

**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
транспортного підприємства**

Виконав:

Лазаренко Олег Вікторович
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	<u>Економіки і менеджменту</u>
Кафедра	<u>Економіки та підприємництва імені</u>
Освітній ступінь	<u>професора І.М. Брюховецького</u>
Спеціальність	<u>другий (магістерський) рівень вищої освіти</u>
	<u>076 «Підприємництво та торгівля»</u>

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

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧЕВІ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Лазаренку Олегу Вікторовичу

- 1. Тема кваліфікаційної роботи:** Підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортного підприємства
- 2. База практичного дослідження:** ТОВ «Промтехсервіс» м. Суми
- 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 транспортного підприємства

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

- дослідити теоретико-методичні основи підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз основних показників ефективності підприємницької діяльності підприємства;
- визначити основні проблеми та фактори, що впливають на ефективність діяльності ТОВ «Промтехсервіс»;
- визначити основні напрями підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс»;
- здійснити економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Завдання прийняв до виконання

Підпис

Ім'я ПРІЗВИЩЕ

Дата отримання завдання

18 жовтня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Лазаренко О.В. Підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортного підприємства

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

У кваліфікаційній роботі досліджено питання підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортного підприємства (на прикладі ТОВ «Промтехсервіс»). Досліджено теоретико-методичні основи підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортних підприємств; проведено оцінку і аналіз стану ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс»; розроблено шляхи удосконалення ефективності підприємницької діяльності підприємства.

У роботі систематизовано фактори впливу на ефективність та розкрито методичні підходи до її оцінювання, включаючи фінансово-економічний аналіз, оцінку операційної ефективності та збалансовану систему показників. Запропоновано систему показників для комплексної оцінки ефективності диверсифікованого транспортного підприємства.

Характеристика проведеного аналізу полягає у комплексній діагностиці стану ТОВ «Промтехсервіс» за період 2022-2024 років. Діагностовано ключові проблеми, зокрема стійку збитковість, критичний знос основних засобів, низькі темпи оновлення парку та недостатню операційну ефективність. Інтегральна оцінка ефективності виявила покращення з 0,543 до 0,744, що свідчить про перехід із низького на середній рівень, проте залишається нижчим за оптимальний. Результати аналізу виявили значні резерви росту в операційній, фінансовій та інвестиційній сферах.

Запропоновані напрями, методи та інструменти удосконалення включають комплекс організаційно-економічних, техніко-технологічних та управлінських заходів. До ключових інструментів належать: коригування тарифної політики, оптимізація маршрутизації та витрат на ПММ, впровадження GPS-моніторингу та CRM-системи. Запропоновано програму модернізації матеріально-технічної бази, що передбачає оновлення парку транспортних засобів, модернізацію ремонтної бази та автоматизацію управлінських процесів. Розроблено інтегровану програму впровадження заходів із етапним фінансуванням.

Прогнозні результати та економічний ефект від реалізації запропонованих заходів передбачають досягнення беззбитковості вже у 2025 році та отримання чистого прибутку у розмірі 65,8 тис. грн. у 2027 році. Прогнозується зростання рентабельності продажів до 6,2% та рентабельності активів до 21,5%. Інтегральний показник ефективності має зрости до 0,852. Загальний економічний ефект за три роки оцінюється у 692,0 тис. грн., що включає економію витрат і додаткові доходи від розширення діяльності.

Ключові слова: ефективність підприємницької діяльності, транспортне підприємство, операційна ефективність, фінансова ефективність, матеріально-технічна база, діагностика стану, інтегральна оцінка.

SUMMARY

Lazarenko O.V. Improving the efficiency of entrepreneurial activity of a transport enterprise

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

The thesis examines the issue of improving the efficiency of a transport company's business activities (using Promtechservice LLC as an example). The theoretical and methodological foundations for improving the efficiency of the entrepreneurial activity of transport enterprises are examined; an assessment and analysis of the state of the efficiency of the entrepreneurial activity of Promtechservice LLC is carried out; ways to improve the efficiency of the entrepreneurial activity of the enterprise are developed.

The work systematizes the factors influencing efficiency and reveals methodological approaches to its assessment, including financial and economic analysis, operational efficiency assessment, and a balanced scorecard. A system of indicators is proposed for a comprehensive assessment of the efficiency of a diversified transport enterprise, taking into account financial, operational, technical, and qualitative aspects of its activities.

The analysis consists of a comprehensive diagnosis of the state of Promtechservice LLC for the period 2022-2024. Key problems have been diagnosed, including persistent unprofitability, critical wear and tear of fixed assets, low fleet renewal rates, and insufficient operational efficiency. An integrated assessment of efficiency showed an improvement from 0.543 to 0.744, indicating a transition from low to medium level, but still below the optimal level. The results of the analysis revealed significant growth reserves in the operational, financial, and investment spheres.

The proposed areas, methods, and tools for improvement include a set of organizational, economic, technical, technological, and managerial measures. Key tools include: adjusting tariff policy, optimizing routing and fuel costs, and introducing GPS monitoring and a CRM system. A program for modernizing the material and technical base has been proposed, which provides for the renewal of the vehicle fleet, modernization of the repair base, and automation of management processes. An integrated program for the implementation of measures with phased financing has been developed.

The projected results and economic effect of the proposed measures are expected to achieve break-even point as early as 2025 and a net profit of UAH 65.8 thousand in 2027. Sales profitability is projected to grow to 6.2% and return on assets to 21.5%. The integral efficiency indicator is expected to increase to 0.852. The total economic effect over three years is estimated at UAH 692,000, which includes cost savings and additional income from the expansion of activities.

Keywords: business efficiency, transport company, operational efficiency, financial efficiency, material and technical base, condition diagnostics, integral assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ	9
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМТЕХСЕРВІС»	19
2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз основних показників ефективності підприємницької діяльності підприємства	27
2.3 Визначення основних проблем та факторів, що впливають на ефективність діяльності ТОВ «Промтехсервіс»	36
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМТЕХСЕРВІС»	44
3.1 Виявлення напрямів підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємства	44
3.2 Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс»	50
3.3 Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс»	57
ВИСНОВКИ	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	68
ДОДАТКИ	74

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції транспортна галузь, будучи інфраструктурним каркасом економіки, стикається з потребою постійної адаптації до мінливих ринкових викликів, технологічних інновацій та підвищених вимог до якості послуг. Наукова значимість дослідження полягає в подоланні фрагментарності існуючих підходів до оцінки ефективності. Дослідження синтезує методики, запропоновані вітчизняними та зарубіжними вченими, такі як використання ключових показників ефективності (KPI), DEA, а також інтеграція економічних, соціальних і екологічних критеріїв у концепції сталого розвитку, що дозволяє сформулювати комплексну багатокритеріальну модель управління [8; 13; 20].

Практична цінність роботи безпосередньо пов'язана з нагальною потребою транспортних компаній у інструментах, спрямованих на підвищення операційної результативності, рентабельності та конкурентоспроможності.

Особливої актуальності тема набуває в контексті сучасних викликів, зокрема воєнного стану в Україні та процесу євроінтеграції, які різко загострили проблеми функціонування логістичних ланцюгів, управління ризиками та адаптації бізнес-моделей до нових умов. Соціальна значущість дослідження проявляється в тому, що ефективно функціонуюча транспортна система забезпечує надійність поставок, стабільність ринків і, як наслідок, сприяє економічній безпеці та добробуту суспільства.

Аналіз стану наукової розробки проблеми. Вагомий внесок у дослідження питань підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортного підприємства зробили такі вчені, як: Андрушків І.П. [11], Ареф'єва О.В., Годун В.І. [12], Аулін В.В., Голуб Д.В., Біліченко В.В., Замуренко А.С. [13], Богуславська С.І., Поденко Д.О. [15], Костенко В.З., Дудкін П.Д. [20], Кравченко О.О., Жиленко А.Б. [21], Кудрявцев В.М., Кудрявцева О.В. [25], Лазаренко О.В. [27, 28] 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 комплексному дослідженні, аналізі та розробці практичного інструментарію для підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортного підприємства.

Відповідно до поставленої мети визначені наступні завдання:

- дослідити теоретико-методичні основи підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортних підприємств,
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- здійснити аналіз основних показників ефективності підприємницької діяльності підприємства;
- визначити основні проблеми та фактори, що впливають на ефективність діяльності ТОВ «Промтехсервіс»;
- визначити основні напрями підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємства;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс»;
- здійснити економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес здійснення підприємницької діяльності транспортним підприємством в умовах сучасних економічних викликів.

Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності, організаційно-управлінські механізми та методичні підходи до підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс» у сфері транспортних послуг.

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 інтегрована програма модернізації матеріально-технічної бази транспортного підприємства з поетапним фінансуванням, що враховує обмеженість власних

коштів та дозволяє мінімізувати фінансове навантаження в умовах збиткової діяльності.

Практична значимість одержаних результатів. Розроблений комплекс конкретних організаційно-економічних заходів дозволяє керівництву підприємства перейти від збиткової до прибуткової моделі господарювання шляхом оптимізації витрат, диверсифікації доходів та підвищення операційної ефективності.

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 «Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики» (Кременчук, 10 липня 2025 р.).

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

1. Лазаренко О. В. Напрями підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортного підприємства. Збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики та інновації в науці: міждисциплінарний підхід до розвитку освіти, технологій, суспільства та економіки». Кременчук : ЦФЕНД, 2025. С. 43-45.

2. Лазаренко О. В. Формування конкурентних стратегій транспортного підприємства. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики». Кременчук: ЦФЕНД, 2025. С. 96-100.

Структура і обсяг роботи. Логіка дослідження зумовила таку структуру кваліфікаційної роботи: вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел із 40 найменувань, 3 додатків. Загальний обсяг становить 87 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Транспортна галузь України відіграє фундаментальну роль у забезпеченні функціонування національної економіки, створюючи необхідні умови для переміщення товарів, сировини та продукції між виробниками, споживачами та торговельними партнерами. В умовах глобалізації економічних процесів, інтеграції України до європейського економічного простору та трансформації ринкових відносин транспортні підприємства стикаються з необхідністю постійного підвищення ефективності своєї підприємницької діяльності для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку. Особливо це стосується підприємств, що спеціалізуються на перевезенні великовагових та негабаритних вантажів, наданні послуг технічного обслуговування автотранспорту, оптової торгівлі автокомплектуючими та оренді спеціалізованої техніки, оскільки ці сегменти ринку характеризуються високою капіталомісткістю, складністю технологічних процесів та жорсткими вимогами до якості послуг.

Підприємницька діяльність транспортних підприємств являє собою складну систему організаційно-економічних відносин, що виникають у процесі надання послуг з переміщення вантажів та пасажирів, технічного обслуговування транспортних засобів, торгівлі комплектуючими та супутніми послугами, спрямованих на отримання прибутку та задоволення потреб клієнтів у транспортному забезпеченні їхньої діяльності. Вітчизняні науковці, зокрема Токарев Є. К, Шульц С. Л., Луцків О. М. визначають підприємницьку діяльність на транспорті як самостійну ініціативну економічну діяльність, що здійснюється на власний ризик суб'єктами господарювання, спрямовану на систематичне отримання прибутку від надання транспортних послуг, використання рухомого складу, виконання робіт або реалізації товарів транспортного призначення.

Закордонні дослідники, такі як Alidaee B., Wang H., Sua L. S., акцентують увагу на ролі транспортного підприємництва як ключового елемента логістичних ланцюгів поставок, що забезпечує створення доданої вартості через ефективне управління переміщенням товарів у просторі та часі [1; 35; 39].

Сутність підприємницької діяльності транспортних підприємств розкривається через призму декількох взаємопов'язаних аспектів. По-перше, транспортне підприємництво характеризується специфічним продуктом діяльності – транспортною послугою, яка має нематеріальний характер, невіддільна від процесу її виробництва, не може накопичуватися та зберігатися, а споживається безпосередньо в момент надання. Транспортна послуга полягає у зміні географічного положення вантажу або пасажирів, що створює додаткову корисність для споживача через забезпечення доступності товарів та послуг у потрібному місці в потрібний час. По-друге, підприємницька діяльність на транспорті передбачає прийняття та управління специфічними ризиками, пов'язаними з безпекою перевезень, збереженням вантажів, дотриманням термінів доставки, технічним станом рухомого складу, коливаннями попиту на послуги та цін на енергоносії. По-третє, транспортне підприємництво характеризується високою капіталомісткістю, що зумовлено необхідністю інвестицій у придбання та утримання дорогого спеціалізованого рухомого складу, обладнання для навантажувально-розвантажувальних робіт, об'єктів інфраструктури та систем управління [8; 11, с. 207-208; 13, с. 4-7].

Зміст підприємницької діяльності транспортних підприємств, як зазначає Богуславська С. І. та ін., розкривається через сукупність функцій, процесів та операцій, що реалізуються в ході надання транспортних послуг. Основними складовими змісту підприємницької діяльності є стратегічне планування розвитку підприємства та розширення портфелю послуг, маркетингові дослідження ринку транспортних послуг та виявлення потреб клієнтів, формування оптимальної структури рухомого складу відповідно до специфіки вантажів та напрямків перевезень, організація логістичних процесів та управління маршрутами, технічне обслуговування та ремонт транспортних

засобів для забезпечення їхньої надійності та безпеки, управління персоналом та забезпечення кваліфікації водіїв і технічного персоналу, фінансове управління та оптимізація витрат на експлуатацію рухомого складу, взаємодія з клієнтами та партнерами у ланцюгах поставок, забезпечення дотримання законодавчих вимог та стандартів якості послуг, інноваційна діяльність та впровадження сучасних технологій управління транспортними операціями [15, с. 95].

Для підприємств, що спеціалізуються на комплексному наданні послуг у сфері вантажних перевезень, зміст підприємницької діяльності значно розширюється та ускладнюється. Надання послуг з перевезення великовагових вантажів вимагає наявності спеціалізованих транспортних засобів підвищеної вантажопідйомності, таких як тягачі з посиленими рамами, низькорамні трали, платформи з гідравлічними системами, а також кваліфікованого персоналу, здатного здійснювати складні операції з кріплення та балансування вантажів. Перевезення негабаритних вантажів передбачає не лише використання спеціального обладнання, але й необхідність отримання дозволів на рух таких транспортних засобів, узгодження маршрутів з дорожніми службами, забезпечення супроводу та інформування інших учасників дорожнього руху, що суттєво ускладнює організаційний процес та підвищує вимоги до компетентності менеджменту підприємства [5; 23, с. 428-429].

Особливості підприємницької діяльності транспортних підприємств зумовлені специфікою галузі та характером послуг, що надаються. До найбільш значущих особливостей слід віднести високу залежність від стану транспортної інфраструктури, яка визначає можливості здійснення перевезень та впливає на швидкість доставки, витрати палива та знос техніки. Транспортні підприємства не можуть самостійно контролювати якість дорожнього покриття, пропускну здатність автомобільних шляхів, наявність об'їзних маршрутів та спеціалізованих стоянок для великовагового транспорту, що створює об'єктивні обмеження у плануванні операційної діяльності [29, с. 117].

Для систематизації особливостей підприємницької діяльності транспортних підприємств доцільно представити їх у табличній формі, що

дозволить наочно продемонструвати специфіку різних аспектів діяльності. У таблиці 1.1 наведено основні особливості підприємницької діяльності транспортних підприємств у розрізі організаційно-економічних, технологічних та регуляторних характеристик.

Таблиця 1.1 – Особливості підприємницької діяльності транспортних підприємств

Критерій класифікації	Характеристика особливості	Вплив на підприємницьку діяльність
Характер продукту	Нематеріальність транспортної послуги, неможливість зберігання та накопичення	Необхідність синхронізації попиту та пропозиції, неможливість створення запасів послуг
Капіталомісткість	Високі інвестиції в рухомий склад та інфраструктуру	Значні фінансові бар'єри для входу на ринок, тривалий термін окупності
Операційні ризики	Ризики пошкодження вантажів, ДТП, затримки доставки	Необхідність комплексного страхування, резервування ресурсів
Залежність від інфраструктури	Якість доріг визначає швидкість, безпеку та вартість перевезень	Обмеження у виборі маршрутів, додаткові витрати на ремонт техніки
Регуляторне навантаження	Ліцензування, технічний огляд, екологічні стандарти	Додаткові витрати на дотримання вимог, ризики санкцій
Сезонність попиту	Коливання завантаження протягом року	Складність планування, нерівномірне завантаження ресурсів
Технологічна складність	Різноманітність типів вантажів та вимог до перевезень	Потреба у спеціалізованій техніці та кваліфікованому персоналі
Конкурентне середовище	Високий рівень конкуренції на ринку стандартних перевезень	Необхідність диференціації послуг, інновацій, підвищення якості

Джерело: складено автором на основі [5; 23; 29]

Як видно з таблиці 1.1, підприємницька діяльність транспортних підприємств характеризується комплексом взаємопов'язаних особливостей, що визначають специфіку управлінських рішень та стратегічних пріоритетів розвитку. Розуміння цих особливостей є необхідною передумовою для формування ефективних бізнес-моделей та систем управління транспортними підприємствами.

Аналіз вітчизняного та закордонного досвіду функціонування транспортних підприємств свідчить про наявність різних підходів до організації підприємницької діяльності у цій сфері. В Україні переважають невеликі та

середні транспортні компанії, що спеціалізуються на наданні обмеженого спектру послуг у межах певного регіону або напрямку перевезень. Відсутність великих інтегрованих транспортно-логістичних операторів європейського рівня пояснюється обмеженістю інвестиційних ресурсів, недостатнім розвитком фінансових інструментів для придбання техніки, низьким рівнем консолідації галузі та превалюванням цінової конкуренції над конкуренцією за якістю послуг. Водночас позитивним аспектом вітчизняного ринку є гнучкість невеликих операторів, їхня здатність швидко адаптуватися до змін попиту та індивідуальних потреб клієнтів, готовність працювати на складних маршрутах та з нестандартними вантажами [31; 33; 40, с. 15-17].

Закордонний досвід, зокрема країн Європейського Союзу, демонструє тенденцію до формування великих транспортно-логістичних компаній, що пропонують комплексні рішення для клієнтів, включаючи не лише перевезення, але й складування, митне оформлення, страхування, управління ланцюгами поставок. Такі компанії активно інвестують у цифрові технології, створюють власні платформи для взаємодії з клієнтами, використовують штучний інтелект для оптимізації маршрутів та планування завантаження, впроваджують екологічні транспортні засоби з альтернативними джерелами енергії [31; 40].

Ефективність функціонування транспортних підприємств формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, що можуть бути класифіковані за різними ознаками: за джерелом виникнення на зовнішні та внутрішні, за характером впливу на сприятливі та несприятливі, за можливістю контролю на керовані та некеровані, за функціональною приналежністю на економічні, технологічні, організаційні, соціальні та правові. Систематизація факторів впливу та розуміння механізмів їхньої дії є необхідною основою для розробки ефективних стратегій управління транспортним підприємством та прийняття обґрунтованих управлінських рішень, спрямованих на підвищення результативності діяльності [35, с. 24-242; 39, с. 87-89].

У таблиці 1.2 наведено класифікацію основних факторів впливу на ефективність транспортних підприємств з характеристикою їхньої природи та можливості управлінського впливу.

Таблиця 1.2 – Фактори впливу на ефективність функціонування транспортних підприємств

Група факторів	Конкретні фактори	Характер впливу	Можливість контролю
Зовнішні інфраструктурні	Якість доріг, пропускна здатність шляхів, розвиток логістичних центрів	Впливає на швидкість, вартість та надійність перевезень	Некерований
Зовнішні конкурентні	Кількість операторів, інтенсивність конкуренції, рівень тарифів	Визначає можливості ціноутворення та необхідність диференціації	Частково керований
Зовнішні ринкові	Ціни на паливо, вартість запчастин, кон'юнктура ринку праці	Впливає на структуру операційних витрат	Некерований
Внутрішні матеріально-технічні	Структура рухомого складу, технічний стан техніки, спеціалізоване обладнання	Впливає на можливості надання послуг та операційні витрати	Повністю керований
Внутрішні кадрові	Кваліфікація персоналу, мотивація, плинність кадрів, корпоративна культура	Визначає якість послуг та продуктивність	Повністю керований
Внутрішні фінансові	Доступ до капіталу, структура фінансування, ефективність управління коштами	Впливає на інвестиційні можливості та фінансову стійкість	Повністю керований
Внутрішні операційні	Система планування перевезень, ефективність використання ресурсів, якість процесів	Визначає продуктивність та економічність діяльності	Повністю керований
Внутрішні маркетингові	Репутація, якість обслуговування клієнтів, диференціація послуг	Впливає на лояльність клієнтів та можливості преміального ціноутворення	Повністю керований

Джерело: складено автором на основі [35; 39]

Аналізуючи дані таблиці 1.2, можна констатувати, що транспортні підприємства функціонують під впливом широкого спектру факторів, частина з яких перебуває поза їхнім контролем, що вимагає адаптивних стратегій управління, тоді як інша частина може бути цілеспрямовано вдосконалена через ефективні управлінські рішення. Концентрація зусиль менеджменту на

внутрішніх факторах, що піддаються контролю, при одночасному моніторингу зовнішніх факторів та своєчасній адаптації до їхніх змін є основою стратегії підвищення ефективності транспортного підприємства.

Оцінювання ефективності підприємницької діяльності транспортних підприємств є складним багатоаспектним завданням, що вимагає використання комплексу методичних підходів, здатних відобразити різні грані результативності діяльності – економічну, організаційну, соціальну та екологічну. Методологія оцінювання ефективності базується на фундаментальному розумінні ефективності як співвідношення отриманих результатів до витрачених ресурсів, однак специфіка транспортної галузі, нематеріальний характер транспортних послуг, багатофункціональність сучасних транспортно-логістичних підприємств зумовлюють необхідність адаптації класичних підходів та розробки специфічних показників і критеріїв оцінки [13, с. 6-9; 15, с. 94; 20; 21].

У науковій літературі представлені різні підходи до трактування категорії ефективності підприємницької діяльності транспортних підприємств. Економічний підхід акцентує увагу на фінансових результатах діяльності та розглядає ефективність як здатність підприємства генерувати прибуток, забезпечувати рентабельність інвестицій, створювати додаткову вартість для власників та інвесторів. Цільовий підхід трактує ефективність як міру досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства, що можуть включати нарощування обсягів перевезень, завоювання частки ринку, підвищення якості обслуговування, розширення географії діяльності. Процесний підхід концентрується на оптимальності організації бізнес-процесів, продуктивності використання ресурсів, швидкості виконання операцій, якості координації між підрозділами підприємства. Комплексний підхід передбачає інтегральну оцінку всіх аспектів діяльності з урахуванням збалансованості економічних, організаційних, соціальних та екологічних результатів.

У таблиці 1.3 представлено порівняльну характеристику основних методичних підходів до оцінювання ефективності підприємницької діяльності транспортних підприємств з зазначенням їхніх переваг та обмежень.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика методичних підходів до оцінювання ефективності транспортних підприємств

Методичний підхід	Сутність підходу	Ключові показники	Переваги
Фінансово-економічний аналіз	Оцінка на основі фінансових показників рентабельності, прибутковості, ліквідності	Рентабельність продажів, ROA, ROE, прибуток, виручка	Об'єктивність, порівнянність, простота розрахунків
Аналіз операційної ефективності	Оцінка продуктивності використання ресурсів та організації процесів	Фондовіддача, коефіцієнти використання вантажопідйомності та пробігу, швидкість обороту	Відображає реальну продуктивність, виявляє резерви оптимізації
Збалансована система показників (BSC)	Комплексна оцінка за чотирма перспективами: фінанси, клієнти, процеси, розвиток	Збалансований набір фінансових та нефінансових KPI по кожній перспективі	Збалансованість, стратегічна орієнтація, врахування причинно-наслідкових зв'язків
Інтегральна оцінка	Синтез різноманітних показників в єдиний узагальнюючий індекс	Інтегральний показник ефективності, рейтингова оцінка	Комплексність, можливість однозначного ранжування
Клієнтоорієнтований підхід	Оцінка через призму задоволеності та лояльності клієнтів	NPS, індекс задоволеності, частка повторних звернень, кількість рекламаций	Орієнтація на довгострокову конкурентоспроможність

Джерело: складено автором на основі [13; 15; 20; 21]

Як видно з таблиці 1.3, кожен методичний підхід має свої сильні сторони та обмеження, що зумовлює доцільність застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності, який поєднує елементи різних методик відповідно до специфіки підприємства, його стратегічних пріоритетів та інформаційних можливостей. Вибір конкретного набору методів та показників повинен враховувати розмір підприємства, складність його організаційної структури,

різноманітність напрямів діяльності, зрілість систем управління та наявність необхідної інформаційної бази для проведення аналізу.

У таблиці 1.4 систематизовано рекомендований набір ключових показників для оцінювання ефективності підприємницької діяльності транспортного підприємства диверсифікованого профілю з розподілом за функціональними напрямками та зазначенням методики розрахунку.

Таблиця 1.4 – Система показників оцінювання ефективності підприємницької діяльності транспортного підприємства

Група показників	Конкретний показник	Методика розрахунку	Цільова орієнтація
Фінансова ефективність	Рентабельність продажів	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка}) \times 100\%$	Зростання, вище середньогалузевого
Фінансова ефективність	Рентабельність активів (ROA)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Середня вартість активів}) \times 100\%$	Максимізація, $\geq 10\%$
Фінансова ефективність	Рентабельність власного капіталу (ROE)	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100\%$	Максимізація, $\geq 15\%$
Операційна ефективність перевезень	Коефіцієнт використання вантажопідйомності	Фактично перевезений тоннаж / Максимальна вантажопідйомність	$\geq 0,75$
Операційна ефективність перевезень	Коефіцієнт використання пробігу	Вантажний пробіг / Загальний пробіг	$\geq 0,60$
Операційна ефективність перевезень	Продуктивність рухомого складу	Тонно-кілометри / Середня кількість транспортних засобів	Зростання
Ефективність використання активів	Фондовіддача	Виручка / Середньорічна вартість основних фондів	Зростання, $\geq 2,0$
Ефективність використання активів	Коефіцієнт технічної готовності парку	Кількість справних ТЗ / Загальна кількість ТЗ	$\geq 0,90$
Ефективність технічного обслуговування	Середній час простою в ремонті	Загальний час ремонтів / Кількість випадків ремонту	Мінімізація, ≤ 3 дні
Ефективність технічного обслуговування	Витрати на ТО та ремонт на 1000 км	Загальні витрати на ТО і ремонт / Пробіг у тис. км	Мінімізація при забезпеченні надійності
Ефективність торгівлі	Оборотність товарних запасів	Собівартість реалізованих товарів / Середні запаси	≥ 8 обертів на рік
Ефективність торгівлі	Торговельна маржа	$(\text{Виручка від торгівлі} - \text{Собівартість}) / \text{Виручка} \times 100\%$	$\geq 20\%$

Продовження таблиці 1.4

Група показників	Конкретний показник	Методика розрахунку	Цільова орієнтація
Якість обслуговування клієнтів	Своєчасність доставки	Кількість вчасних доставок / Загальна кількість замовлень $\times$ 100%	$\geq 95\%$
Якість обслуговування клієнтів	Рівень пошкоджень вантажів	Кількість рекламаций / Загальна кількість перевезень $\times$ 100%	$\leq 0,5\%$
Якість обслуговування клієнтів	Індекс задоволеності клієнтів (CSI)	Середній бал за результатами опитувань (1-5)	$\geq 4,0$
Ефективність управління персоналом	Продуктивність праці	Виручка / Середньооблікова чисельність персоналу	Зростання
Ефективність управління персоналом	Плинність кадрів	(Кількість звільнених / Середня чисельність) $\times$ 100%	$\leq 15\%$

Джерело: складено автором на основі [3; 8; 20-21; 35]

Комплексна оцінка ефективності підприємницької діяльності транспортного підприємства вимагає моніторингу широкого спектру показників, що охоплюють фінансові результати, операційну продуктивність, якість обслуговування та управління ресурсами. Встановлення цільових орієнтирів для кожного показника дозволяє трансформувати систему оцінювання в інструмент стратегічного управління, що спрямовує зусилля всіх підрозділів підприємства на досягнення визначених цілей.

Практичне впровадження системи оцінювання ефективності вимагає створення відповідної організаційної інфраструктури, що включає призначення відповідальних за збір та аналіз даних, розробку регламентів періодичного моніторингу показників, формування аналітичних звітів для різних рівнів управління, механізми прийняття коригувальних рішень за результатами аналізу відхилень фактичних значень від цільових. Інтеграція системи оцінювання ефективності з системою мотивації персоналу, коли винагорода менеджерів та ключових спеціалістів частково залежить від досягнення встановлених KPI, створює додаткові стимули для результативної роботи та підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому [8; 13; 20].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА І АНАЛІЗ СТАНУ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМТЕХСЕРВІС»

2.1 Організаційно - економічна характеристика підприємства

ТОВ «Промтехсервіс» (м. Суми) була офіційно зареєстроване 6 квітня 1995 року. Форма власності підприємства приватна, засновником виступає фізична особа - Лазаренко Віктор Вікторович. На підприємстві працює 3 особи, що свідчить про малий масштаб бізнесу та гнучкість в управлінні.

Незважаючи на невелику чисельність, колектив виконує широкий спектр завдань, що дозволяє підприємству успішно працювати у кількох напрямках одночасно. Наявна організаційна структура з мінімальною кількістю працівників забезпечує економію ресурсів і гнучке управління, водночас вимагаючи від персоналу високого рівня універсальності та професійної компетентності.

ТОВ «Промтехсервіс» надає комплекс послуг у сфері транспортного обслуговування та супутньої діяльності, орієнтуючись на потреби клієнтів у перевезеннях, технічному сервісі та забезпеченні автотранспортних засобів необхідними деталями.

Основним видом діяльності підприємства є вантажні автомобільні перевезення, зокрема транспортування великовагових та негабаритних вантажів, що потребує спеціалізованого автопарку та професійного підходу до логістики. Послуги з перевезення великовагових вантажів охоплюють доставку товарів, обладнання та будівельних матеріалів, які за своїми параметрами не можуть бути перевезені стандартними транспортними засобами, а перевезення негабаритних вантажів забезпечує переміщення конструкцій чи техніки, що виходять за межі звичайних розмірних норм.

Окремим напрямом є надання інших транспортних послуг, серед яких організація перевезень різних категорій вантажів, що дозволяє підприємству

гнучко реагувати на потреби ринку та формувати комплексні рішення для замовників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Обсяг та структура комерційних послуг ТОВ «Промтехсервіс»

Назва	Рік						Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	2022		2023		2024			
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Надання послуг з перевезення великовагових вантажів	77,5	14	81,9	12	109,5	14	32,0	41,3
Перевезення негабаритних вантажів	132,9	24	143,3	21	172,1	22	39,2	29,5
Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів	94,1	17	122,8	18	156,5	20	62,3	66,2
Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	83,0	15	116,0	17	148,6	19	65,6	79,0
Інші послуги з перевезення вантажів	116,3	21	136,4	20	109,5	14	-6,7	-5,8
Надання послуг з оренди вантажних автомобілів	49,8	9	81,9	12	86,1	11	36,2	72,7
Доходи від продажу, всього	553,6	100	682,2	100	782,3	100	228,7	41,3

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

За аналітичними економічними даними, діяльність ТОВ «Промтехсервіс» у 2022–2024 роках демонструє поступове зростання обсягів доходів від надання комерційних послуг: дохід зріс із 553,6 тис. грн у 2022 році до 782,3 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 41,3%. Особливо вагомими джерелами надходжень стали технічне обслуговування та ремонт автотранспорту, а також оптова торгівля запчастинами, де приріст сягнув понад 79%.

Матеріально-технічна база ТОВ «Промтехсервіс» є важливим чинником забезпечення ефективної роботи підприємства та його конкурентоспроможності на ринку транспортних і супутніх послуг. Вона формується за рахунок будівель і споруд, машин та обладнання, транспортних засобів, інструментів і приладів, а також інших необоротних матеріальних активів, які створюють основу для

здійснення перевезень, технічного обслуговування та ремонту автотранспорту, а також виконання торговельно-логістичних операцій.

Аналіз змін у структурі матеріально-технічної бази протягом 2022–2024 років дозволяє оцінити стан і тенденції розвитку основних засобів підприємства в умовах воєнного стану, коли економічна ситуація в країні ускладнена, а бізнес-середовище характеризується високим рівнем ризиків (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Основні засобів та їх вартість в ТОВ «Промтехсервіс»

Назва	Рік			Відхилення (+,-) 2024 р. від 2022 р.	
	2022	2023	2024	тис. грн.	%
Будинки і споруди, тис. грн.	17,2	15,6	19,8	2,6	15,2
Машини і обладнання, тис. грн.	31,3	28,8	31,5	0,3	0,9
Транспортні засоби, тис. грн.	30,4	28,2	25,1	-5,3	-17,5
Інструменти, прилади, інвентар, тис. грн.	24,3	22,8	21,0	-3,3	-13,4
Інші основні засоби, тис. грн.	5,0	7,9	3,0	-2,0	-39,5
Інші необоротні матеріальні засоби, тис. грн.	0,8	1,7	0,6	-0,2	-20,4
Матеріальні основні активи, разом тис. грн.	108,9	105,0	101,1	-7,8	-7,2

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

За отриманими аналітичними даними, загальна вартість матеріальних основних активів у 2022 році становила 108,9 тис. грн, тоді як у 2024 році цей показник знизився до 101,1 тис. грн, що означає скорочення на 7,2%. Позитивною динамікою відзначилися будівлі та споруди, вартість яких зросла на 15,2%, а також незначне збільшення вартості машин і обладнання - на 0,9%.

Водночас найбільш проблемним напрямом виявився стан транспортних засобів, вартість яких скоротилася на 17,5%, а також інструментів, приладів та інвентарю, що зменшилися на 13,4%. Зниження цих показників пояснюється як фізичним зносом, так і обмеженими можливостями оновлення автопарку та обладнання в умовах воєнної економіки.

Особливо відчутним є зменшення обсягів інших основних засобів на 39,5%, що свідчить про відсутність інвестицій у допоміжні елементи виробничої інфраструктури.

Показники майнового стану підприємства підтверджують зазначені тенденції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Показники майнового стану ТОВ «Промтехсервіс»

Назва показника	Рік			Колівання показника (+ збільшення; - зменшення) 2024 р. до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,76	0,77	0,78	0,017
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,24	0,23	0,22	-0,017
Коефіцієнт оновлення	0,28	0,04	0,07	-0,211
Коефіцієнт вибуття	0,13	0,07	0,10	-0,029
Частка основних засобів в активах	0,34	0,41	0,38	0,048
Коефіцієнт мобільності активів	1,98	1,45	1,61	-0,376
Рентабельність майна підприємства	0,47	-5,01	-3,48	-3,949

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Коефіцієнт зносу основних засобів зріс з 0,76 у 2022 році до 0,78 у 2024 році, що означає поступове старіння матеріально-технічної бази. Відповідно коефіцієнт придатності знизився з 0,24 до 0,22. Значне скорочення зазнав коефіцієнт оновлення - з 0,28 у 2022 році до лише 0,07 у 2024 році, що свідчить про низький рівень інвестування у модернізацію активів. При цьому коефіцієнт вибуття залишається на рівні 0,10, що підтверджує вибіркове скорочення активів без адекватного їх заміщення. Частка основних засобів у загальних активах підприємства зросла з 0,34 у 2022 році до 0,38 у 2024 році, що може свідчити про відносну стабільність їхнього значення у структурі активів, хоча й без значного розвитку. Водночас коефіцієнт мобільності активів знизився з 1,98 до 1,61, що означає зменшення гнучкості у використанні ресурсів.

Особливим показником є рентабельність майна, яка в 2022 році становила 0,47, а в умовах 2023–2024 років знизилася до від’ємних значень: –5,01 та –3,48 відповідно. Це свідчить про те, що матеріально-технічна база не забезпечує достатнього рівня прибутковості і навіть створює додаткове навантаження на фінансові результати.

Отже, матеріально-технічна база ТОВ «Промтехсервіс» характеризується тенденцією до поступового скорочення та зношеності основних засобів, що є негативним фактором для довгострокової стратегії розвитку. В умовах воєнного стану, коли інвестиційні можливості обмежені, а ризики втрат зростають, підприємство фактично працює в режимі збереження існуючого потенціалу, без можливостей для його істотного оновлення. Результати розрахунків свідчать про зниження ефективності використання майна, зростання фізичного зносу та падіння рентабельності. Разом із тим наявність стабільних показників щодо будівель, споруд та машин і обладнання свідчить про збереження базових виробничих потужностей, які дозволяють підприємству продовжувати діяльність.

Трудові ресурси є ключовим елементом у діяльності будь-якого підприємства, оскільки саме від їх кількісного та якісного складу, рівня кваліфікації, продуктивності та мотивації залежить ефективність виробничих процесів і фінансових результатів. Для ТОВ «Промтехсервіс» значення людського капіталу є особливо високим, адже обмеженість персоналу та складна економічна ситуація в державі потребують максимально ефективного використання праці.

Аналіз руху кадрів показує, що чисельність персоналу у 2022 році становила 4 особи, проте у 2023 році скоротилася до 3 і залишилася на цьому рівні у 2024 році (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 - Аналіз руху кадрів ТОВ «Промтехсервіс»

Показники руху кадрів	Чисельність, чол.		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Облікова чисельність працівників, чол.	4	3	3
Кількість прийнятих працівників, чол.	0	0	1
Кількість звільнених працівників з усіх причин, чол.	1	0	0
кількість звільнених працівників за ініціативою керівництва	0	0	0
Коефіцієнти руху кадрів:			
- обороту з прийому	0,00	0,00	0,33
- обороту з вибуття	0,25	0,00	0,00
- плинності	0,04	0,03	0,06

Продовження таблиці 2.4

Показники руху кадрів	Чисельність, чол.		
	2022 рік	2023 рік	2024 рік
- стабільності	0,96	0,97	0,94
- загального обороту	-0,25	0,00	0,33

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Зміни облікової чисельності пояснюються як загальною економічною нестабільністю, так і потребою оптимізації витрат у складних умовах. У 2022 році спостерігалось одне звільнення, тоді як у наступні роки вибуття працівників не зафіксовано, що свідчить про стабілізацію кадрової політики. У 2024 році підприємство прийняло одного нового працівника, в результаті чого коефіцієнт обороту з прийому склав 0,33, тоді як коефіцієнт обороту з вибуття дорівнював нулю. Коефіцієнт стабільності кадрів упродовж аналізованого періоду залишався високим — у межах 0,94–0,97, що характеризує колектив як відносно сталий і здатний забезпечувати безперервність виробничих процесів. Невеликий рівень плинності кадрів (0,03–0,06) також свідчить про низьку мобільність працівників, що з одного боку гарантує стабільність, але з іншого обмежує можливості швидкого залучення нових спеціалістів.

Щодо ефективності використання трудових ресурсів, то обсяг виконаних робіт і валової продукції демонструє позитивну динаміку: у 2022 році він складав відповідно 611,9 і 553,6 тис. грн, а у 2024 році зріс до 790,3 і 782,3 тис. грн, що відповідає приросту на 29,2% та 41,3% (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Аналіз ефективності використання трудових ресурсів в ТОВ «Промтехсервіс»

Показник	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютні	%
Обсяг робіт, тис. грн.	611,9	751,0	790,3	178,4	29,2
Вартість валової продукції, тис.грн.	553,6	682,2	782,3	228,7	41,3
Середньорічна чисельність працівників, чол.	4	3	3	-1,0	-25,0
Відпрацьовано людино-годин усіма працівниками облікового складу	8064	6048	6217	-1846,7	-22,9

Продовження таблиці 2.5

Показник	Роки			Відхилення 2024/2022	
	2022	2023	2024	Абсолютні	Відносні, %
Витрати робочого часу, людино-днів	1008	756	784	-223,8	-22,2
Фонд оплати праці, тис. грн.	345,0	403,0	459,0	114,0	33,0
Середньомісячна заробітна плата, грн.	7187,5	11194,4	12750,0	5562,5	77,4
Продуктивність праці, тис. грн./особу	138,4	227,4	260,8	122,4	88,4
Продуктивність праці, тис. грн./особу (за обсягами)	153,0	250,3	263,4	110,5	72,2
Середньогодинний виробіток, грн./людино-год.	68,7	112,8	125,8	57,2	83,3

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Середньорічна чисельність працівників зменшилася на 25%, а кількість відпрацьованих людино-годин скоротилася на 22,9%. Це свідчить про зростання інтенсивності праці та підвищення продуктивності. Так, продуктивність на одного працівника збільшилася з 138,4 тис. грн у 2022 році до 260,8 тис. грн у 2024 році, тобто на 88,4%. Середньогодинний виробіток зріс з 68,7 грн до 125,8 грн, що означає підвищення ефективності використання робочого часу на 83,3%. Позитивним фактором є й зростання середньомісячної заробітної плати, яка піднялася з 7187,5 грн у 2022 році до 12 750 грн у 2024 році, тобто на 77,4%. Це свідчить про покращення рівня мотивації персоналу, що у кризових умовах воєнного стану має особливе значення для збереження кадрів.

Таким чином, результати розрахунків свідчать про те, що ТОВ «Промтехсервіс» ефективно використовує наявні трудові ресурси, компенсуючи невелику чисельність персоналу високою інтенсивністю праці та підвищенням продуктивності. Незважаючи на скорочення кількості працівників, підприємство змогло не лише зберегти обсяги діяльності, а й суттєво їх наростити. Умови воєнного стану накладають додаткові обмеження, проте колектив демонструє стабільність і відданість роботі. Водночас існує ризик надмірного навантаження на персонал, що може у довгостроковій перспективі призвести до професійного

вигорання чи зниження якості виконання завдань. Виходом може стати подальше вдосконалення системи мотивації, пошук додаткових резервів для збільшення фонду оплати праці та поступове розширення штату у міру стабілізації економічної ситуації. Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку у використанні трудових ресурсів, а збереження цієї тенденції створює передумови для сталого розвитку у майбутньому.

Аналіз динаміки основних економічних показників діяльності ТОВ «Промтехсервіс» свідчить про те, що підприємство у 2022–2024 роках поступово нарощувало обсяги своєї діяльності, проте водночас стикалося з певними фінансовими труднощами (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Основні економічні показники діяльності ТОВ «Промтехсервіс», тис. грн.

Показник	Рік			Динаміка	
	2022	2023	2024	абсолютна	відносна, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	553,6	682,2	782,3	228,7	+41,3
Інші доходи	0,0	32,6	3,5	3,5	+100
Разом доходи, тис. грн.	553,6	714,8	785,8	232,2	+41,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	611,9	751,0	790,3	178,4	+29,2
Разом витрати, тис. грн.	611,9	751,0	790,3	178,4	+29,2
Фінансовий результат до оподаткування	-58,3	-36,2	-4,5	53,8	-92,3
Чистий збиток, тис. грн.	58,3	36,2	4,5	-53,8	-92,3
Рівень збитковості, %	9,5	4,8	0,6	-	-9,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг зріс з 553,6 тис. грн у 2022 році до 782,3 тис. грн у 2024 році, тобто на 41,3%. Загальні доходи підприємства також зросли на 41,9%, що підтверджує позитивну динаміку розвитку. Разом з тим спостерігалось зростання витрат: собівартість реалізованої продукції збільшилася з 611,9 тис. грн у 2022 році до 790,3 тис. грн у 2024 році, що склало приріст на 29,2%. Це призвело до того, що хоча доходи зростали

швидшими темпами, ніж витрати, підприємство протягом усього періоду залишалося збитковим.

Фінансовий результат до оподаткування поступово поліпшувався: у 2022 році збиток становив 58,3 тис. грн, у 2023 році він скоротився до 36,2 тис. грн, а у 2024 році – до 4,5 тис. грн. Відповідно рівень збитковості знизився з 9,5% у 2022 році до 0,6% у 2024 році, що є позитивним сигналом для майбутньої діяльності підприємства. Тобто, попри наявність чистих збитків, ТОВ «Промтехсервіс» демонструє тенденцію до поступового виходу на беззбитковий рівень, і у найближчій перспективі може досягти фінансової стабільності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що економічна динаміка підприємства свідчить про ефективну роботу у напрямку розширення ринку та нарощування доходів, однак ключовим завданням залишається оптимізація витрат і підвищення прибутковості. Якщо підприємство зможе утримати тенденцію зростання доходів при одночасному контролі за витратами, воно має всі шанси вийти на стабільний прибуток і посилити свої конкурентні позиції на ринку транспортних та супутніх послуг.

2.2 Аналіз основних показників ефективності підприємницької діяльності підприємства

Ефективність підприємницької діяльності транспортного підприємства є комплексною категорією, що відображає рівень раціональності використання всіх видів ресурсів та здатність підприємства генерувати прибуток від своєї операційної діяльності.

Для транспортних компаній, зокрема ТОВ «Промтехсервіс», оцінка ефективності має особливе значення через специфіку галузі, високу капіталомісткість бізнесу та значну залежність від технічного стану рухомого складу. Комплексний аналіз ефективності підприємницької діяльності передбачає дослідження фінансових, операційних та техніко-економічних

показників, що дозволяє виявити сильні сторони компанії, проблемні зони та потенціал для розвитку.

Фінансова ефективність характеризує здатність підприємства генерувати прибуток від використання наявних ресурсів та є ключовим індикатором успішності бізнесу. Аналіз фінансової ефективності ТОВ «Промтехсервіс» за період 2022-2024 років представлено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Показники фінансової ефективності ТОВ «Промтехсервіс»

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	553,6	682,2	782,3	+228,7
Собівартість реалізації, тис. грн.	611,9	751,0	790,3	+178,4
Чистий збиток, тис. грн.	58,3	36,2	4,5	-53,8
Рентабельність (збитковість) продажів, %	-10,5	-5,3	-0,6	+9,9
Рентабельність (збитковість) активів, %	-16,7	-12,4	-1,7	+15,0
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-20,2	-15,0	-2,0	+18,2
Рентабельність виробничих фондів, %	-28,3	-17,3	-2,4	+25,9
Рівень збитковості господарської діяльності, %	9,5	4,8	0,6	-8,9

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Аналіз фінансової ефективності ТОВ «Промтехсервіс» свідчить про стійку позитивну динаміку показників упродовж досліджуваного періоду.

Особливо позитивною є тенденція зменшення збитковості підприємства. Чистий збиток скоротився з 58,3 тис. грн. у 2022 році до 4,5 тис. грн. у 2024 році, тобто на 92,3%. Рентабельність продажів покращилася з мінус 10,5% до мінус 0,6%, наближаючись до точки беззбитковості. Це досягнення є результатом комплексу заходів з оптимізації витратної частини та нарощування доходної бази підприємства.

Рентабельність активів демонструє покращення з мінус 16,7% у 2022 році до мінус 1,7% у 2024 році. Хоча показник залишається від'ємним, динаміка свідчить про підвищення ефективності використання активів підприємства. Рентабельність власного капіталу також покращилася з мінус 20,2% до мінус 2,0%, що вказує на зниження навантаження на власників та збільшення вартості їхніх інвестицій. Рентабельність виробничих фондів зросла найбільш суттєво –

на 25,9 відсоткових пункти, що відображає підвищення віддачі від використання основних засобів.

Операційна ефективність перевезень є критично важливою для транспортних підприємств, оскільки безпосередньо впливає на прибутковість та конкурентоспроможність компанії. Для оцінки операційної ефективності ТОВ «Промтехсервіс» використано розрахункові показники в порівнянні з середньогалузовими даними (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Показники операційної ефективності перевезень ТОВ «Промтехсервіс»

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022	Середньогалузовий показник
	2022	2023	2024		
Обсяг перевезень, тис. грн.	326,7	361,6	434,1	+107,4	-
Частка перевезень в загальному доході, %	59,0	53,0	55,5	-3,5	62-68
Коефіцієнт використання вантажопідйомності	0,72	0,75	0,78	+0,06	0,75-0,82
Коефіцієнт використання пробігу	0,68	0,71	0,74	+0,06	0,72-0,78
Продуктивність рухомого складу, тис. т-км на одиницю/рік	45,2	52,4	61,8	+16,6	55-65
Середня відстань перевезення, км/зміну/од.	142	156	168	+26	150-180
Виручка на 1 км пробігу, грн.	28,5	31,2	34,8	+6,3	30-38
Витрати на 1 км пробігу, грн.	32,1	33,8	35,2	+3,1	32-40

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Операційна ефективність перевезень ТОВ «Промтехсервіс» демонструє стабільне зростання за всіма ключовими показниками. Обсяг перевезень збільшився на 107,4 тис. грн., або на 32,9%, що вказує на успішне розширення транспортної діяльності підприємства. Частка перевезень у загальному доході підприємства становить 55,5%, що дещо нижче середньогалузового рівня, однак це пояснюється диверсифікацією діяльності компанії через надання додаткових послуг технічного обслуговування та торгівлю автозапчастинами.

Коефіцієнт використання вантажопідйомності зріс з 0,72 до 0,78, наближаючись до оптимального галузевого значення. Це свідчить про підвищення ефективності планування маршрутів та завантаженості

транспортних засобів. Коефіцієнт використання пробігу також покращився з 0,68 до 0,74, хоча залишається дещо нижчим за середньогалузевий рівень. Це вказує на потенціал для подальшої оптимізації маршрутизації та зменшення порожніх пробігів.

Продуктивність рухомого складу зросла з 45,2 до 61,8 тис. тонно-кілометрів на одиницю техніки, що становить збільшення на 36,7%. Цей показник досяг верхньої межі середньогалузевого діапазону, що свідчить про ефективне використання транспортних засобів. Середня відстань перевезення збільшилася з 142 до 168 км за зміну, що може вказувати на розширення географії обслуговування та залучення більш віддалених клієнтів.

Виручка на один кілометр пробігу зросла на 22,1% і становить 34,8 грн., що знаходиться в межах галузевих норм. Витрати на один кілометр пробігу збільшилися менш інтенсивно – лише на 9,7%, що призвело до скорочення збитку від перевезень та покращення економічної ефективності транспортної діяльності.

Ефективність використання активів характеризує раціональність залучення матеріально-технічної бази підприємства для генерування доходів (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання активів ТОВ «Промтехсервіс»

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022
	2022	2023	2024	
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	349,2	291,6	264,7	-84,5
Вартість основних засобів, тис. грн.	108,9	105,0	101,1	-7,8
Фондовіддача, грн./грн.	5,08	6,50	7,74	+2,66
Коефіцієнт оборотності активів	1,59	2,34	2,96	+1,37
Коефіцієнт технічної готовності парку	0,68	0,71	0,74	+0,06
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,76	0,77	0,78	+0,02
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,24	0,23	0,22	-0,02
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,28	0,04	0,07	-0,21
Частка основних засобів в активах, %	34,0	41,0	38,0	+4,0
Середній вік транспортних засобів, років	8,2	8,6	9,1	+0,9

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Аналіз ефективності використання активів ТОВ «Промтехсервіс» виявляє неоднозначні тенденції. З одного боку, спостерігається зменшення вартості активів на 84,5 тис. грн., або на 24,2%, що може свідчити як про вибуття застарілих активів, так і про недостатність інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази. Вартість основних засобів скоротилася на 7,8 тис. грн., або на 7,2%, головним чином через зменшення балансової вартості транспортних засобів на 5,3 тис. грн.

З іншого боку, показники ефективності використання наявних активів демонструють суттєве покращення. Фондовіддача зросла з 5,08 до 7,74 грн./грн., що означає збільшення на 52,4% та свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів. Коефіцієнт оборотності активів зріс з 1,59 до 2,96, що вказує на прискорення обігу активів та покращення їх продуктивності.

Коефіцієнт технічної готовності парку покращився з 0,68 до 0,74, наближаючись до нормативного рівня 0,75-0,80 для транспортних підприємств. Це свідчить про зменшення часу простою техніки у ремонтах та підвищення надійності рухомого складу. Водночас коефіцієнт зносу основних засобів зріс до 0,78, що вказує на високий ступінь зношеності матеріально-технічної бази та необхідність її оновлення.

Особливим є різке зниження коефіцієнта оновлення основних засобів з 0,28 у 2022 році до 0,07 у 2024 році. Це свідчить про критично низький рівень інвестицій у нові основні засоби та може негативно вплинути на довгострокову конкурентоспроможність підприємства. Середній вік транспортних засобів збільшився до 9,1 року, що перевищує оптимальний показник для комерційного транспорту.

Технічне обслуговування та ремонт є одним з ключових напрямків діяльності ТОВ «Промтехсервіс», що забезпечує як внутрішні потреби підприємства, так і приносить додатковий дохід від обслуговування сторонніх клієнтів.

Ефективність технічного обслуговування ТОВ «Промтехсервіс» демонструє позитивну динаміку за більшістю показників (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники ефективності технічного обслуговування ТОВ «Промтехсервіс»

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022	Норматив
	2022	2023	2024		
Дохід від послуг ТО та ремонту, тис. грн.	94,1	122,8	156,5	+62,4	-
Частка доходу від ТО в загальному доході, %	17,0	18,0	20,0	+3,0	-
Середній час простою в ремонті, дні на рік	42	38	34	-8	25-30
Витрати на ТО та ремонт на 1000 км, грн.	485	452	428	-57	400-500
Коефіцієнт технічної готовності	0,68	0,71	0,74	+0,06	0,75-0,80
Кількість відмов на 10 тис. км пробігу	3,8	3,2	2,9	-0,9	2,5-3,5
Середній час на один ремонт, днів	4,2	3,8	3,5	-0,7	3,0-4,0
Рентабельність послуг ТО та ремонту, %	8,5	11,2	14,3	+5,8	12-18

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Дохід від надання послуг технічного обслуговування та ремонту зріс на 62,4 тис. грн., або на 66,2%, що свідчить про успішний розвиток цього напрямку діяльності. Частка цього виду послуг у загальній структурі доходів збільшилася з 17% до 20%, підтверджуючи стратегічну важливість диверсифікації бізнесу.

Середній час простою транспортних засобів у ремонті скоротився з 42 до 34 днів на рік, що є значним покращенням, хоча показник все ще перевищує нормативне значення. Це вказує на необхідність подальшого вдосконалення системи планово-попереджувального ремонту та підвищення кваліфікації персоналу. Витрати на технічне обслуговування та ремонт на 1000 км пробігу знизилися з 485 до 428 грн., досягнувши оптимального рівня, що свідчить про підвищення ефективності витрат на утримання рухомого складу.

Кількість відмов на 10 тисяч кілометрів пробігу зменшилася з 3,8 до 2,9, наближаючись до верхньої межі нормативного діапазону. Це досягнення є результатом покращення якості технічного обслуговування та своєчасного виявлення потенційних несправностей. Середній час на проведення одного ремонту скоротився з 4,2 до 3,5 днів, що знаходиться в межах нормативних значень та свідчить про ефективну організацію ремонтних робіт.

Рентабельність послуг технічного обслуговування та ремонту зросла з 8,5% до 14,3%, наближаючись до середньогалузевого рівня. Це робить даний напрямок діяльності одним з найбільш прибуткових для підприємства та обґрунтовує доцільність його подальшого розвитку.

Якість обслуговування клієнтів є критичним фактором успіху в транспортній галузі, оскільки безпосередньо впливає на лояльність клієнтів та репутацію компанії. Показники якості обслуговування ТОВ «Промтехсервіс» представлено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Показники якості обслуговування клієнтів ТОВ «Промтехсервіс»

Показник	Рік			Відхилення 2024/2022	Галузовий еталон
	2022	2023	2024		
Своєчасність доставки, %	87,2	90,5	93,8	+6,6	95-98
Рівень пошкоджень вантажів, %	2,8	2,1	1,4	-1,4	0,5-1,5
Індекс задоволеності клієнтів (CSI), бали	3,6	3,9	4,2	+0,6	4,5-5,0
Кількість повторних замовлень, %	62	68	74	+12	75-85
Час відгуку на запит клієнта, години	8,5	6,2	4,8	-3,7	2-4
Коефіцієнт утримання клієнтів, %	68	73	78	+10	80-90
Кількість скарг на 100 замовлень	5,2	3,8	2,6	-2,6	1,5-2,5
Середній рейтинг якості послуг, бали (з 5)	3,8	4,1	4,3	+0,5	4,5-5,0

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Якість обслуговування клієнтів ТОВ «Промтехсервіс» покращується за всіма ключовими показниками, хоча деякі з них все ще не досягають галузових еталонних значень. Своєчасність доставки зросла з 87,2% до 93,8%, що є значним покращенням, проте залишається нижчою за галузовий стандарт 95-98%. Це вказує на необхідність подальшої оптимізації логістичних процесів та покращення планування маршрутів.

Рівень пошкоджень вантажів знизився з 2,8% до 1,4%, досягнувши верхньої межі прийнятного діапазону. Це досягнення свідчить про підвищення якості упакування, дотримання правил завантаження та розвантаження, а також

покращення технічного стану транспортних засобів. Індекс задоволеності клієнтів зріс з 3,6 до 4,2 балів за п'ятибальною шкалою, хоча все ще не досягає еталонного рівня 4,5-5,0 балів.

Кількість повторних замовлень збільшилася з 62% до 74%, що вказує на зростання лояльності клієнтів, хоча показник залишається нижчим за галузевий еталон. Час відгуку на запит клієнта скоротився з 8,5 до 4,8 години, наближаючись до оптимального рівня 2-4 години. Це покращення є результатом впровадження більш ефективних комунікаційних каналів та підвищення оперативності роботи персоналу.

Коефіцієнт утримання клієнтів зріс з 68% до 78%, що є позитивною динамікою, проте все ще відстає від галузевого еталону 80-90%. Кількість скарг на 100 замовлень знизилася з 5,2 до 2,6, наближаючись до верхньої межі прийнятного рівня. Середній рейтинг якості послуг покращився з 3,8 до 4,3 балів, що відображає загальне підвищення стандартів обслуговування.

Для комплексної оцінки ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс» доцільно здійснити інтегральний розрахунок, що враховує всі ключові напрямки діяльності підприємства.

Інтегральна оцінка ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс» демонструє стійку позитивну динаміку. Загальний інтегральний показник зріс з 0,543 у 2022 році до 0,744 у 2024 році, що становить покращення на 37%. Підприємство перемістилося з низького рівня ефективності до середнього рівня, наближаючись до високого рівня (0,75 та вище). Найбільш значне покращення спостерігається за напрямком фінансової ефективності, де оцінка зросла з 0,35 до 0,68, що відображає суттєве скорочення збитковості та наближення до точки беззбитковості. Операційна ефективність перевезень також демонструє стабільне зростання з 0,64 до 0,79, наближаючись до високого рівня. Ефективність використання активів покращилася з 0,58 до 0,71, хоча це зростання обмежується високим рівнем зносу основних засобів та недостатніми темпами їх оновлення (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Інтегральна оцінка ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс» за 2022 та 2024 рр.

Напрямок оцінки	Вага, %	2022 рік		2024 рік		Динаміка 2024/2022
		Оцінка (0-1)	Зважена оцінка	Оцінка (0-1)	Зважена оцінка	
Фінансова ефективність	30	0,35	0,105	0,68	0,204	+0,33
Операційна ефективність перевезень	25	0,64	0,160	0,79	0,198	+0,15
Ефективність використання активів	20	0,58	0,116	0,71	0,142	+0,13
Ефективність технічного обслуговування	15	0,62	0,093	0,78	0,117	+0,16
Якість обслуговування клієнтів	10	0,69	0,069	0,83	0,083	+0,14
Інтегральний показник ефективності	100	-	0,543	-	0,744	+0,201
Рівень ефективності		Низький		Середній		Покращення

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Ефективність технічного обслуговування зросла з 0,62 до 0,78, що робить цей напрямок одним з найбільш успішних для підприємства. Якість обслуговування клієнтів покращилася з 0,69 до 0,83, досягнувши найвищого рівня серед усіх напрямків оцінки. Це свідчить про правильну стратегічну орієнтацію підприємства на задоволення потреб клієнтів та формування довгострокових партнерських відносин.

Загальна тенденція покращення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс» є результатом комплексу управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, підвищення якості послуг, розширення клієнтської бази та диверсифікацію джерел доходів. Водночас існують резерви для подальшого зростання ефективності, зокрема через оновлення основних засобів, подальше покращення операційних показників та досягнення беззбитковості діяльності.

Комплексний аналіз основних показників ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс» за період 2022-2024 років дозволяє зробити наступні висновки. Підприємство демонструє стійку позитивну динаміку за всіма ключовими напрямками оцінки ефективності, що відображає успішність обраної стратегії розвитку та адаптацію до мінливих ринкових умов.

Фінансова ефективність підприємства суттєво покращилася завдяки скороченню збитковості з 9,5% до 0,6% та наближенню до точки беззбитковості. Операційна ефективність перевезень покращилася за всіма ключовими показниками. Якість обслуговування клієнтів також покращилася за всіма показниками. Хоча ці показники ще не досягають галузевих еталонів, позитивна динаміка свідчить про правильність клієнтоорієнтованого підходу підприємства.

Основними резервами подальшого підвищення ефективності є оновлення основних засобів, досягнення беззбитковості операційної діяльності, подальше покращення якості обслуговування до рівня галузевих еталонів та оптимізація операційних процесів для підвищення продуктивності рухомого складу.

Загалом ТОВ «Промтехсервіс» демонструє стійку траєкторію покращення ефективності підприємницької діяльності, що створює передумови для досягнення прибутковості та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

2.3 Визначення основних проблем та факторів, що впливають на ефективність діяльності ТОВ «Промтехсервіс»

Ефективність підприємницької діяльності транспортного підприємства формується під впливом численних внутрішніх та зовнішніх факторів, які в комплексі визначають можливості компанії досягати стратегічних цілей та генерувати прибуток. Ідентифікація проблемних зон та систематизація факторів впливу є критично важливим етапом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє не лише діагностувати поточний стан підприємства, але й сформулювати обґрунтовані

управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності. Для ТОВ «Промтехсервіс», що функціонує в умовах динамічного конкурентного середовища транспортно-логістичної галузі, комплексне визначення проблем та факторів впливу набуває особливого значення з огляду на необхідність переходу від збиткової до прибуткової моделі господарювання.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Промтехсервіс» дозволяє виявити комплекс проблем, що негативно впливають на ефективність підприємництва. Систематизація виявлених проблем за функціональними напрямками представлена в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Систематизація ключових організаційно-фінансових проблем діяльності ТОВ «Промтехсервіс» за 2022-2024 рр.

Сфера виникнення проблеми	Проблема	Прояв проблеми	Рівень критичності (1-5)	Тенденція
Фінансова	Збитковість діяльності	Від'ємний фінансовий результат протягом усього періоду	5	Покращення
Фінансова	Перевищення собівартості над доходами	Співвідношення витрат до доходів становить 101% у 2024 р.	4	Покращення
Матеріально-технічна	Високий ступінь зносу основних засобів	Коефіцієнт зносу 0,78 у 2024 р.	5	Погіршення
Матеріально-технічна	Низькі темпи оновлення парку	Коефіцієнт оновлення знизився з 0,28 до 0,07	5	Погіршення
Матеріально-технічна	Застарілість транспортних засобів	Середній вік парку 9,1 років	4	Погіршення
Операційна	Недостатня завантаженість транспорту	Коефіцієнт використання вантажопідйомності 0,78	3	Покращення
Операційна	Високий рівень порожніх пробігів	Коефіцієнт використання пробігу 0,74	3	Покращення
Управління персоналом	Надмірне навантаження на персонал	Зростання продуктивності на 88,4% при скороченні штату	4	Погіршення

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Систематизація проблем діяльності ТОВ «Промтехсервіс» виявляє, що найбільш критичними є проблеми фінансового та матеріально-технічного характеру. Збитковість діяльності, хоча і зменшується, залишається ключовою проблемою підприємства протягом усього аналізованого періоду.

Матеріально-технічні проблеми характеризуються тенденцією до погіршення, що створює стратегічні ризики для підприємства. Особливо критичною є ситуація з оновленням парку транспортних засобів. Коефіцієнт оновлення різко знизився з 0,28 у 2022 році до 0,07 у 2024 році, що свідчить про майже повну відсутність інвестицій у нову техніку. Середній вік транспортних засобів збільшився до 9,1 років, що значно перевищує оптимальний показник 5-7 років для комерційного транспорту та загрожує підвищенням експлуатаційних витрат, частіших поломок та втрати конкурентоспроможності.

Операційні проблеми, хоча і демонструють тенденцію до покращення, все ще залишаються актуальними. Коефіцієнт використання вантажопідйомності на рівні 0,78 вказує на те, що транспортні засоби використовуються не на повну потужність, що призводить до недоотримання доходів.

Проблеми якості обслуговування та ринкової позиції, хоча й мають нижчий рівень критичності, потребують уваги (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Систематизація ключових ринкових проблем діяльності ТОВ «Промтехсервіс» за 2022-2024 рр.

Сфера виникнення проблеми	Проблема	Прояв проблеми	Рівень критичності (1-5)	Тенденція
Якість обслуговування	Недостатня своєчасність доставки	Показник 93,8% при нормі 95-98%	2	Покращення
Якість обслуговування	Рівень пошкоджень вантажів	1,4% при нормі до 1,5%	2	Покращення
Ринкова позиція	Низький рівень утримання клієнтів	Коефіцієнт 78% при нормі 80-90%	3	Покращення
Ринкова позиція	Недостатня задоволеність клієнтів	Індекс CSI 4,2 при нормі 4,5-5,0	3	Покращення

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Так, своєчасність доставки на рівні 93,8% відстає від галузевого стандарту 95-98%, що може негативно впливати на репутацію компанії. Коефіцієнт утримання клієнтів 78% нижчий за нормативний діапазон 80-90%, що вказує на недостатню лояльність клієнтської бази. Індекс задоволеності клієнтів 4,2 бали також не досягає еталонного рівня 4,5-5,0 балів.

Внутрішні фактори формують операційний потенціал підприємства та визначають його здатність ефективно використовувати наявні ресурси. Систематизація внутрішніх факторів впливу представлена в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Внутрішні фактори впливу на ефективність діяльності ТОВ «Промтехсервіс» за 2022-2024 рр.

Фактор	Характеристика впливу	Рік			Напрямок впливу	Сила впливу
		2022	2023	2024		
Структура активів	Частка основних засобів в активах, %	34,0	41,0	38,0	Позитивний	Середня
Стан основних засобів	Коефіцієнт придатності	0,24	0,23	0,22	Негативний	Висока
Технічна готовність парку	Коефіцієнт технічної готовності	0,68	0,71	0,74	Позитивний	Висока
Інвестиційна активність	Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,28	0,04	0,07	Негативний	Висока
Мобільність активів	Коефіцієнт мобільності	1,98	1,45	1,61	Позитивний	Середня
Продуктивність праці	тис. грн./особу	138,4	227,4	260,8	Позитивний	Висока
Частка витрат на оплату праці	% від доходів	62,3	59,1	58,7	Позитивний	Середня
Операційна ефективність	Фондовіддача, грн./грн.	5,08	6,50	7,74	Позитивний	Висока
Оборотність активів	Коефіцієнт оборотності	1,59	2,34	2,96	Позитивний	Висока
Якість менеджменту	Темп зниження збитковості, % на рік	-	49,5	37,9	Позитивний	Висока

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Аналіз внутрішніх факторів впливу на ефективність діяльності ТОВ «Промтехсервіс» виявляє як позитивні, так і негативні аспекти операційної діяльності. Серед факторів, що справляють позитивний вплив, найбільш значущими є зростання продуктивності праці, покращення технічної готовності парку та підвищення оборотності активів. Якість менеджменту проявляється

через стабільне зниження рівня збитковості. У 2023 році збитковість зменшилася на 49,5% порівняно з попереднім роком, а в 2024 році – ще на 37,9%. Це свідчить про ефективність управлінських рішень та здатність керівництва адаптувати стратегію підприємства до мінливих ринкових умов.

Серед негативних внутрішніх факторів найбільш критичними є стан основних засобів та інвестиційна активність. Коефіцієнт придатності основних засобів знизився з 0,24 до 0,22, що означає подальше погіршення технічного стану матеріально-технічної бази. Коефіцієнт оновлення основних засобів критично знизився з 0,28 до 0,07, що свідчить про майже повну відсутність капітальних інвестицій у нові основні засоби. Така ситуація загрожує технологічним відставанням підприємства та втратою ринкових позицій у середньостроковій перспективі.

Зовнішні фактори формують операційне середовище підприємства та визначають можливості та загрози його розвитку. Систематизація зовнішніх факторів представлена в додатку Б.

Аналіз зовнішніх факторів впливу на ефективність діяльності ТОВ «Промтехсервіс» виявляє складне та суперечливе операційне середовище, в якому функціонує підприємство. Макроекономічні фактори створюють значний тиск на операційну діяльність компанії. Так, високий рівень інфляції, що в середньому становив 25-30% протягом аналізованого періоду, призводить до зростання витрат на всі види ресурсів, особливо на паливно-мастильні матеріали, запасні частини та оплату праці. Ціни на паливно-мастильні матеріали зросли на 35-40%, що суттєво збільшило експлуатаційні витрати та створило тиск на рентабельність перевезень.

Оцінка впливу факторів на фінансові результати ТОВ «Промтехсервіс» дозволяє кількісно визначити роль окремих чинників у формуванні збитковості підприємства. Аналіз показує, що негативні фактори в сукупності формують потенційний збиток на рівні 111,6 тис. грн. у 2024 році, що на 44,7 тис. грн. менше, ніж у 2022 році. Це свідчить про поступове зменшення впливу

деструктивних чинників завдяки адаптації підприємства до складних умов функціонування (табл. 2.16).

Таблиця 2.16 – Вплив ключових факторів на фінансові результати ТОВ «Промтехсервіс»

Фактор впливу	Рік			Вплив на чистий збиток, тис. грн.	Частка впливу, %
	2022	2023	2024		
Зростання цін на ПММ	-32,5	-28,4	-24,1	+8,4	15,6
Зростання витрат на ТО та ремонт	-18,6	-16,2	-14,8	+3,8	7,1
Інфляційне зростання витрат	-28,3	-24,7	-19,5	+8,8	16,4
Недостатня завантаженість парку	-22,4	-18,6	-15,3	+7,1	13,2
Знос техніки та низька продуктивність	-26,8	-22,1	-18,6	+8,2	15,2
Порожні пробіги	-15,2	-12,8	-10,4	+4,8	8,9
Високі витрати на персонал	-12,5	-10,3	-8,9	+3,6	6,7
Позитивні фактори:					
Зростання обсягів послуг	+52,4	+48,6	+56,3	-3,9	7,3
Покращення операційної ефективності	+18,7	+22,4	+28,5	-9,8	18,2
Диверсифікація доходів	+12,3	+16,8	+21,2	-8,9	16,5
Оптимізація структури витрат	+14,6	+19,2	+23,8	-9,2	17,1
Сумарний вплив негативних факторів	-156,3	-133,1	-111,6	+44,7	83,1
Сумарний вплив позитивних факторів	+98,0	+107,0	+129,8	+31,8	59,1
Чистий збиток	-58,3	-36,2	-4,5	+53,8	92,3

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Серед негативних факторів найбільший вплив справляє інфляційне зростання витрат, що формує 16,4% загального негативного впливу. Зростання цін на паливно-мастильні матеріали також створює суттєве навантаження, формуючи 15,6% негативного впливу.

Позитивні фактори генерують сумарний ефект на рівні 129,8 тис. грн. у 2024 році, що на 31,8 тис. грн. більше, ніж у 2022 році. Це вказує на зростання потенціалу підприємства генерувати додану вартість. Найбільший внесок у покращення результатів робить оптимізація структури витрат, що забезпечує 17,1% позитивного впливу. Покращення операційної ефективності через

підвищення коефіцієнтів використання транспорту та скорочення простоїв формує 18,2% позитивного впливу. Диверсифікація доходів через розвиток технічного обслуговування та торгівлі запчастинами забезпечує 16,5% покращення. Зростання обсягів послуг додає 7,3% позитивного ефекту.

Співвідношення між негативними та позитивними факторами поступово покращується. У 2022 році негативні фактори на 59,6% перевищували позитивні, у 2023 році це перевищення скоротилося до 24,4%, а в 2024 році – до лише 13,9%. Така динаміка вказує на те, що підприємство наближається до точки безбитковості і за умови збереження позитивних тенденцій може досягти прибутковості в найближчій перспективі.

Систематизація взаємозв'язків між виявленими проблемами, факторами впливу та стратегічними цілями підприємства представлена в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17 – Матриця впливу проблем та факторів на досягнення стратегічних цілей ТОВ «Промтехсервіс»

Стратегічна ціль	Ключова проблема	Критичний фактор	Вплив на досягнення цілі	Необхідні заходи
Досягнення прибутковості до кінця 2025 р.	Перевищення собівартості над доходами	Інфляційне зростання витрат	Критичний бар'єр	Оптимізація витратної бази, підвищення тарифів
Підвищення задоволеності клієнтів до 4,5+	Недостатня своєчасність доставки	Тривалі простої в ремонті	Середній бар'єр	Впровадження системи ППР, навчання працівників
Оновлення 40% парку протягом 3 років	Низькі темпи оновлення (коеф. 0,07)	Дефіцит інвестиційних ресурсів	Критичний бар'єр	Фінансова реструктуризація, кредитування
Зниження експлуатаційних витрат на 12%	Високий знос ОЗ (0,78)	Зростання цін на ПММ та запчастини	Високий бар'єр	Впровадження енергоефективних технологій
Підвищення продуктивності на 25%	Надмірне навантаження на персонал	Дефіцит кваліфікованих кадрів	Середній бар'єр	Набір персоналу, автоматизація процесів
Диверсифікація доходів (до 25%)	Обмежена інфраструктура	Технологічна модернізація	Низький бар'єр	Інвестиції в обладнання

Джерело: складено автором

Матриця впливу проблем та факторів на стратегічні цілі ТОВ «Промтехсервіс» виявляє, що ключові стратегічні орієнтири підприємства

стикаються з серйозними перешкодами, які потребують системного вирішення. Досягнення прибутковості до кінця 2025 року як головної стратегічної цілі блокується проблемою перевищення собівартості над доходами, що посилюється інфляційним зростанням витрат. Для подолання цього бар'єру необхідна комплексна оптимізація витратної бази через підвищення операційної ефективності, скорочення непродуктивних витрат та обґрунтоване підвищення тарифів на послуги.

Підвищення задоволеності клієнтів до рівня 4,5 балів та вище блокується проблемою недостатньої своєчасності доставки, що пов'язана з тривалими простоями транспорту в ремонті. Впровадження ефективної системи планово-попереджувального ремонту, навчання персоналу сучасним методам діагностики та ремонту, а також формування необхідного страхового запасу запасних частин може суттєво скоротити час простоїв та підвищити якість обслуговування.

Оновлення 40% парку протягом трьох років стикається з критичним бар'єром у вигляді дефіциту інвестиційних ресурсів. Поточний коефіцієнт оновлення на рівні 0,07 вказує на те, що щорічно оновлюється лише 7% основних засобів, що в п'ять разів менше необхідного темпу. Для подолання цієї проблеми потрібна фінансова реструктуризація, яка може включати капіталізацію прибутку, залучення довгострокових кредитів під конкурентні відсотки або використання державних програм підтримки транспортних підприємств.

В цілому, проведений аналіз основних проблем та факторів впливу на ефективність діяльності ТОВ «Промтехсервіс» дозволяє сформулювати комплексне бачення поточного стану підприємства та ключових напрямків його розвитку. Систематизація виявила ключові проблеми, що охоплюють фінансову, матеріально-технічну, операційну сфери, управління персоналом та якість обслуговування клієнтів. Найбільш критичними визначено проблеми збитковості діяльності, високого зносу основних засобів та низьких темпів оновлення парку транспортних засобів, що вимагають першочергового вирішення.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПРОМТЕХСЕРВІС»

3.1 Виявлення напрямів підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємства

Проведений комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ «Промтехсервіс» дозволив ідентифікувати ключові проблеми функціонування підприємства та визначити основні фактори, що стримують його розвиток. Отримані результати свідчать про наявність суттєвих резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності у різних сферах господарювання.

Метою даного підрозділу є систематизація виявлених резервів, обґрунтування пріоритетних напрямів їх мобілізації та формування комплексного підходу до підвищення результативності діяльності транспортно-логістичного підприємства.

За результатами проведеного дослідження встановлено, що протягом 2022-2024 років підприємство функціонувало в умовах збитковості, проте демонструвало позитивну динаміку щодо скорочення від'ємного фінансового результату. Інтегральний показник ефективності зріс з 0,543 до 0,744 пунктів, що свідчить про перехід від низького до середнього рівня ефективності. Водночас, залишаються невирішеними проблеми критичного зносу основних засобів, недостатньої завантаженості транспортного парку та невідповідності якісних показників обслуговування галузевим стандартам. Відтак, виникає необхідність систематичного виявлення та кількісної оцінки резервів підвищення ефективності за всіма ключовими напрямками діяльності підприємства.

Першочерговим завданням є ідентифікація операційних резервів, що можуть бути реалізовані в короткостроковій перспективі без значних капітальних вкладень. Аналіз операційної діяльності показав, що коефіцієнт

використання вантажопідйомності становить 0,78 при галузевому стандарті 0,75-0,82, а коефіцієнт використання пробігу досяг лише 0,74 при нормативі 0,72-0,78. Ці показники вказують на наявність резервів оптимізації використання рухомого складу. Крім того, середній час простою в ремонті становить 34 дні на рік, що перевищує нормативні 25-30 днів, а кількість відмов на 10 тисяч кілометрів пробігу дорівнює 2,9, що знаходиться на верхній межі допустимого діапазону. Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що оптимізація експлуатаційних процесів та вдосконалення системи технічного обслуговування становлять значний потенціал для підвищення операційної ефективності.

Систематизована оцінка операційних резервів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Промтехсервіс» представлена в табл. 3.1

Таблиця 3.1 - Операційні резерви підвищення ефективності діяльності ТОВ «Промтехсервіс»

Напрямок мобілізації резерву	Фактичний показник 2024 р.	Галузевий норматив	Відхилення від нормативу	Потенціал покращення	Джерело резерву
Коефіцієнт використання вантажопідйомності	0,78	0,80	-0,02	+2,6%	Оптимізація маршрутизації
Коефіцієнт використання пробігу	0,74	0,76	-0,02	+2,7%	Зменшення порожніх пробігів
Середній час простою в ремонті, днів	34	28	+6	+17,6%	Впровадження системи ППР
Коефіцієнт технічної готовності	0,74	0,78	-0,04	+5,4%	Модернізація ремонтної бази
Кількість відмов на 10 тис. км	2,9	2,5	+0,4	+13,8%	Превентивна діагностика
Середня відстань перевезення, км	168	175	-7	+4,2%	Розширення географії
Витрати на 1 км пробігу, грн.	35,2	33,0	+2,2	+6,3%	Оптимізація витрат на ПММ

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Представлені дані свідчать про наявність комплексу взаємопов'язаних резервів в операційній сфері. По-перше, підвищення коефіцієнта використання

вантажопідйомності до галузевого нормативу дозволить збільшити обсяг перевезень без залучення додаткових транспортних засобів. По-друге, скорочення часу простою в ремонті на шість днів забезпечить зростання ефективного експлуатаційного періоду на 17,6%, що безпосередньо вплине на зростання продуктивності рухомого складу. По-третє, зменшення частоти відмов техніки завдяки впровадженню системи превентивної діагностики сприятиме підвищенню надійності виконання транспортних замовлень та покращенню якості обслуговування клієнтів.

Окрему увагу заслуговує аналіз фінансово-економічних резервів підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Фінансово-економічні резерви підвищення ефективності ТОВ «Промтехсервіс»

Вид резерву	Базовий показник 2024 р., тис. грн.	Потенціал мобілізації	Очікуваний ефект, тис. грн.	Механізм реалізації
Зростання доходів від перевезень	434,1	+8-12%	+34,7-52,1	Коригування тарифів, розширення клієнтської бази
Збільшення доходів від ТО та ремонту	156,5	+15-20%	+23,5-31,3	Залучення зовнішніх замовників
Оптимізація витрат на ПММ	186,4	-5-8%	+9,3-14,9	Впровадження паливних карт, моніторинг витрат
Зменшення витрат на ремонт	135,2	-10-12%	+13,5-16,2	Система планово-попереджувального ремонту
Скорочення накладних витрат	124,6	-6-9%	+7,5-11,2	Аутсорсинг непрофільних функцій
Підвищення ефективності використання активів	264,7	+15-20%	+39,7-52,9	Здача в оренду простоюючих активів
Сумарний потенціал покращення фінансового результату	-	-	+128,2-178,6	Комплексна реалізація резервів

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Наведені розрахунки демонструють, що реалізація виявлених фінансово-економічних резервів дозволить підприємству не лише ліквідувати збитковість,

але й забезпечити прибутковість на рівні 124-170 тис. грн. за умови комплексного впровадження заходів.

Критичним напрямом підвищення ефективності є оновлення та модернізація матеріально-технічної бази підприємства. Коефіцієнт зносу основних засобів досяг 0,78, що вказує на критичний стан виробничого потенціалу. Відтак, актуалізується необхідність розробки програми технічного переозброєння з визначенням джерел фінансування, пріоритетності оновлення окремих груп обладнання та очікуваного економічного ефекту (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Резерви модернізації матеріально-технічної бази ТОВ «Промтехсервіс»

Напрямок модернізації	Поточний стан 2024 р.	Цільовий норматив	Необхідні інвестиції, тис. грн.	Очікуваний ефект від реалізації
Оновлення транспортних засобів (40% парку)	Середній вік 9,1 років, знос 0,78	Середній вік 6-7 років	850,0-1100,0	Зниження витрат на ремонт на 35-40%, підвищення продуктивності на 25%
Модернізація ремонтної бази	Застаріле обладнання	Сучасне діагностичне обладнання	180,0-220,0	Скорочення часу ремонту на 20%, підвищення якості ТО
Впровадження GPS-моніторингу	Відсутній	Повне покриття парку	45,0-60,0	Економія ПММ 8-12%, оптимізація маршрутів
Придбання спеціалізованого обладнання для негабаритних перевезень	Обмежені можливості	Розширений парк обладнання	320,0-410,0	Збільшення доходів на 80-100 тис. грн./рік
Автоматизація складського господарства	Ручний облік	Автоматизована система	75,0-95,0	Скорочення витрат часу на 30%, зменшення втрат
Загальна потреба в інвестиціях	-	-	1470,0-1885,0	Комплексне підвищення конкурентоспроможності

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Представлена таблиця ілюструє масштаб необхідних інвестицій для модернізації матеріально-технічної бази підприємства. Найбільш капіталомістким напрямом є оновлення транспортних засобів, що потребує від 850,0 до 1100,0 тис. грн., проте саме цей захід забезпечить найбільший економічний ефект через зниження експлуатаційних витрат та підвищення

продуктивності. Модернізація ремонтної бази вимагає 180,0-220,0 тис. грн. інвестицій, але дозволить скоротити час простою техніки та покращити якість технічного обслуговування. Впровадження GPS-моніторингу за відносно невеликих інвестицій (45,0-60,0 тис. грн.) забезпечить економію паливно-мастильних матеріалів та оптимізацію логістичних процесів.

Важливим резервом підвищення ефективності є удосконалення системи управління персоналом та підвищення продуктивності праці (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 - Резерви підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Промтехсервіс»

Захід	Фактичний стан 2024 р.	Цільовий показник	Витрати на реалізацію, тис. грн.	Очікуваний ефект
Розширення штату на 1-2 одиниці	3 особи	4-5 осіб	153,0-306,0 (річний ФОП)	Зниження навантаження, підвищення якості роботи
Підвищення кваліфікації водіїв	Базова кваліфікація	Спеціалізовані навички	18,0-24,0	Зменшення аварійності на 15%, економія ПММ 5%
Впровадження системи КРІ	Відсутня	Диференційована система	12,0-18,0	Підвищення продуктивності на 12-15%
Навчання персоналу роботі з сучасним обладнанням	Обмежені навички	Професійний рівень	24,0-32,0	Скорочення часу на ремонт на 18%
Створення системи нематеріальної мотивації	Відсутня	Комплексна програма	8,0-12,0	Зниження плинності на 30-40%
Автоматизація управлінських процесів	Ручне ведення документації	CRM-система	45,0-65,0	Економія робочого часу 25%, покращення сервісу

Джерело: розраховано автором на основі аналітичної звітності ТОВ «Промтехсервіс»

Реалізація заходів щодо удосконалення управління персоналом потребує від 260,0 до 457,0 тис. грн. інвестицій, з яких найбільша частка припадає на розширення штату підприємства. Проте це дозволить знизити критичне навантаження на існуючих працівників та забезпечити якісне виконання

виробничих завдань. Впровадження системи ключових показників ефективності та комплексної програми мотивації сприятиме підвищенню зацікавленості персоналу в результатах праці.

Узагальнююча таблиця демонструє комплексний характер резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Інтегральна оцінка резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс»

Група резервів	Вага напряму, %	Потенціал покращення показників	Необхідні інвестиції, тис. грн.	Термін реалізації	Очікуваний інтегральний ефект
Операційні резерви	25	Зростання операційної ефективності на 8- 12%	95,0-135,0	6-12 місяців	+0,098 до інтегрального показника
Фінансово- економічні резерви	30	Досягнення прибутковості, зростання доходів на 15-18%	45,0-72,0	12-18 місяців	+0,142 до інтегрального показника
Модернізація матеріально- технічної бази	30	Зниження зносу до 0,65, підвищення продуктивності на 25%	1470,0- 1885,0	24-36 місяців	+0,168 до інтегрального показника
Управління персоналом	10	Підвищення продуктивності на 12-15%, зниження плинності	260,0-457,0	12-18 місяців	+0,052 до інтегрального показника
Ринкові резерви	5	Підвищення індексу CSI до 4,6, утримання клієнтів до 85%	85,0-125,0	12-24 місяців	+0,034 до інтегрального показника
Загальний потенціал	100	Зростання інтегрального показника з 0,744 до 1,238	1955,0- 2674,0	36 місяців	+0,494 (66,4%)

Джерело: розраховано автором

Найбільший потенціал зосереджений у сферах модернізації матеріально-технічної бази та реалізації фінансово-економічних резервів, які разом забезпечують 60% вагових коефіцієнтів та потребують основного обсягу інвестицій. Операційні резерви характеризуються відносно швидким терміном

реалізації та помірними інвестиційними потребами, що робить їх пріоритетними для першочергового впровадження. Управлінські та ринкові резерви, незважаючи на менші вагові коефіцієнти, відіграють важливу роль у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Отримані результати свідчать, що за умови комплексної реалізації виявлених резервів інтегральний показник ефективності може зрости з 0,744 до 1,238 пунктів, що означає перехід від середнього до високого рівня ефективності підприємницької діяльності. При цьому загальна потреба в інвестиціях оцінюється в діапазоні від 1955,0 до 2674,0 тис. грн., що вимагає розробки продуманої стратегії фінансування та поетапного впровадження заходів відповідно до пріоритетності та доступності ресурсів.

Таким чином, проведене дослідження дозволило систематизувати п'ять основних груп резервів підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс». Комплексна реалізація виявлених резервів протягом трьох років забезпечить зростання інтегрального показника ефективності на 66,4% та перехід підприємства на якісно новий рівень конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг.

3.2 Розробка комплексу заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс»

Виявлені резерви підвищення ефективності підприємницької діяльності потребують конкретизації через розробку комплексної системи заходів, що враховують специфіку діяльності транспортно-логістичного підприємства, наявні ресурсні обмеження та стратегічні пріоритети розвитку. Метою даного підрозділу є формування цілісного комплексу взаємопов'язаних організаційно-економічних, техніко-технологічних та управлінських заходів, спрямованих на системне підвищення результативності функціонування ТОВ «Промтехсервіс» та забезпечення його конкурентоспроможності на ринку транспортних послуг.

Враховуючи результати проведеного аналізу, встановлено, що критичними сферами, що потребують першочергового втручання, є фінансово-економічна діяльність, матеріально-технічне забезпечення, операційний менеджмент та система взаємодії з клієнтами. Відтак, розроблений комплекс заходів охоплює всі ключові аспекти господарської діяльності підприємства та формує основу для стратегічного планування його розвитку на перспективу.

Першочерговим напрямом є розробка заходів щодо досягнення фінансової стабільності та переходу від збиткової до прибуткової моделі господарювання (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Комплекс фінансово-економічних заходів щодо підвищення ефективності ТОВ «Промтехсервіс»

Назва заходу	Зміст заходу	Очікуваний результат	Пріоритет
Коригування тарифної політики	Підвищення тарифів на базові послуги перевезення на 8-10% з урахуванням інфляції	Зростання доходів на 35,0-43,0 тис. грн./рік	Високий
Впровадження диференційованого ціноутворення	Розробка гнучкої системи тарифів залежно від обсягу, відстані та терміновості	Збільшення маржинальності на 3-5%	Високий
Розширення клієнтської бази	Залучення 8-12 нових корпоративних клієнтів через активні продажі	Додаткові доходи 45,0-65,0 тис. грн./рік	Високий
Оптимізація витрат на ПММ	Укладення договорів з паливними операторами, впровадження паливних карт	Економія 9,0-15,0 тис. грн./рік	Високий
Оптимізація структури витрат	Перегляд договорів з постачальниками	Зменшення витрат на 18,0-25,0 тис. грн./рік	Середній
Впровадження бюджетування	Розробка та впровадження системи фінансового планування та контролю	Підвищення фінансової дисципліни, економія до 3% витрат	Середній

Джерело: розраховано автором

Представлені фінансово-економічні заходи характеризуються високою пріоритетністю та відносно короткими термінами реалізації, що дозволяє розраховувати на швидкий ефект від їх впровадження.

Наступним критично важливим напрямом є розробка програми модернізації матеріально-технічної бази підприємства. Враховуючи високий рівень зносу

основних засобів (0,78) та низький коефіцієнт оновлення (0,07), необхідна реалізація комплексної програми технічного переозброєння з чітким визначенням пріоритетів, джерел фінансування та етапності впровадження (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Програма модернізації матеріально-технічної бази ТОВ «Промтехсервіс»

Етап	Назва заходу	Обсяг інвестицій, тис. грн.	Очікуваний результат
I етап (2025 р.)	Придбання 2-х вантажних автомобілів середньої вантажопідйомності (б/у 3-5 років)	420,0-550,0	Зниження середнього віку парку до 8,2 років, зменшення витрат на ремонт на 18%
I етап (2025 р.)	Впровадження GPS-моніторингу на весь парк	45,0-60,0	Економія ПММ 8-12%, контроль маршрутів
I етап (2025 р.)	Придбання діагностичного обладнання для ремонтної бази	85,0-110,0	Скорочення часу діагностики на 35%
II етап (2026 р.)	Придбання 1-го нового спеціалізованого автомобіля для негабаритних перевезень	650,0-850,0	Розширення спектру послуг, додаткові доходи 85,0-120,0 тис. грн./рік
II етап (2026 р.)	Модернізація ремонтної бази (підйомники, інструмент)	95,0-110,0	Зменшення часу ремонту на 20%
III етап (2027 р.)	Придбання 1-2 вантажних автомобілів (заміна найбільш зношених)	480,0-620,0	Досягнення коефіцієнта зносу 0,65
III етап (2027 р.)	Автоматизація складського господарства	75,0-95,0	Оптимізація обліку запчастин
Разом	-	1850,0-2395,0	Комплексна модернізація МТБ

Джерело: складено автором

Програма модернізації розрахована на триетапну реалізацію протягом трьох років з поступовим нарощуванням інвестицій відповідно до фінансових можливостей підприємства. На першому етапі пріоритетом є придбання транспортних засобів середньої вантажопідйомності, що забезпечують основний обсяг перевезень, а також впровадження GPS-моніторингу для оптимізації логістичних процесів. Використання лізингових схем фінансування дозволяє розподілити фінансове навантаження у часі та не вимагає одноразового вилучення значних обсягів власних коштів. На другому етапі передбачається придбання спеціалізованого обладнання для негабаритних перевезень, що

становлять 22% у структурі доходів та характеризуються вищою маржинальністю. Третій етап спрямований на завершення оновлення парку та автоматизацію допоміжних процесів, що забезпечить досягнення цільових показників технічного стану основних засобів.

Операційна ефективність підприємства безпосередньо залежить від раціональності організації транспортних процесів, якості планування маршрутів та ефективності використання робочого часу транспортних засобів. Встановлено, що коефіцієнт використання вантажопідйомності становить 0,78 при галузевому нормативі 0,80, а коефіцієнт використання пробігу досягає лише 0,74 при стандарті 0,76. Відтак, існує значний потенціал підвищення операційної ефективності через удосконалення системи управління перевезеннями.

Таблиця 3.8 - Заходи щодо підвищення операційної ефективності перевезень ТОВ «Промтехсервіс»

Назва заходу	Інструменти реалізації	Очікуване покращення показників
Оптимізація маршрутизації	Впровадження програмного забезпечення для планування маршрутів, аналіз історичних даних	Зростання коефіцієнта використання пробігу до 0,77, економія 12-15 тис. грн./рік на ПММ
Формування системи зворотного завантаження	Укладення договорів з вантажними підприємствами, пошук попутних вантажів	Зменшення порожніх пробігів на 25%, додаткові доходи 18-25 тис. грн./рік
Консолідація дрібних партій вантажів	Розробка графіків збірних перевезень за основними напрямками	Підвищення коефіцієнта використання вантажопідйомності до 0,81
Впровадження системи планово-попереджувального ремонту	Розробка графіків ТО, створення бази даних технічного стану	Скорочення простоїв з 34 до 28 днів/рік, зниження витрат на ремонт на 15%
Оптимізація складського господарства запчастин	Впровадження ABC-аналізу, нормування запасів критичних позицій	Зменшення часу простою через відсутність запчастин на 40%
Навчання водіїв економічному водінню	Проведення тренінгів, впровадження системи мотивації за економію палива	Зниження витрат ПММ на 5-7%, зменшення зносу техніки

Джерело: складено автором

Заходи операційного характеру характеризуються відносно невисокими витратами на впровадження при значному потенціалі покращення ключових

експлуатаційних показників. Оптимізація маршрутизації через використання спеціалізованого програмного забезпечення дозволить скоротити загальний пробіг транспортних засобів на 8-10% без зменшення обсягів перевезень, що безпосередньо вплине на зниження витрат на паливно-мастильні матеріали та знос техніки. Впровадження системи планово-попереджувального ремонту є критично важливим заходом для підприємства з високим рівнем зносу техніки, оскільки дозволяє перейти від реактивної до превентивної моделі технічного обслуговування, що знижує ймовірність аварійних зупинок та дорогого капітального ремонту.

Управління персоналом в умовах обмеженої чисельності працівників та високого навантаження на кожного співробітника потребує системного підходу до формування кадрової політики, мотивації та розвитку компетенцій. Аналіз показав, що продуктивність праці зросла на 88,4% при скороченні чисельності на 25%, що створює ризики перевантаження персоналу та зниження якості виконання функціональних обов'язків. Середньомісячна заробітна плата становить 12750 грн., що може бути недостатнім для утримання кваліфікованих фахівців в умовах конкурентного ринку праці.

Таблиця 3.9 - Комплекс заходів щодо удосконалення управління персоналом ТОВ «Промтехсервіс»

Захід	Зміст заходу	Витрати, тис. грн.	Очікуваний ефект
Розширення штату	Прийняття 1 диспетчера-логіста та 1 водія-механіка	306,0/рік	Зниження навантаження на існуючий персонал на 30%, покращення якості планування
Підвищення кваліфікації водіїв	Тренінги з економічного водіння, безпеки руху, роботи з GPS	24,0/рік	Зменшення витрат ПММ на 5-7%, зниження аварійності на 15%
Програма нематеріальної мотивації	Система визнання досягнень, соціальний пакет, страхування	12,0/рік	Зниження плинності на 35%, покращення клімату в колективі
Автоматизація документообігу	Впровадження CRM-системи для обліку замовлень та взаємодії з клієнтами	55,0	Економія робочого часу на 25%, покращення сервісу

Джерело: складено автором

Комплекс кадрових заходів спрямований на вирішення взаємопов'язаних завдань оптимізації чисельності персоналу, підвищення його компетентності та формування ефективної системи мотивації. Розширення штату на дві одиниці є необхідним кроком для зниження критичного навантаження на існуючих працівників та забезпечення якісного виконання всього комплексу виробничих завдань. Введення посади диспетчера-логіста дозволить професіоналізувати функцію планування перевезень та оптимізації маршрутів, що безпосередньо вплине на операційну ефективність.

Підвищення якості обслуговування клієнтів та зміцнення ринкових позицій підприємства потребує реалізації комплексу маркетингових заходів, спрямованих на покращення комунікацій з клієнтами, диверсифікацію послуг та формування конкурентних переваг (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 - Заходи щодо підвищення якості обслуговування та зміцнення ринкових позицій ТОВ «Промтехсервіс»

Напрямок	Конкретні заходи	Бюджет, тис. грн.	Очікуваний результат
Покращення комунікацій з клієнтами	Впровадження онлайн-системи відстеження вантажів, мобільний додаток для клієнтів	85,0	Підвищення індексу задоволеності до 4,5 балів, скорочення часу відгуку до 3 годин
Програма лояльності	Розробка системи знижок для постійних клієнтів, бонусна програма за обсяги	12,0	Зростання коефіцієнта утримання до 85%, збільшення повторних замовлень до 80%
Диверсифікація послуг	Впровадження додаткових сервісів: страхування вантажів, митне оформлення, складування	45,0	Зростання доходів на 15-20%, розширення клієнтської бази
Підвищення швидкості реагування	Впровадження системи диспетчеризації 24/7, навчання персоналу стандартам сервісу	28,0	Скорочення часу обробки запитів до 2 годин, зменшення кількості скарг до 1,8 на 100 замовлень
Маркетингові комунікації	Розробка корпоративного сайту, просування в соціальних мережах, участь у галузевих виставках	65,0	Залучення 10-15 нових корпоративних клієнтів, підвищення впізнаваності бренду
Система контролю якості	Впровадження процедур моніторингу задоволеності, регулярні опитування клієнтів	18,0	Своєчасне виявлення проблем, підвищення якості послуг

Джерело: складено автором

Маркетингові заходи спрямовані на формування клієнтоорієнтованої моделі бізнесу та створення стійких конкурентних переваг на ринку транспортно-логістичних послуг. Впровадження онлайн-системи відстеження вантажів та мобільного додатку для клієнтів відповідає сучасним тенденціям цифровізації логістики та дозволяє забезпечити прозорість процесів перевезення, що є важливим фактором довіри з боку замовників. Диверсифікація послуг через впровадження додаткових сервісів дозволяє реалізувати принцип комплексного обслуговування та створити додаткові джерела доходів при використанні існуючої інфраструктури та компетенцій підприємства.

Для забезпечення системної реалізації розробленого комплексу заходів необхідне формування інтегрованої програми впровадження з чітким визначенням етапності, взаємозв'язків між окремими заходами та механізмів координації. Узагальнююча таблиця дозволяє систематизувати всі заплановані заходи за пріоритетністю, термінами реалізації та необхідними ресурсами.

Таблиця 3.11 - Інтегрована програма впровадження комплексу заходів щодо підвищення ефективності ТОВ «Промтехсервіс»

Етап	Пріоритетні заходи	Термін реалізації	Загальний бюджет етапу, тис. грн.	Ключові результати етапу
I етап (1-6 міс.)	Коригування тарифів, впровадження GPS, оптимізація витрат на ПММ, впровадження KPI	Березень-серпень 2025	125,0-165,0	Досягнення беззбитковості, економія 25-30 тис. грн.
II етап (7-12 міс.)	Придбання 2 автомобілів (лізинг), розширення штату, впровадження CRM, система зворотного завантаження	Вересень 2025 - лютий 2026	520,0-680,0	Зростання доходів на 15%, зниження зносу парку до 0,74
III етап (13-18 міс.)	Придбання спеціалізованого обладнання, впровадження онлайн-системи, програма лояльності	Березень-серпень 2026	745,0-960,0	Розширення спектру послуг, підвищення CSI до 4,5
IV етап (19-24 міс.)	Модернізація ремонтної бази, диверсифікація послуг, маркетингові комунікації	Вересень 2026 - лютий 2027	233,0-318,0	Скорочення простоїв на 20%, залучення 10 нових клієнтів

Продовження таблиці 3.11

Етап	Пріоритетні заходи	Термін реалізації	Загальний бюджет етапу, тис. грн.	Ключові результати етапу
V етап (25-36 міс.)	Завершення оновлення парку, автоматизація складу, система контролю якості	Березень 2027 - лютий 2028	573,0-732,0	Досягнення коефіцієнта зносу 0,65, утримання клієнтів 85%
Разом	-	36 місяців	2196,0-2855,0	Перехід до прибутковості

Джерело: складено автором

Представлена інтегрована програма впровадження передбачає п'ятиетапну реалізацію комплексу заходів протягом трьох років з поступовим нарощуванням обсягів інвестицій та складності завдань. Важливим аспектом реалізації розробленої програми є забезпечення джерел фінансування запланованих заходів. Загальна потреба в інвестиціях становить від 2196,0 до 2855,0 тис. грн. протягом трьох років, що вимагає диверсифікованого підходу до формування фінансових ресурсів. Враховуючи обмеженість власних коштів підприємства в умовах збиткової діяльності, пріоритетними джерелами фінансування мають стати лізингові операції для придбання транспортних засобів, у тому числі і з використанням міжнародних лізингових компаній (що дозволяє розподілити платежі у часі), короткострокове кредитування для фінансування оборотного капіталу та реінвестування прибутку після досягнення беззбитковості.

3.3 Оцінка економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс»

Розроблений комплекс заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності потребує детальної економічної оцінки для обґрунтування доцільності його реалізації та визначення очікуваних фінансово-економічних результатів. Метою даного підрозділу є кількісна оцінка

економічного ефекту від впровадження запропонованих заходів через розрахунок прогнозних показників діяльності підприємства, визначення термінів окупності інвестицій та комплексне оцінювання результативності запропонованої стратегії удосконалення.

Економічна оцінка ефективності запропонованих заходів здійснюється на основі прогнозування змін у доходах та витратах підприємства внаслідок реалізації кожного з визначених напрямів удосконалення (табл. 3.12).

Таблиця 3.12 - Прогноз формування доходів ТОВ «Промтехсервіс» після впровадження запропонованих заходів, тис. грн.

Джерело доходів	Рік				Приріст 2027/2024 тис. грн.	Приріст 2027/2024 %
	2024 (базовий)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)		
Послуги перевезення великовагових вантажів	109,5	122,6	138,5	154,2	+44,7	40,8
Перевезення негабаритних вантажів	172,1	189,3	215,8	241,5	+69,4	40,3
Технічне обслуговування та ремонт	156,5	172,2	196,4	218,6	+62,1	39,7
Оптова торгівля деталями та приладдям	148,6	160,3	175,2	189,8	+41,2	27,7
Інші послуги з перевезення вантажів	109,5	118,2	128,9	139,5	+30,0	27,4
Надання послуг з оренди автомобілів	86,1	94,7	106,3	118,2	+32,1	37,3
Всього доходів	782,3	857,3	961,1	1061,8	+279,5	35,7

Джерело: розраховано автором

Представлені прогнозні розрахунки демонструють поступове зростання доходів від усіх напрямів діяльності підприємства внаслідок реалізації комплексу запропонованих заходів. Найбільший абсолютний приріст очікується від перевезення негабаритних вантажів, що становить 69,4 тис. грн. або 40,3% до базового періоду, що обумовлено придбанням спеціалізованого обладнання на другому етапі реалізації програми та підвищенням якості обслуговування цього

високомаржинального сегменту. Також, доходи від технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів прогноуються на рівні 218,6 тис. грн. у 2027 році, що на 62,1 тис. грн. або 39,7% перевищує базовий показник, завдяки модернізації ремонтної бази, впровадженню діагностичного обладнання та залученню зовнішніх замовників.

Паралельно з прогнозуванням доходів необхідним є визначення динаміки витрат підприємства з урахуванням впливу запропонованих заходів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 - Прогноз структури витрат ТОВ «Промтехсервіс» після впровадження заходів оптимізації, тис. грн.

Стаття витрат	Рік				Відхилення 2027/2024 тис. грн.	Відхилення 2027/2024 %
	2024 (базовий)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)		
Витрати на паливно-мастильні матеріали	186,4	191,8	205,4	217,3	+30,9	16,6
Витрати на технічне обслуговування та ремонт	135,2	128,4	134,2	141,8	+6,6	4,9
Заробітна плата з нарахуваннями	123,4	148,1	163,9	180,5	+57,1	46,3
Амортизація основних засобів	79,0	94,6	115,3	127,8	+48,8	61,8
Витрати на оренду та комунальні послуги	55,3	58,1	61,4	64,9	+9,6	17,4
Витрати на маркетинг та рекламу	15,8	28,5	32,6	35,2	+19,4	122,8
Інші операційні витрати	195,2	198,6	210,5	223,4	+28,2	14,4
Всього витрат	790,3	848,1	923,3	990,9	+200,6	25,4
Рівень витрат до доходів, %	101,0	98,9	96,1	93,3	-7,7 п.п.	-

Джерело: розраховано автором

Розрахункові дані свідчать про очікуване абсолютне зростання витрат на 200,6 тис. грн. або 25,4% протягом трьох років реалізації програми, що є об'єктивним наслідком розширення масштабів діяльності, модернізації

матеріально-технічної бази та розширення штату персоналу. Водночас, ключовим досягненням є зниження рівня витрат відносно доходів з 101,0% у базовому періоді до 93,3% у 2027 році, що означає зменшення на 7,7 процентних пунктів та створює основу для формування позитивного фінансового результату.

Критично важливим показником економічної ефективності є динаміка фінансового результату діяльності підприємства (табл. 3.14).

Таблиця 3.14 - Прогноз фінансових результатів діяльності ТОВ «Промтехсервіс» після впровадження заходів, тис. грн.

Показник	Рік				Відхилення 2027/2024
	2024 (базовий)	2025 (прогноз)	2026 (прогноз)	2027 (прогноз)	
Чистий дохід від реалізації	782,3	857,3	961,1	1061,8	+279,5
Собівартість реалізованої продукції	790,3	848,1	923,3	990,9	+200,6
Валовий прибуток (збиток)	-8,0	9,2	37,8	70,9	+78,9
Інші операційні доходи	3,5	5,8	8,2	10,5	+7,0
Фінансовий результат від операційної діяльності	-4,5	15,0	46,0	81,4	+85,9
Фінансові витрати (лізинг, кредити)	0,0	12,5	18,3	15,6	+15,6
Чистий прибуток (збиток)	-4,5	2,5	27,7	65,8	+70,3
Рентабельність продажів, %	-0,6	0,3	2,9	6,2	+6,8 п.п.
Рентабельність активів, %	-1,7	0,9	9,8	21,5	+23,2 п.п.

Джерело: розраховано автором

Прогнозні фінансові результати, представлені у таблиці 3.14, демонструють принципову зміну економічної моделі функціонування підприємства з переходом від збиткової до прибуткової діяльності. Вже у 2025 році очікується досягнення беззбитковості з отриманням чистого прибутку на рівні 2,5 тис. грн., що є важливим психологічним та фінансовим рубежем після трьох років збиткового функціонування. У 2026 році прогнозується суттєве зростання прибутку до 27,7 тис. грн. внаслідок накопичувального ефекту від заходів першого та другого етапів реалізації програми. У 2027 році очікується отримання

чистого прибутку у розмірі 65,8 тис. грн. при рентабельності продажів 6,2%, що відповідає нормальним показникам для підприємств транспортно-логістичної галузі. Сукупний чистий прибуток за три роки реалізації програми становитиме 96,0 тис. грн., що створює основу для самофінансування розвитку та формування фінансових резервів підприємства.

Важливим аспектом економічної оцінки є визначення ефективності інвестицій у модернізацію матеріально-технічної бази та впровадження організаційно-управлінських заходів. Загальний обсяг інвестицій за три роки реалізації програми оцінюється у діапазоні 2196,0-2855,0 тис. грн., що вимагає розрахунку показників окупності та ефективності використання вкладених коштів. Враховуючи, що значна частина інвестицій здійснюється за рахунок лізингових операцій та кредитування, аналіз окупності має враховувати графік платежів та часову вартість грошей (табл. 3.15).

Таблиця 3.15 - Розрахунок економічної ефективності інвестицій у модернізацію ТОВ «Промтехсервіс»

Показник	Рік			Разом за 3 роки
	2025	2026	2027	
Інвестиції за рік, тис. грн.	690,0	965,0	870,0	2525,0
Чистий прибуток, тис. грн.	2,5	27,7	65,8	96,0
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	94,6	115,3	127,8	337,7
Грошовий потік від операційної діяльності, тис. грн.	97,1	143,0	193,6	433,7
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.	-592,9	-1414,9	-2091,3	-2091,3
Економія на витратах від заходів оптимізації, тис. грн.	38,5	52,8	67,4	158,7
Додаткові доходи від розширення діяльності, тис. грн.	75,0	178,8	279,5	533,3
Загальний економічний ефект, тис. грн.	113,5	231,6	346,9	692,0
Коефіцієнт ефективності інвестицій	0,16	0,24	0,40	0,27
Простий термін окупності, років	-	-	-	7,28

Джерело: розраховано автором

Розрахунки економічної ефективності, систематизовані у таблиці 3.15, свідчать про капіталомісткий характер запропонованої програми модернізації з тривалим терміном окупності інвестицій. Кумулятивний грошовий потік залишається від'ємним протягом всього трирічного періоду реалізації програми,

досягаючи мінус 2091,3 тис. грн. на кінець 2027 року, що обумовлено значними обсягами капіталовкладень у придбання транспортних засобів та обладнання. Водночас, загальний економічний ефект від реалізації заходів за три роки становить 692,0 тис. грн., включаючи економію на витратах (158,7 тис. грн.) та додаткові доходи від розширення діяльності (533,3 тис. грн.). Простий термін окупності інвестицій розраховується на рівні 7,28 років. Коефіцієнт ефективності інвестицій поступово зростає з 0,16 у першому році до 0,40.

Комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів потребує аналізу динаміки ключових показників результативності діяльності підприємства у різних функціональних сферах (табл. 3.16).

Таблиця 3.16 - Інтегральна оцінка ефективності запропонованих заходів за ключовими напрямками діяльності ТОВ «Промтехсервіс»

Напрямок оцінки	Показник	2024 (базовий)	2027 (прогноз)	Відхилення
Фінансова ефективність	Рентабельність продажів, %	-0,6	6,2	+6,8 п.п.
	Рентабельність активів, %	-1,7	21,5	+23,2 п.п.
Операційна ефективність	Коефіцієнт використання вантажопідйомності	0,78	0,82	+0,04
	Коефіцієнт використання пробігу	0,74	0,79	+0,05
Стан матеріально-технічної бази	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,78	0,65	-0,13
	Коефіцієнт оновлення	0,07	0,35	+0,28
Ефективність управління персоналом	Продуктивність праці, тис. грн./особу	260,8	212,4	-48,4
	Коефіцієнт стабільності кадрів	0,94	0,96	+0,02
Ринкова ефективність	Індекс задоволеності клієнтів, бали	4,2	4,6	+0,4
	Коефіцієнт утримання клієнтів, %	78	86	+8 п.п.
Інтегральний показник ефективності	-	0,744	0,852	+0,108

Джерело: розраховано автором

Інтегральна оцінка ефективності демонструє комплексне покращення показників діяльності підприємства за всіма ключовими напрямками внаслідок реалізації запропонованої програми модернізації. Інтегральний показник

ефективності зростає з 0,744 до 0,852 пунктів, що означає приріст на 0,108 пунктів або 14,5% та підтверджує перехід підприємства на вищий рівень результативності функціонування. Найбільш істотне покращення спостерігається у фінансовій сфері, де оцінка ефективності досягає 0,89-0,92 пунктів внаслідок переходу до прибуткової діяльності та зростання рентабельності. Операційна ефективність покращується до рівня 0,85-0,87 пунктів завдяки оптимізації використання транспортних засобів та впровадженню сучасних систем управління перевезеннями. Стан матеріально-технічної бази характеризується оцінкою 0,78-0,95 пунктів, що відображає істотне зниження зносу техніки та активне оновлення парку. Ринкова ефективність досягає 0,87-0,92 пунктів через покращення якості обслуговування та зростання лояльності клієнтів.

Окремої уваги заслуговує аналіз динаміки продуктивності праці, що демонструє зниження з 260,8 до 212,4 тис. грн. на особу внаслідок розширення штату персоналу. Це зниження є запланованим наслідком заходів щодо нормалізації навантаження на працівників та не свідчить про погіршення ефективності, оскільки абсолютний обсяг виробництва зростає, а відносне зниження продуктивності пояснюється збільшенням чисельності з 3 до 5 осіб. Водночас, загальна продуктивність у розрахунку на підприємство в цілому зростає, що підтверджується збільшенням обсягів діяльності на 35,7%.

Критичним аспектом оцінки ефективності є аналіз джерел фінансування запропонованих заходів та їх вплив на фінансову стійкість підприємства. Загальна потреба в інвестиціях у розмірі 2525,0 тис. грн. передбачає формування за рахунок власних коштів у розмірі 30% (757,5 тис. грн.), лізингових операцій 50% (1262,5 тис. грн.) та банківського кредитування 20% (505,0 тис. грн.). Такий розподіл джерел фінансування дозволяє мінімізувати фінансове навантаження на підприємство у короткостроковій перспективі та забезпечити керованість боргових зобов'язань. Фінансові витрати на обслуговування лізингу та кредитів прогнозуються на рівні 12,5 тис. грн. у 2025 році, 18,3 тис. грн. у 2026 році та

15,6 тис. грн. у 2027 році, що становить 1,5-1,9% від доходів та є прийнятним рівнем боргового навантаження.

Аналіз чутливості фінансових результатів до зміни ключових параметрів реалізації програми свідчить про помірний рівень ризику проекту модернізації. Зниження доходів на 10% від прогнозного рівня призведе до зменшення чистого прибутку у 2027 році до 34,2 тис. грн., проте збереже прибутковість діяльності. Збільшення витрат на 10% скоротить прибуток до 40,8 тис. грн., що також залишається у зоні позитивного фінансового результату. Найбільш чутливим показником є терміновість реалізації заходів, оскільки затримка впровадження на 6-12 місяців призведе до зміщення отримання ефекту у часі та збільшення періоду збиткової діяльності.

Соціально-економічний ефект від реалізації запропонованих заходів виходить за межі суто фінансових показників та охоплює створення додаткових робочих місць, підвищення рівня оплати праці існуючих працівників, покращення умов праці через модернізацію обладнання та формування позитивного іміджу підприємства як соціально відповідального учасника ринку.

Екологічний аспект ефективності пов'язаний з оновленням транспортного парку та придбанням більш сучасних транспортних засобів, що відповідають вищим екологічним стандартам.

Стратегічний ефект від реалізації запропонованих заходів полягає у формуванні стійких конкурентних переваг підприємства на ринку транспортно-логістичних послуг.

Узагальнюючи результати економічної оцінки ефективності запропонованих заходів, можна стверджувати, що реалізація розробленого комплексу модернізації забезпечить системне покращення ключових показників діяльності ТОВ «Промтехсервіс» за всіма функціональними напрямками.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження практичних аспектів підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортного підприємства ТОВ «Промтехсервіс» можемо зробити наступні висновки.

1. Досліджено теоретико-методичні основи підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортних підприємств.

Встановлено, що специфіка підприємництва у транспортній галузі зумовлена нематеріальним характером послуги, високою капіталомісткістю, значною залежністю від інфраструктури та високим рівнем операційних ризиків. Систематизовано класифікацію факторів впливу на ефективність, розподіливши їх на зовнішні (ринкові, інфраструктурні, регуляторні) та внутрішні (матеріально-технічні, кадрові, операційні). Проаналізовано переваги та обмеження різних методичних підходів до оцінювання ефективності, таких як фінансово-економічний аналіз, оцінка операційної ефективності та збалансована система показників. На цій основі запропоновано власну систему ключових показників, адаптовану для диверсифікованого транспортного підприємства, що охоплює фінансові, операційні, техніко-експлуатаційні та якісні параметри діяльності.

2. Надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Промтехсервіс».

Встановлено, що підприємство є малим, з обмеженою чисельністю персоналу, та здійснює диверсифіковану діяльність у сфері вантажних перевезень, технічного обслуговування та торгівлі автозапчастинами. Протягом 2022-2024 років спостерігається позитивна динаміка зростання доходів, однак діяльність залишається збитковою через структурне перевищення собівартості над доходами. Аналіз майнового стану виявив критичний ступінь зносу основних засобів (0,78) та недостатні темпи їх оновлення. Ефективність використання трудових ресурсів характеризується значним зростанням

продуктивності праці, що, водночас, свідчить про надмірне навантаження на обмежений персонал.

3. Здійснено аналіз основних показників ефективності підприємницької діяльності підприємства.

Комплексна оцінка виявила суттєве покращення інтегрального показника ефективності з 0,543 у 2022 році до 0,744 у 2024 році, що свідчить про перехід від низького до середнього рівня. Фінансова ефективність характеризується поступовим скороченням збитку, однак рентабельність продажів залишається від'ємною (-0,6%). Операційна ефективність демонструє позитивну динаміку, але ключові коефіцієнти (використання вантажопідйомності 0,78, пробігу 0,74) не досягають галузевих нормативів. Якість обслуговування клієнтів покращується, проте індекс задоволеності (4,2 бали) та коефіцієнт утримання клієнтів (78%) ще не відповідають еталонним значенням.

4. Визначено основні проблеми та фактори, що впливають на ефективність діяльності ТОВ «Промтехсервіс».

Ідентифіковано та систематизовано ключові проблеми, серед яких найкритичнішими є стійка збитковість, високий ступінь зносу основних засобів та низькі темпи їх оновлення (коефіцієнт 0,07). Встановлено, що основним негативним фактором впливу є інфляційне зростання витрат, зокрема на паливно-мастильні матеріали та запасні частини. Кількісна оцінка впливу факторів показала, що співвідношення між негативними та позитивними чинниками поступово покращується, що обумовлює скорочення чистого збитку. Побудовано матрицю впливу, яка виявила прямий зв'язок між критичним станом матеріально-технічної бази та неможливістю досягнення ключових стратегічних цілей.

5. Визначено основні напрями підвищення ефективності підприємницької діяльності підприємства.

На основі результатів аналізу ідентифіковано та систематизовано резерви підвищення ефективності за п'ятьма основними групами: операційні, фінансово-економічні, модернізація матеріально-технічної бази, управління персоналом та

ринкові. Кількісно оцінено потенціал покращення ключових показників, зокрема, зростання коефіцієнта використання пробігу до 0,79, скорочення часу простою в ремонті до 28 днів та зниження рівня витрат відносно доходів на 7,7 процентних пунктів. Встановлено, що найбільший інтегральний ефект (+0,168) забезпечить модернізація матеріально-технічної бази. Розраховано, що комплексна реалізація всіх резервів дозволить підвищити інтегральний показник ефективності з 0,744 до 1,238.

6. Розроблено комплекс заходів щодо підвищення ефективності підприємницької діяльності ТОВ «Промтехсервіс».

Сформовано цілісний комплекс взаємопов'язаних заходів, що включає коригування тарифної політики, оптимізацію витрат на ПММ, впровадження GPS-моніторингу та CRM-системи. Розроблено детальну програму модернізації матеріально-технічної бази, яка передбачає поетапне оновлення парку транспортних засобів, модернізацію ремонтної бази та автоматизацію складського господарства. Запропоновано конкретні інструменти підвищення операційної ефективності, такі як оптимізація маршрутизації, формування системи зворотного завантаження та впровадження системи планово-попереджувального ремонту. Для забезпечення системної реалізації розроблено інтегровану програму впровадження заходів із чіткою етапністю, бюджетами та механізмами фінансування.

7. Здійснено економічну оцінку ефективності запропонованих заходів.

Прогнозні розрахунки підтверджують досягнення беззбитковості вже на першому році реалізації програми (2025) та отримання чистого прибутку у розмірі 65,8 тис. грн. до 2027 року. Очікується суттєве покращення фінансових показників: рентабельність продажів зросте до 6,2%, а рентабельність активів – до 21,5%. Розрахунок економічної ефективності інвестицій показав, що загальний економічний ефект за три роки становитиме 692,0 тис. грн. при коефіцієнті ефективності інвестицій 0,27. Інтегральна оцінка ефективності діяльності підприємства після впровадження заходів прогнозується на рівні 0,852, що підтверджує досягнення мети дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alidaee B., Wang H., Sua L. S. The last-mile delivery of heavy, bulky, oversized products: Literature review and research agenda. *Logistics*. 2023. vol. 7(4). pp. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics7040098>.
2. Hatami-Marbini A., Asu J. O., Khoshnevis P. Environmental performance assessment in the transport sector using nonparametric frontier analysis: A systematic literature review. *Computers & Industrial Engineering*. 2024. vol. 189. p. 109968. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cie.2024.109968>.
3. Gonzalez-Pascual E., Nosedal-Sanchez J., Garcia-Gutierrez J. Performance evaluation of a road freight transportation company through SCOR metrics. *Case Studies on Transport Policy*. 2021. vol. 9(4). pp. 1431–1439. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2021.07.001>.
4. Lee P. F., Lam W. S., Lam W. H. Performance evaluation of the efficiency of logistics companies with Data Envelopment Analysis model. *Mathematics*. 2023. vol. 11(3). pp. 1–15. DOI: <https://doi.org/10.3390/math11030718>.
5. Les A., Morella P., Lambán M. P., Royo J., Sánchez J. C. A new indicator for measuring efficiency in urban freight transportation: Defining and implementing the OEEM (Overall Equipment Effectiveness for Mobility). *Applied Sciences*. 2024. vol. 14(2). p. 779. DOI: <https://doi.org/10.3390/app14020779>.
6. Masłowski D., Dendera-Gruszka M., Giera J., Kulińska E., Olejnik K., Szumidłowska J. Risks and challenges of oversized transport in the energy industry. *Energies*. 2024. vol. 17(24). p. 6444. DOI: <https://doi.org/10.3390/en17246444>.
7. Soriano-Gonzalez R., Perez-Bernabeu E., Ahsini Y., Carracedo P., Camacho A., Juan A. A. Analyzing key performance indicators for mobility logistics in smart and sustainable cities: A case study centered on Barcelona. *Logistics*. 2023. vol. 7(4). p. 75. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics7040075>.
8. Stević Ž., Miškić S., Vojinović D., Huskanović E., Stanković M., Pamučar D. Development of a model for evaluating the efficiency of transport companies: PCA–DEA–MCDM model. *Axioms*. 2022. vol. 11(3). p. 140. DOI: <https://doi.org/10.3390/axioms11030140>.

9. Touratier-Muller N., Jaussaud J. Development of road freight transport indicators focused on sustainability to assist shippers: An analysis conducted in France through the FRET 21 programme. *Sustainability*. 2021. vol. 13(17). p. 9641. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13179641>.

10. Juściński S. Comprehensive analysis of oversized cargo transportation market in Poland (2001–2022): Trends, regulations, and industry dynamics. *Journal of Sustainable Development of Transport and Logistics*. 2023. vol. 8(2). pp. 136–152. DOI: <https://doi.org/10.14254/jsdtl.2023.8-2.10>.

11. Андрушків І. П. Оцінка рентабельності транспортної галузі України та шляхи її підвищення за допомогою активізації інвестиційної діяльності. *Економіка транспорту та зв'язку. Бізнес-інформ*. 2022. № 1. С. 205–210. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-205-210>.

12. Ареф'єва О. В., Годун В. І. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. С. 250–256. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-113>.

13. Аулін В. В., Голуб Д. В., Біліченко В. В., Замуренко А. С. Формування показників оцінки ефективності транспортного процесу перевезень. *Вісник машинобудування та транспорту*. 2020. №1(11). С. 4–10. DOI: <https://doi.org/10.31649/2413-4503-2020-11-1-4-10>.

14. Бех П. В., Лашков О. В., Максименков Є. А., Папахов О. Ю. Дослідження технології роботи пунктів переробки великовагових вантажів. Транспортні системи та технології перевезень. *Збірник наукових праць ДНУЗТ ім. акад. В. Лазаряна*. 2021. Вип. 22. С. 48–55. DOI: <https://doi.org/10.15802/tstt2021/247883>.

15. Богуславська С. І., Поденко Д. О. Передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. С. 92–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-5>.

16. Бойко Н. В., Турпак Т. Г., Назаренко Я. Я. Аналіз грошових потоків транспортних підприємств: проблемно-прагматичний підхід. *Modern Economics*. 2021. № 28. С. 13–21. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V28\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V28(2021)-02).

17. Завербний А. С., Двуліт З. П., Вуєк Х. І. Особливості формування логістичних ланцюгів в умовах війни та у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 43. С. 343–346. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-54>.

18. Завербний А. С., Ломага Ю. Р. Проблеми та перспективи формування логістичних ланцюгів постачання у воєнний період за умов активізування євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 45. С. 57–63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-23>.

19. Запорожець Г. В., Краснокутський Є. С. Напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54). С. 148–155. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-148-155>.

20. Костецький В. З., Дудкін П. Д. Використання ключових показників ефективності (КПІ) в транспортній логістиці. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 70. С. 792–795. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-140>.

21. Кравченко О. О., Жиленко А. Б. Дослідження факторів впливу на результативність транспортних компаній України в період активних воєнних дій. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2023. Вип. 54. С. 53–62. DOI: <https://doi.org/10.32703/2664-2964-2023-54-53-62>.

22. Кривещенко В. В., Хмурковський Г. В., Ляденко Т. В. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 63. С. 229–237. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-110>.

23. Крихтіна Ю. О. Шляхи трансформації державної політики розвитку транспортної галузі в умовах європейської інтеграції України. 2021. С. 428–435. DOI: <https://doi.org/10.52363/2414-5866-2021-2-50>.

24. Кудрявцев В. М. Сталий розвиток транспортного підприємства: інтеграція економічних, соціальних та екологічних критеріїв. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 45. С. 239–249. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2025.45.239.

25. Кудрявцев В. М., Кудрявцева О. В. Методика оцінки рівня сталого розвитку транспортного підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 42. С. 168–181. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.42.168.

26. Кириченко І. О., Кузьменко Н. М., Водолазський О. О. Якість транспортних послуг на різних видах транспорту. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2021. № 4(268). С. 62–65. DOI: 10.33216/1998-7927-2021-268-4-62-65.

27. Лазаренко О. В. Напрями підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортного 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. 43-45.

28. Лазаренко О. В. Формування конкурентних стратегій транспортного підприємства. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики» (Кременчук, 10 липня 2025 р.). Кременчук: ЦФЕНД, 2025. С. 96-100.

29. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов Є. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. №1. С. 116–122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>.

30. Малаксіано М. О., Мельник О. М. Методика обґрунтування вибору неспеціалізованих суден з урахуванням можливості їх використання для перевезень негабаритних і важковагових вантажів та експлуатації на уповільнених швидкостях. *Наукові вісники*. 2020. №18. DOI: <https://doi.org/10.33216/2222-3428-2020-18-9>.

31. Максименко А. О. Роль автомобільних вантажних перевезень у контексті стратегічних пріоритетів ЄС: виклики для України. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. №38. С. 136–156. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2021.38.136>.

32. Мельник О. Аналіз поняття «негабаритні вантажі» в загальній системі класифікації вантажів. Дослідження особливостей транспортного флоту для організації процесу перевезень негабаритних вантажів. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Транспортні системи і технології»*. 2020. Вип. 35. С. 169–181. DOI: 10.32703/2617-9040-2020-35-17.

33. Складанівська О. Аналіз сучасного стану вантажних автотранспортних підприємств України. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2024. Том 6. №6. С. 192–206. DOI: 10.58423/2786-6742/2024-6-192-206.

34. Тарашевський М. М. Стан управління ризиками на транспортних підприємствах України. Економіка транспорту та зв'язку. *Бізнес-інформ*. 2020. № 8. С. 125–133. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-8-125-133>.

35. Токарев Є. К., Пучков О. О., Холодков Є. М. Оцінювання ефективності функціонування бізнес-процесів транспортно-логістичних підприємств. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. Вип. 43. С. 237–250. DOI: 10.30977/ЕТК.2225-2304.2024.43.237.

36. Томчук О. Ф., Головченко Я. О. Аналітична оцінка послуг вантажних перевезень в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. С. 270–281. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-90>.

37. Черній В. О. Оцінка ефективності функціонування міського громадського транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 4. С. 180–184. DOI: 10.31891/2307-5740-2021-296-4-29.

38. Черній В. О., Мирошниченко О. Є., Тарасюк В. П., Беспалов Д. О. Підходи до комунікацій на громадському транспорті. *Збірник наукових праць ДУІТ. Серія «Економіка і управління»*. 2021. Вип. 50. С. 19–33. DOI: 10.32703/2664-2964-2021-50-19-33.

39. Шульц С. Л., Луцків О. М. Проблеми функціонування транспортної інфраструктури та логістики України в умовах воєнного часу. *Регіональна економіка*. 2022. №2. С. 85–93. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2022-2-9>.

40. Яновська В. П., Кириченко Г. В. Бенчмаркінг ринку транспортних послуг: порівняльний аналіз Україна – ЄС. *Економіка України*. 2020. Т.63. №12 (709). С. 3–20. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2020.12.003>.

Додатки

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”

УДК 656.07:338.47

Лазаренко О. В.

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

**НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ
 ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Підприємницька діяльність на транспорті представляє собою самостійну, ініціативну, систематичну господарську діяльність суб'єктів господарювання у сфері перевезень та супутніх послуг, що здійснюється на власний ризик з метою досягнення економічних і соціальних результатів та отримання прибутку.

Особливості підприємницької діяльності на транспорті зумовлені специфікою транспортної галузі. По-перше, продукція транспорту має нематеріальний характер – це послуга з переміщення вантажів та пасажирів, яка споживається в процесі виробництва. По-друге, транспортна діяльність характеризується високою капіталомісткістю та значними постійними витратами на утримання інфраструктури та рухомого складу.

Важливою особливістю є нерівномірність попиту на транспортні послуги (сезонність, пікові періоди), що вимагає гнучкості в управлінні ресурсами та формуванні тарифної політики. Транспортне підприємництво також має високий рівень державного регулювання, включаючи ліцензування, сертифікацію, дотримання екологічних та безпекових стандартів.

Сучасний етап розвитку підприємницької діяльності на транспорті характеризується інтеграцією різних видів транспорту в єдині логістичні ланцюги, впровадженням інформаційних технологій для оптимізації перевезень та підвищенням клієнтоорієнтованості. Успіх транспортного підприємництва значною мірою залежить від здатності забезпечувати надійність, швидкість, безпеку та економічність перевезень, гнучко реагуючи на зміни зовнішнього середовища та потреби клієнтів [1, с. 10-11].

Підвищення ефективності підприємницької діяльності транспортних підприємств у сучасних умовах вимагає комплексного підходу, що охоплює кілька ключових напрямків.

Впровадження інноваційних технологій є одним з найважливіших шляхів підвищення ефективності. Використання автоматизованих систем управління перевезеннями, систем GPS-моніторингу та телематики дозволяє оптимізувати

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

маршрути, контролювати витрати палива та технічний стан транспортних засобів, що суттєво знижує операційні витрати. Цифровізація процесів документообігу та комунікації з клієнтами скорочує час обробки замовлень та підвищує якість обслуговування [3].

Оптимізація логістичних процесів передбачає впровадження моделей мультимодальних перевезень, консолідацію вантажів, мінімізацію порожніх пробігів та простоїв транспорту. Ефективне планування завантаження транспортних засобів та складських потужностей дозволяє максимально використовувати наявні ресурси.

Удосконалення організаційно-управлінської структури транспортних підприємств включає реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження системи мотивації працівників, орієнтованої на результат, підвищення кваліфікації персоналу. Важливим є також розвиток корпоративної культури, спрямованої на постійне вдосконалення та клієнтоорієнтованість [1, с. 9].

Диверсифікація транспортних послуг розширює можливості підприємств адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Надання комплексних логістичних рішень, додаткових сервісів (страхування вантажів, митне оформлення, складування) підвищує конкурентоспроможність та рентабельність бізнесу [2, с. 40].

Екологічна модернізація транспортного парку через використання енергоефективних транспортних засобів, впровадження альтернативних видів палива не лише відповідає сучасним екологічним вимогам, але й знижує експлуатаційні витрати в довгостроковій перспективі [3].

Стратегічне партнерство та інтеграція з іншими учасниками транспортно-логістичного ринку дозволяє розширити географію перевезень, обмінюватися досвідом та ресурсами, досягати ефекту масштабу. Особливе значення має участь у міжнародних транспортних коридорах та інтеграція в глобальні ланцюги постачань.

Впровадження цих шляхів підвищення ефективності має здійснюватися на основі ретельного аналізу витрат і вигод, з урахуванням специфіки конкретного транспортного підприємства та з орієнтацією на довгострокову стратегію розвитку.

Список літератури

1. Борисюк І. О., Мельник К. О. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-01).
2. Андрієнко М. М., Шпак І. О. Економічна оцінка критеріїв управління результативністю підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2021. № 4(63). С. 35-40. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-5>.
3. Близнюк А. Вплив інноваційних технологій на підвищення економічного ефекту в автомобільній галузі. *Економіка та суспільство*. № 55. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-33>.

Продовження додатку А

Апробація результатів дослідження



МІЖНАРОДНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА КОНФЕРЕНЦІЯ
INTERNATIONAL SCIENTIFIC-PRACTICAL CONFERENCE

МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ РОЗВИТОК НАУКИ,
ОСВІТИ, ТЕХНОЛОГІЙ ТА СОЦІОГУМАНІТАРНОЇ
СФЕРИ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ І ВИКЛИКИ

INTERDISCIPLINARY DEVELOPMENT OF SCIENCE,
EDUCATION, TECHNOLOGY AND THE
SOCIO-HUMANITARIAN SPHERE:
CURRENT TRENDS AND CHALLENGES

Збірник тез доповідей
Book of abstracts

10 липня 2025 р.
July 10, 2025

м. Кременчук, Україна
Kremenchuk, Ukraine



Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та
 соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики”

Голобородько М. В. ІННОВАЦІЙНІ МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ В ПІДПРИЄМНИЦТВІ	77
Іншин Б. І. ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	81
Ковтуненко Є. В. АСПЕКТИ ІНТЕГРАЦІЇ ПРОГНОЗУВАННЯ КОНКУРЕНТНОГО СТАТУСУ В СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТОРГОВЕЛЬНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	85
Колесник Д. К. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ	89
Копиця Р. В. ВПЛИВ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	92
Лазаренко О. В. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	96
СЕКЦІЯ 9. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ SECTION 9. PUBLIC MANAGEMENT, ADMINISTRATION AND PUBLIC ADMINISTRATION...	100
Захарін А. А. СОЦІАЛЬНА РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	100
СЕКЦІЯ 10. ПСИХОЛОГІЧНІ НАУКИ SECTION 10. PSYCHOLOGICAL SCIENCES	105
Дуб В. Г., Николаїшин М. І. ЕМОЦІЙНІ ПЕРЕЖИВАННЯ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ПРОБЛЕМА.....	105
Лісніченко Т. В. ПСИХОЛОГІЯ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА ТА ПСИХОЛОГІЧНО-СОЦІАЛЬНА ПІДТРИМКА РОБІТНИКІВ.....	108
Потапов С. О. ФЕНОМЕН РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ: ВІКОВІ, ГЕНДЕРНІ ТА ПРОФЕСІЙНІ ТА СИТУАЦІЙНІ ЧИННИКИ	110
СЕКЦІЯ 11. МЕДИЧНІ ТА ФАРМАЦЕВТИЧНІ НАУКИ SECTION 11. MEDICAL AND PHARMACEUTICAL SCIENCES.....	115
Єхалов В. В., Романюта І. А., Миронов Д. В. ТЕРМІЧНІ ОПІКИ РОТОВОЇ ПОРОЖНИНИ В ДОРОСЛИХ І ДІТЕЙ	115

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та
 соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики”

УДК 656.1/.5:005.21:005.52

Лазаренко О. В.

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

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

В умовах динамічного розвитку транспортної галузі та посилення глобальної конкуренції, формування ефективних конкурентних стратегій стає критично важливим фактором успіху транспортних підприємств. Сучасний ринок транспортних послуг характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та зростаючими вимогами споживачів до якості обслуговування. У цьому контексті розробка і реалізація обґрунтованих конкурентних стратегій визначає здатність підприємства не лише утримати свої позиції на ринку, але й забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Конкурентна стратегія транспортного підприємства являє собою комплексний план дій, спрямований на створення та підтримання конкурентних переваг у сфері надання транспортних послуг. Основою для формування таких стратегій слугують класичні підходи М. Портера, які включають стратегії лідерства за витратами, диференціації та фокусування. Для транспортних підприємств особливого значення набуває адаптація цих базових стратегій до специфіки галузі [1, с. 9; 3, с. 91].

Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
 “Міждисциплінарний розвиток науки, освіти, технологій та
 соціогуманітарної сфери: сучасні тренди і виклики”

Формування конкурентних стратегій транспортного підприємства є комплексним процесом, що потребує глибокого розуміння особливостей галузі, ринкового середовища та власних можливостей підприємства. Успішна стратегія повинна базуватися на ретельному аналізі конкурентної позиції, чіткому визначенні цільових сегментів ринку та створенні стійких конкурентних переваг.

Ефективна реалізація конкурентних стратегій потребує не лише якісного планування, але й системного підходу до управління змінами, постійного моніторингу результатів та готовності до адаптації стратегій відповідно до динаміки ринкового середовища. Тільки за таких умов транспортне підприємство може забезпечити собі стійкі конкурентні позиції та довгостроковий успіх на ринку.

Список літератури

1. Борисюк І. О., Мельник К. О. Управління конкурентоспроможністю автотранспортного підприємства. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 6-11. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V12\(2018\)-01](https://doi.org/10.31521/modecon.V12(2018)-01).
2. Близнюк А. Вплив інноваційних технологій на підвищення економічного ефекту в автомобільній галузі. *Економіка та суспільство*. № 55. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-33>.
3. Дергоусова А. О. Щодо питання визначення сутності поняття стратегії розвитку транспортного підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2010. № 4. С. 88-101.

Додаток Б

Зовнішні фактори впливу на ефективність діяльності ТОВ

«Промтехсервіс» за 2022-2024 рр.

Фактор	Характеристика	Напрямок впливу	Сила впливу	Тенденція
Макроекономічні фактори				
Інфляція	Середньорічний рівень 25-30%	Негативний	Висока	Погіршення
Курс валют	Коливання курсу долара в межах 25-15%	Негативний	Середня	Покращення
Ціни на ПММ	Зростання на 35-40% за період	Негативний	Висока	Погіршення
Купівельна спроможність	Зниження реальних доходів населення	Негативний	Середня	Погіршення
Ринкові фактори				
Попит на транспортні послуги	Зростання на 15-20% щорічно	Позитивний	Висока	Покращення
Рівень конкуренції	Високий, понад 150 підприємств в регіоні	Негативний	Висока	Стабільно
Вимоги клієнтів	Підвищення стандартів якості	Негативний	Середня	Погіршення
Лояльність клієнтів	Середній рівень утримання 75-80%	Позитивний	Середня	Стабільно
Технологічні фактори				
Цифровізація галузі	Впровадження ІТ-систем управління	Позитивний	Середня	Покращення
Екологічні стандарти	Посилення вимог до викидів Euro-5, Euro-6	Негативний	Середня	Погіршення
Доступність сучасної техніки	Обмеження через санкції та ціни	Негативний	Висока	Погіршення
Інновації в логістиці	Нові методи оптимізації маршрутів	Позитивний	Низька	Покращення
Регуляторні фактори				
Податкове навантаження	Єдиний податок 3% + ПДВ	Позитивний	Середня	Стабільно
Ліцензування та дозволи	Необхідність оновлення дозволів	Негативний	Низька	Стабільно
Вимоги до безпеки	Посилення контролю ваги та габаритів	Негативний	Середня	Погіршення
Трудове законодавство	Підвищення мінімальної заробітної плати	Негативний	Середня	Погіршення
Соціальні фактори				

Дефіцит кваліфікованих кадрів	Нестача водіїв та механіків	Негативний	Висока	Погіршення
Міграція робочої сили	Відтік кадрів за кордон	Негативний	Середня	Погіршення
Безпекова ситуація	Обмеження операційної діяльності	Негативний	Висока	Змінна

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «Промтехсервіс» за 2024 рік

Фінансова звітність мікропідприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	105.00	101.10
первісна вартість	1011	450.70	450.70
знос	1012	345.70	349.60
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	105.00	101.10
II. Оборотні активи Запаси	1100	82.80	88.80
Поточна дебіторська заборгованість	1155	4.20	20.20
Гроші та їх еквіваленти	1165	38.70	32.80
Інші оборотні активи	1190	26.60	20.50
Усього за розділом II	1195	152.30	162.30

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Баланс	1300	257.30	263.40

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього року, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
Капітал	1400	0.40	0.40
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	223.00	218.50
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	223.40	218.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	33.90	2.80
розрахунками з бюджетом	1620	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	41.70
Усього за розділом III	1695	33.90	44.50
Баланс	1900	257.30	263.40

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	782.30	682.20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	790.30	751.00
Інші доходи	2160	3.50	32.60
Інші витрати	2165		0.00
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	785.80	714.80
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	790.30	751.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-4.50	-36.20
Податок на прибуток	2300		0.00
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	-4.50	-36.20