

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО БІЗНЕСУ**

Кафедра «Економіка і фінанси»

**Пояснювальна записка**

кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня бакалавра  
на тему: «Розробка бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської  
компанії «Трейн-Укрейн»»

Виконав: здобувачка вищої освіти  
академічної групи ЕП бак 41  
спеціальності 051 Економіка  
за освітньо-професійною програмою  
«Економіка підприємства»

Топал Д.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Фіалковська А.А.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Леонова Т.М.

(прізвище та ініціали)

Одеса – 2026 р.

# ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут морського бізнесу

Кафедра «Економіка і фінанси»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Спеціальність: 051 Економіка

Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

д.е.н., професор Жихарева В. В.

«20» квітня 2026 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Топал Дар'ї Віталіївни

1. Тема роботи: «Розробка бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії «Трейн-Україн»»

керівник роботи: Фіалковська Анастасія Андріївна, к.е.н., доцент,  
затверджені наказом закладу вищої освіти від 28 травня 2026 року № 142 вк/дфн

2. Строк подання студентом роботи: 11 червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: спеціалізована наукова та навчально-методична література з питань бізнес-планування, стратегічного управління, логістики та економіки підприємства, закони України та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність транспортно-експедиторських підприємств, установчі документи ТОВ «Трейн-Україн», фінансова та статистична звітність підприємства за досліджуваний період, аналітичні матеріали щодо розвитку ринку транспортно-експедиторських послуг в Україні, офіційні дані державних органів статистики, матеріали мережі Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні основи бізнес-планування розвитку підприємства. Аналіз діяльності та середовища ТОВ «Трейн-Україн». Розробка бізнес-плану розвитку ТОВ «Трейн-Україн».

5. Перелік презентаційних матеріалів (з точним зазначенням назв слайдів):

Актуальність теми та мета кваліфікаційної роботи. Об'єкт, предмет і завдання дослідження. Теоретичні основи бізнес-планування підприємства. Особливості бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг. Організаційно-



економічна характеристика ТОВ «Трейн-Україн». Аналіз ринку транспортно-експедиторських послуг та конкурентного середовища. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Трейн-Україн». Основні проблеми та перспективи розвитку підприємства. Стратегія розвитку ТОВ «Трейн-Україн». Комплексний бізнес-план розвитку підприємства. Оцінка ефективності інвестицій та ризиків бізнес-плану. Висновки та практичні рекомендації.

### 3. Консультанти розділів роботи

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |

4. Дата видачі завдання квітень 2026р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи           | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-----------------------------------------------|-------------------------------|----------|
| 1.    | Видача завдання                               | квітень 2026                  |          |
| 2.    | Переддипломна практика, залік                 | травень 2026                  |          |
| 3.    | Коригування завдання за результатами практики | травень 2026                  |          |
| 4.    | Проміжний звіт на кафедрі, оцінка готовності  | травень 2026                  |          |
| 5.    | Попередній захист на кафедрі                  | червень 2026                  |          |
| 6.    | Рецензування                                  | червень 2026                  |          |
| 7.    | Захист на засіданні ЕК                        | червень 2026                  |          |

Студент

(підпис)

Топал Д. В.

(прізвище та ініціали)

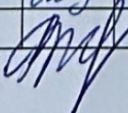
Керівник роботи

(підпис)

Фіалковська А. А.

(прізвище та ініціали)



|             |                  |                                                                                     |             |                                                                                    |                       |      |           |
|-------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------|-----------|
|             |                  |                                                                                     |             |                                                                                    | Кваліфікаційна робота |      |           |
|             |                  |                                                                                     |             |                                                                                    |                       |      |           |
|             |                  |                                                                                     |             |                                                                                    |                       |      |           |
|             |                  | ППП                                                                                 | Підп.       | Дата                                                                               |                       |      |           |
| Розробив    | Топал Д.В.       |  | 09.06.26 р. | Розробка бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії «Трейн-Україн» | Літ.                  | Ліст | Масш.     |
| Перевішив   | Фіалковська А.А. |  | 09.06.26 р. |                                                                                    |                       |      |           |
|             |                  |                                                                                     |             |                                                                                    | Лист 4                |      | Листів 89 |
| Н. контроль | Фіалковська А.А. |  | 15.06.26 р. |                                                                                    | ОНМУ ННІМБ            |      |           |
| Зав. каф.   | Жихарева В.В.    |  | 15.06.26 р. |                                                                                    | 051 Економіка 2026 р. |      |           |

## Зміст

|                                                                                                     | стор. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП.....                                                                                          | 6     |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....                           | 10    |
| 1.1. Сутність, значення та функції бізнес-планування в діяльності підприємства .....                | 10    |
| 1.2. Структура та основні елементи бізнес-плану підприємства .....                                  | 16    |
| 1.3. Особливості бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг.....                  | 21    |
| Висновки до розділу 1 .....                                                                         | 28    |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ТРЕЙН-УКРЕЙН» .....                                  | 31    |
| 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....                                      | 31    |
| 2.2. Аналіз ринку транспортно-експедиторських послуг та конкурентного середовища.....               | 40    |
| 2.3. Оцінка фінансово-економічного стану та проблем розвитку підприємства .....                     | 49    |
| Висновки до розділу 2 .....                                                                         | 61    |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ТОВ «ТРЕЙН-УКРЕЙН» .                                       | 63    |
| 3.1. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства.....                                             | 63    |
| 3.2. Розробка комплексного бізнес-плану (маркетинговий, операційний, організаційний складові) ..... | 66    |
| 3.3. Фінансове обґрунтування, оцінка ефективності та ризиків бізнес-плану..                         | 73    |
| Висновки до розділу 3 .....                                                                         | 81    |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....                                                                        | 84    |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                    | 88    |

## ВСТУП

*Актуальність теми роботи та її практичне значення.* Сучасний етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими як внутрішніми структурними змінами, так і впливом глобальних економічних тенденцій. В умовах нестабільності макроекономічного середовища, посилення конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та інтеграції у світовий економічний простір особливого значення набуває підвищення ефективності діяльності підприємств. У таких умовах одним із ключових інструментів забезпечення стійкого розвитку підприємства є бізнес-планування, яке дозволяє не лише формувати стратегічні орієнтири діяльності, але й забезпечувати їх практичну реалізацію.

Бізнес-планування виступає важливим елементом системи управління підприємством, оскільки воно забезпечує комплексний підхід до оцінки ресурсів, визначення перспектив розвитку, прогнозування результатів діяльності та обґрунтування управлінських рішень. Наявність якісно розробленого бізнес-плану дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати свою конкурентоспроможність, залучати інвестиційні ресурси та мінімізувати ризики господарської діяльності.

Особливої актуальності набуває бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг, яка є невід'ємною складовою логістичної системи країни. Транспортно-експедиторські підприємства виконують важливу функцію забезпечення руху товарних потоків як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Розвиток цієї сфери безпосередньо впливає на ефективність функціонування економіки в цілому, оскільки від якості транспортно-логістичних послуг залежить швидкість, надійність та економічність доставки вантажів.

Сучасний ринок транспортно-експедиторських послуг характеризується високим рівнем динамічності та конкуренції. Підприємства галузі змушені постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, впроваджувати інноваційні технології, оптимізувати витрати та підвищувати якість обслуговування клієнтів.

Водночас вони стикаються з рядом проблем, серед яких: нестабільність економічної ситуації, коливання валютних курсів, зміни у законодавчому регулюванні, зростання вартості ресурсів, логістичні обмеження, а також вплив зовнішніх факторів, пов'язаних із геополітичною ситуацією.

У таких умовах ефективне планування розвитку підприємства стає не просто бажаним, а необхідним елементом його функціонування. Бізнес-план дозволяє визначити стратегічні напрями діяльності підприємства, оцінити його поточний стан, виявити проблемні аспекти та сформулювати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності. Особливу роль бізнес-план відіграє при прийнятті інвестиційних рішень, оскільки він є основою для оцінки доцільності вкладення коштів та прогнозування очікуваних результатів.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю розробки ефективного бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії в умовах сучасних викликів. Враховуючи складність і динамічність ринкового середовища, підприємства потребують науково обґрунтованих підходів до планування своєї діяльності, що забезпечить їх стабільний розвиток, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей.

*Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо формування бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії ТОВ «Трейн-Україн» з урахуванням сучасних умов функціонування ринку.*

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення комплексу взаємопов'язаних завдань:

- дослідити сутність і функції бізнес-планування підприємства;
- проаналізувати структуру та основні елементи бізнес-плану;
- визначити особливості бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Трейн-Україн»;
- проаналізувати ринок транспортно-експедиторських послуг і конкурентне середовище;

- оцінити фінансово-економічний стан підприємства та виявити проблеми розвитку;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку ТОВ «Трейн-Україн»;
- розробити комплексний бізнес-план розвитку підприємства;
- оцінити економічну ефективність та ризики реалізації бізнес-плану.

*Об'єктом дослідження* є процес розвитку підприємства у сфері транспортно-експедиторських послуг.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів бізнес-планування розвитку підприємства.

*Теоретичною основою дослідження* є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань економіки підприємства, стратегічного управління, логістики та бізнес-планування. У роботі використано сучасні підходи до аналізу економічних процесів, методи фінансового аналізу, економічного моделювання, прогнозування та оцінки ефективності.

*Інформаційною базою дослідження* є фінансова звітність підприємства, статистичні дані, аналітичні матеріали щодо розвитку транспортно-експедиторського ринку, а також результати власних досліджень і розрахунків автора.

*Практичне значення отриманих результатів* полягає у тому, що розроблений бізнес-план може бути використаний у діяльності підприємства для підвищення ефективності його функціонування, оптимізації витрат, вдосконалення управління ресурсами та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Запропоновані рекомендації можуть бути застосовані не лише на досліджуваному підприємстві, але й на інших підприємствах галузі, що здійснюють діяльність у сфері транспортно-експедиторських послуг.

*Наукова новизна роботи* полягає у комплексному підході до розробки бізнес-плану розвитку підприємства з урахуванням специфіки транспортно-експедиторської діяльності, сучасних тенденцій розвитку ринку та необхідності адаптації до змін зовнішнього середовища. У роботі обґрунтовано напрями підвищення ефективності діяльності підприємства, запропоновано практичні



рекомендації щодо вдосконалення його бізнес-процесів та визначено механізми реалізації стратегічних цілей.

*Структура кваліфікаційної роботи* зумовлена логікою дослідження та поставленими завданнями. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. У першому розділі розглядаються теоретичні основи бізнес-планування розвитку підприємства, у другому – здійснюється аналіз діяльності підприємства та його зовнішнього середовища, у третьому – розробляється бізнес-план розвитку підприємства та проводиться оцінка його ефективності.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.1. Сутність, значення та функції бізнес-планування в діяльності підприємства**

Підвищення ефективності діяльності підприємства в сучасних умовах господарювання безпосередньо залежить від рівня обґрунтованості управлінських рішень, що приймаються керівництвом. В умовах нестабільності зовнішнього середовища, посилення конкурентної боротьби та необхідності швидкої адаптації до змін особливого значення набуває системне планування розвитку підприємства. Одним із ключових інструментів такого планування є бізнес-планування, яке дозволяє комплексно оцінити діяльність підприємства, визначити перспективи його розвитку та сформулювати ефективну стратегію.

Необхідність застосування бізнес-планування зумовлена тим, що підприємства функціонують у складному та динамічному середовищі, де важливим є не лише реагування на зміни, але й їх передбачення. Саме тому бізнес-планування виступає як інструмент, що поєднує аналітичну, прогностичну та управлінську складові діяльності підприємства. Воно дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити ринкові можливості та загрози, а також обґрунтувати напрями подальшого розвитку.

У зв'язку з цим особливого значення набуває дослідження сутності, значення та функцій бізнес-планування як основи ефективного управління підприємством. Розкриття цих аспектів дозволяє глибше зрозуміти роль бізнес-планування у формуванні конкурентних переваг та забезпеченні стійкого розвитку підприємства.

У сучасних умовах функціонування економіки бізнес-планування виступає одним із ключових інструментів управління розвитком підприємства. Воно забезпечує обґрунтування управлінських рішень, формування стратегічних орієнтирів діяльності та ефективне використання ресурсів підприємства. В умовах

динамічності ринкового середовища, зростання конкуренції та невизначеності бізнес-планування дозволяє підприємствам адаптуватися до змін і забезпечувати стійкий розвиток [6; 13].

Бізнес-планування є складовою стратегічного управління підприємством, що передбачає системний підхід до визначення цілей діяльності, шляхів їх досягнення та ресурсного забезпечення. Воно охоплює як короткострокове, так і довгострокове планування, враховуючи вплив зовнішнього середовища, ринкових тенденцій та внутрішніх можливостей підприємства [12].

У науковій літературі поняття «бізнес-планування» трактується по-різному. Узагальнюючи існуючі підходи, можна зазначити, що бізнес-планування – це процес розробки комплексного плану діяльності підприємства, який визначає цілі, стратегії, ресурси та очікувані результати діяльності. Воно передбачає аналіз поточного стану підприємства, прогнозування майбутніх показників та розробку заходів щодо досягнення поставлених цілей [13].

Бізнес-план виступає результатом бізнес-планування та є документом, який систематизує всю інформацію про діяльність підприємства, його ринкове середовище, фінансові показники та перспективи розвитку. Він використовується як для внутрішніх потреб підприємства, так і для зовнішніх користувачів – інвесторів, кредиторів, партнерів [3].

Значення бізнес-планування в діяльності підприємства зумовлюється його багатофункціональністю та універсальністю. Воно дозволяє [18]:

- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства;
- оцінити ринкові можливості та конкурентне середовище;
- обґрунтувати інвестиційні рішення;
- забезпечити ефективне використання ресурсів;
- мінімізувати ризики господарської діяльності.

Особливу роль бізнес-планування відіграє у процесі розвитку підприємства. Воно забезпечує системність управління, узгодженість дій різних підрозділів та підвищує ефективність прийняття управлінських рішень. Крім того, бізнес-



планування сприяє підвищенню фінансової стійкості підприємства та його конкурентоспроможності на ринку [11].

З метою узагальнення підходів до визначення сутності бізнес-планування доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення сутності бізнес-планування

| Автор             | Визначення                                                                                       | Ключові акценти       |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Ковальчук І. В.   | Бізнес-планування – це процес розробки плану діяльності підприємства з урахуванням ринкових умов | Орієнтація на ринок   |
| Пономаренко В. С. | Система заходів щодо визначення цілей і шляхів розвитку підприємства                             | Стратегічний характер |
| Мних Є. В.        | Інструмент економічного обґрунтування управлінських рішень                                       | Аналітичний підхід    |
| Жук В. М.         | Процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства                                  | Управлінська функція  |
| OECD              | Інструмент прогнозування та планування діяльності підприємства                                   | Прогнозування         |

*Джерело: узагальнено автором на основі [6; 11; 13; 4]*

Аналіз підходів до визначення сутності бізнес-планування, представлених у табл. 1.1, дозволяє зробити висновок про відсутність єдиного універсального трактування цього поняття в економічній літературі. Кожен із розглянутих авторів акцентує увагу на окремих аспектах бізнес-планування, що свідчить про його багатогранність та комплексний характер.

Зокрема, підходи, орієнтовані на ринкові умови (Ковальчук І. В.), підкреслюють важливість адаптації діяльності підприємства до зовнішнього середовища та врахування попиту, конкуренції й тенденцій розвитку ринку. Це є особливо актуальним для підприємств, що функціонують у висококонкурентних галузях, зокрема у сфері транспортно-експедиторських послуг.

У свою чергу, стратегічний підхід (Пономаренко В. С.) розглядає бізнес-планування як основу довгострокового розвитку підприємства, що забезпечує формування його місії, цілей і напрямів діяльності. Такий підхід дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, але й активно впливати на власний розвиток.

Аналітичний підхід (Мних Є. В.) акцентує увагу на використанні бізнес-планування як інструменту економічного обґрунтування управлінських рішень. Це підкреслює важливість використання кількісних методів, фінансового аналізу та прогнозування при розробці бізнес-плану.

Управлінський підхід (Жук В. М.) визначає бізнес-планування як складову системи управління підприємством, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей через конкретні заходи та механізми. Це свідчить про тісний зв'язок бізнес-планування з функціями менеджменту.

Міжнародні підходи (OECD) акцентують увагу на прогностичній складовій бізнес-планування, що особливо важливо в умовах невизначеності та динамічних змін економічного середовища.

Узагальнюючи наведені підходи, можна зробити висновок, що бізнес-планування доцільно розглядати як інтегрований процес, який поєднує стратегічні, аналітичні, управлінські та прогностичні аспекти діяльності підприємства. Воно виступає не лише інструментом планування, але й механізмом підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку.

Таким чином, різноманітність підходів до трактування бізнес-планування підтверджує його ключову роль у системі управління підприємством та необхідність комплексного застосування при розробці стратегії розвитку.

Функції бізнес-планування відображають його роль у системі управління підприємством. Вони визначають основні напрями використання бізнес-плану та його значення для різних учасників економічних відносин.

До основних функцій бізнес-планування належать [13; 21]:

1. Планувальна функція – визначення цілей діяльності підприємства та шляхів їх досягнення.
2. Аналітична функція – оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
3. Прогнозна функція – передбачення майбутніх результатів діяльності.
4. Інвестиційна функція – обґрунтування доцільності вкладення коштів.

5. Контрольна функція – оцінка результатів діяльності та їх відповідність плану.

6. Комунікаційна функція – інформування зацікавлених сторін про діяльність підприємства.

Бізнес-планування також виконує координаційну функцію, забезпечуючи узгодженість дій між структурними підрозділами підприємства. Воно сприяє формуванню єдиної стратегії розвитку та забезпечує ефективне використання ресурсів [8].

З метою систематизації функцій бізнес-планування доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Основні функції бізнес-планування підприємства

| Функція       | Зміст                                        | Значення для підприємства           |
|---------------|----------------------------------------------|-------------------------------------|
| Планувальна   | Визначення цілей та завдань діяльності       | Формує стратегічний напрям розвитку |
| Аналітична    | Оцінка внутрішнього і зовнішнього середовища | Дозволяє виявити проблеми           |
| Прогнозна     | Прогнозування результатів діяльності         | Зменшує невизначеність              |
| Інвестиційна  | Обґрунтування інвестицій                     | Сприяє залученню капіталу           |
| Контрольна    | Порівняння фактичних і планових показників   | Забезпечує контроль                 |
| Комунікаційна | Передача інформації зацікавленим сторонам    | Підвищує довіру до підприємства     |

*Джерело: узагальнено автором на основі [13; 18; 21]*

Аналіз функцій бізнес-планування, наведених у табл. 1.2, свідчить про їх системний та взаємопов'язаний характер, що забезпечує комплексне управління діяльністю підприємства. Кожна з функцій виконує окрему роль, проте лише в сукупності вони формують цілісний механізм ефективного бізнес-планування.

Планувальна функція виступає базовою, оскільки саме вона визначає стратегічні орієнтири розвитку підприємства, формує його цілі та завдання. Її значення полягає у створенні чіткої траєкторії розвитку, яка дозволяє підприємству уникнути хаотичних управлінських рішень та діяти відповідно до визначеної стратегії. Водночас ефективність реалізації цієї функції значною мірою залежить від якості аналітичної функції.

Аналітична функція забезпечує об'єктивну оцінку внутрішнього стану підприємства та зовнішнього середовища його функціонування. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, що виникають у ринковому середовищі. Саме ця функція створює інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Прогнозна функція тісно пов'язана з аналітичною і передбачає визначення можливих сценаріїв розвитку підприємства. Її значення полягає у зменшенні рівня невизначеності та ризиків, що є особливо важливим в умовах нестабільного економічного середовища. Завдяки прогнозуванню підприємство може завчасно адаптуватися до змін і підготувати альтернативні варіанти розвитку.

Інвестиційна функція відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості підприємства, оскільки саме бізнес-план виступає основним документом для залучення інвестицій. Якісно розроблений бізнес-план дозволяє обґрунтувати доцільність вкладення коштів, оцінити очікувану ефективність та ризики, що підвищує довіру інвесторів і кредиторів.

Контрольна функція забезпечує можливість оцінки результатів діяльності підприємства шляхом порівняння фактичних показників із запланованими. Вона сприяє своєчасному виявленню відхилень і прийняттю коригуючих управлінських рішень, що підвищує ефективність управління та дозволяє досягати поставлених цілей.

Комунікаційна функція спрямована на забезпечення інформаційної взаємодії між підприємством і зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами. Вона відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу підприємства, підвищенні рівня довіри до нього та налагодженні партнерських відносин.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що функції бізнес-планування не існують ізольовано, а утворюють єдину інтегровану систему, в якій кожна функція підсилює іншу. Їх ефективна реалізація забезпечує підвищення якості управління підприємством, сприяє досягненню стратегічних цілей та забезпечує стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.



Таким чином, бізнес-планування виступає не лише інструментом планування, але й універсальним механізмом управління, що поєднує функції аналізу, прогнозування, контролю та комунікації, забезпечуючи комплексний підхід до розвитку підприємства.

## **1.2. Структура та основні елементи бізнес-плану підприємства**

Ефективність бізнес-планування значною мірою залежить від правильності формування структури бізнес-плану та повноти розкриття його основних елементів. Бізнес-план є комплексним документом, який відображає всі ключові аспекти діяльності підприємства, тому його структура повинна бути логічною, послідовною та відповідати цілям розробки [13].

У сучасній економічній практиці структура бізнес-плану не є жорстко регламентованою, однак існують загальноприйняті підходи до її формування, які використовуються як вітчизняними, так і зарубіжними підприємствами. Зокрема, більшість науковців і практиків виділяють такі основні складові бізнес-плану: резюме, характеристику підприємства, аналіз ринку, маркетингову стратегію, виробничий план, організаційний план, фінансовий план та оцінку ризиків [6; 12].

Структура бізнес-плану формується залежно від специфіки діяльності підприємства, галузі, масштабів бізнесу та цілей розробки. Наприклад, для підприємств транспортно-експедиторської сфери особливого значення набувають розділи, пов'язані з логістичними процесами, організацією перевезень та управлінням ланцюгами постачання [8].

Бізнес-план виконує роль інтегруючого документа, який поєднує стратегічні та оперативні аспекти діяльності підприємства. Його структура повинна забезпечувати не лише відображення поточного стану підприємства, але й обґрунтування перспектив його розвитку, включаючи оцінку ефективності запропонованих заходів [11].

З метою систематизації підходів до структури бізнес-плану доцільно узагальнити основні його розділи у таблиці.

Таблиця 1.3 – Типова структура бізнес-плану підприємства

| Розділ бізнес-плану | Зміст                                       | Значення                            |
|---------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------|
| Резюме              | Короткий опис проекту, цілей та результатів | Формує перше враження для інвестора |
| Опис підприємства   | Загальна характеристика діяльності          | Визначає позицію підприємства       |
| Аналіз ринку        | Дослідження попиту, пропозиції, конкурентів | Оцінює ринкові можливості           |
| Маркетинговий план  | Стратегія просування та збуту               | Забезпечує реалізацію продукції     |
| Виробничий план     | Опис процесу виробництва/надання послуг     | Визначає ресурси та технології      |
| Організаційний план | Структура управління та персонал            | Формує систему управління           |
| Фінансовий план     | Прогноз доходів, витрат, прибутку           | Оцінює економічну ефективність      |
| Оцінка ризиків      | Аналіз можливих загроз                      | Забезпечує мінімізацію ризиків      |

*Джерело: узагальнено автором на основі [6; 13; 3]*

Аналіз типової структури бізнес-плану підприємства, наведеної у табл. 1.3, дозволяє зробити висновок, що вона має чітко виражений системний та ієрархічний характер, який забезпечує послідовне розкриття всіх аспектів діяльності підприємства. Кожен розділ бізнес-плану виконує окрему функцію, однак лише їх узгоджене поєднання дозволяє сформувати цілісне уявлення про перспективи розвитку підприємства та обґрунтувати ефективність запланованих заходів.

Передусім слід зазначити, що ключову роль у структурі бізнес-плану відіграє резюме, яке є концентрованим викладом основних положень документа. Його значення полягає не лише у стислому представленні ідеї проекту, але й у формуванні первинного інтересу потенційних інвесторів та партнерів. Саме тому від якості підготовки резюме значною мірою залежить успішність подальшого розгляду бізнес-плану.

Розділ, присвячений опису підприємства, виконує ідентифікаційну функцію, дозволяючи визначити місце суб'єкта господарювання на ринку, його конкурентні переваги, організаційно-правову форму та специфіку діяльності. Він створює базу

для подальшого аналізу та є важливим для формування загального уявлення про підприємство.

Особливого значення набуває розділ аналізу ринку, який виступає аналітичною основою всього бізнес-плану. Саме він дозволяє оцінити попит, конкурентне середовище, поведінку споживачів та тенденції розвитку галузі. Недостатня глибина або формальність проведення такого аналізу може призвести до помилкових управлінських рішень, що негативно вплине на ефективність реалізації бізнес-проєкту.

Маркетинговий план є логічним продовженням аналізу ринку та визначає конкретні інструменти досягнення поставлених цілей. Він формує механізм взаємодії підприємства зі споживачами, визначає канали збуту, цінову політику та способи просування продукції чи послуг. Його ефективність безпосередньо впливає на обсяги реалізації та фінансові результати діяльності підприємства.

Виробничий та організаційний плани забезпечують реалізацію стратегічних рішень у практичній площині. Виробничий план визначає технологічні аспекти діяльності підприємства, ресурси та процеси, необхідні для виробництва продукції або надання послуг. Організаційний план, у свою чергу, регламентує структуру управління, розподіл повноважень та відповідальності, що є важливим для забезпечення ефективної координації діяльності підприємства.

Фінансовий план займає центральне місце у структурі бізнес-плану, оскільки він узагальнює результати всіх попередніх розділів і дозволяє оцінити економічну доцільність проєкту. Він відображає прогнозовані доходи, витрати, прибуток, а також потребу у фінансових ресурсах. Саме на основі цього розділу інвестори приймають рішення щодо фінансування проєкту.

Оцінка ризиків є завершальним елементом бізнес-плану, який забезпечує врахування невизначеності зовнішнього середовища та можливих загроз для діяльності підприємства. Вона дозволяє не лише ідентифікувати потенційні ризики, але й розробити заходи щодо їх мінімізації, що підвищує стійкість підприємства до негативних впливів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що структура бізнес-плану має логічно послідовний характер, де кожен наступний розділ базується на попередньому. Така побудова забезпечує цілісність документа та підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень. Крім того, комплексність структури бізнес-плану дозволяє врахувати як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства, що є необхідною умовою його ефективного розвитку.

Таким чином, правильно сформована структура бізнес-плану виступає важливим чинником успішності реалізації підприємницьких проєктів, забезпечуючи системність планування, узгодженість дій та досягнення стратегічних цілей підприємства.

З метою більш детального розкриття основних елементів бізнес-плану доцільно розглянути їх зміст і функціональне призначення.

Таблиця 1.4 – Характеристика основних елементів бізнес-плану

| Елемент                 | Зміст                                | Функціональне призначення |
|-------------------------|--------------------------------------|---------------------------|
| Резюме                  | Стислий виклад основних положень     | Узагальнення проєкту      |
| Аналіз ринку            | Дослідження конкурентів і споживачів | Обґрунтування попиту      |
| Маркетингова стратегія  | Методи просування та ціноутворення   | Формування попиту         |
| Операційний план        | Опис виробничих процесів             | Забезпечення діяльності   |
| Організаційна структура | Управління та персонал               | Координація діяльності    |
| Фінансові розрахунки    | Бюджет, прибуток, витрати            | Оцінка ефективності       |
| Ризики                  | Потенційні загрози та їх мінімізація | Захист від невизначеності |

*Джерело: узагальнено автором на основі [13; 18; 21]*

Аналіз основних елементів бізнес-плану, наведених у табл. 1.4, дозволяє зробити висновок про їх функціональну взаємозалежність та визначальну роль у формуванні цілісної системи бізнес-планування підприємства. Кожен із елементів виконує специфічну функцію, однак ефективність бізнес-плану досягається лише за умови їх комплексного та узгодженого використання.

Передусім варто відзначити, що резюме, як узагальнюючий елемент бізнес-плану, виконує не лише інформаційну, але й комунікаційну функцію. Воно формує загальне уявлення про проєкт та визначає рівень зацікавленості потенційних інвесторів або партнерів. Незважаючи на стислість викладення, саме цей елемент концентрує ключові параметри бізнес-плану, що робить його критично важливим для зовнішніх користувачів.

Елемент аналізу ринку виступає фундаментом для всіх наступних розділів бізнес-плану, оскільки забезпечує об'єктивну оцінку зовнішнього середовища функціонування підприємства. Саме на основі результатів ринкового аналізу формуються маркетингові рішення, визначаються цільові сегменти споживачів та оцінюється потенціал розвитку підприємства. Недостатня глибина цього елементу може призвести до викривлення всієї логіки бізнес-плану.

Маркетингова стратегія, як наступний елемент, виконує функцію трансформації аналітичної інформації у практичні рішення. Вона визначає механізми досягнення конкурентних переваг підприємства через інструменти ціноутворення, просування та збуту. Її ефективність безпосередньо впливає на рівень доходів підприємства та його позиції на ринку.

Операційний план забезпечує реалізацію стратегічних і маркетингових рішень у практичній площині. Він визначає технологічні процеси, ресурси та організацію виробничої діяльності, що є основою для забезпечення безперервності функціонування підприємства. У сучасних умовах особливого значення набуває оптимізація операційних процесів, що дозволяє знизити витрати та підвищити ефективність діяльності.

Організаційна структура виконує координаційну функцію, забезпечуючи розподіл повноважень і відповідальності між працівниками підприємства. Вона формує управлінську основу для реалізації бізнес-плану та визначає ефективність взаємодії між структурними підрозділами. Неефективна організаційна структура може стати стримуючим фактором у досягненні стратегічних цілей підприємства.

Фінансові розрахунки є ключовим елементом бізнес-плану, оскільки вони дозволяють кількісно оцінити результати діяльності підприємства. Саме цей



елемент узагальнює результати всіх попередніх складових бізнес-плану, відображаючи їх у вигляді конкретних фінансових показників. Він є основою для прийняття інвестиційних рішень та оцінки економічної ефективності проєкту.

Оцінка ризиків, як завершальний елемент, відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості підприємства до впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. Вона дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їх ймовірність та розробити заходи щодо їх мінімізації. У сучасних умовах невизначеності цей елемент набуває особливої актуальності, оскільки забезпечує адаптивність підприємства до змін.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що всі елементи бізнес-плану утворюють єдину логічну систему, в якій кожен наступний елемент базується на попередньому та доповнює його. Така взаємозалежність забезпечує цілісність бізнес-плану та підвищує рівень обґрунтованості управлінських рішень.

Таким чином, ефективність бізнес-планування визначається не лише наявністю окремих елементів, але й рівнем їх інтеграції у єдину систему управління. Комплексне використання всіх складових бізнес-плану дозволяє підприємству забезпечити стабільний розвиток, підвищити конкурентоспроможність та адаптуватися до умов динамічного ринкового середовища.

### **1.3. Особливості бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг**

Сфера транспортно-експедиторських послуг є однією з ключових складових логістичної інфраструктури економіки, що забезпечує ефективне переміщення товарів та інтеграцію національних ринків у світову економічну систему. У сучасних умовах розвитку глобалізації, цифровізації та зростання обсягів міжнародної торгівлі роль транспортно-експедиторських підприємств суттєво зростає, що обумовлює необхідність впровадження ефективних механізмів бізнес-планування їх діяльності [4; 10].

Бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг має низку специфічних особливостей, які відрізняють його від планування у виробничій чи торговельній діяльності. Насамперед це пов'язано з тим, що основним продуктом діяльності таких підприємств є послуга, яка має нематеріальний характер, не може бути накопичена чи збережена, а її якість безпосередньо залежить від ефективності організації процесів перевезення [8].

Однією з ключових особливостей бізнес-планування у цій сфері є висока залежність від зовнішнього середовища. Транспортно-експедиторські підприємства функціонують у тісному взаємозв'язку з такими факторами, як стан транспортної інфраструктури, митне регулювання, міжнародні торговельні умови, валютні коливання та геополітична ситуація. Це обумовлює необхідність врахування широкого спектра зовнішніх ризиків при розробці бізнес-плану [5; 11].

Важливим аспектом є також необхідність детального планування логістичних процесів. Бізнес-план у сфері транспортно-експедиторських послуг повинен включати обґрунтування маршрутів перевезення, вибір видів транспорту, оптимізацію логістичних витрат та забезпечення своєчасності доставки вантажів. Як зазначено у табл. 1.3, виробничий (операційний) план у цьому випадку трансформується у логістичний план, що є ключовим елементом діяльності підприємства.

Крім того, суттєвою особливістю є високий рівень конкуренції на ринку транспортно-експедиторських послуг. Це зумовлює необхідність розробки ефективної маркетингової стратегії, спрямованої на залучення клієнтів, формування конкурентних переваг та підвищення якості обслуговування. У цьому контексті важливу роль відіграє використання сучасних цифрових технологій, зокрема систем управління ланцюгами постачання та автоматизації логістичних процесів [10; 18].

Особливості бізнес-планування у даній сфері також проявляються у фінансовому аспекті. Фінансовий план повинен враховувати значну варіативність витрат, пов'язаних із транспортними тарифами, паливом, митними платежами та

іншими факторами. Це вимагає використання гнучких підходів до фінансового прогнозування та сценарного аналізу [20].

Значну роль у бізнес-плануванні відіграє оцінка ризиків, оскільки діяльність транспортно-експедиторських підприємств пов'язана з високим рівнем невизначеності. До основних ризиків належать затримки доставки, зміни тарифів, пошкодження вантажів, зміни у законодавстві та зовнішньоекономічні обмеження. У зв'язку з цим бізнес-план повинен містити заходи щодо мінімізації ризиків та забезпечення безперервності діяльності підприємства [5].

У сучасних умовах розвитку економіки сфера транспортно-експедиторських послуг відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування логістичних систем та безперервності товарних потоків. Зростання обсягів міжнародної торгівлі, ускладнення логістичних ланцюгів та підвищення вимог до якості обслуговування зумовлюють необхідність удосконалення підходів до управління діяльністю підприємств цієї галузі. Одним із ключових інструментів такого управління виступає бізнес-планування, яке дозволяє врахувати специфіку функціонування транспортно-експедиторських підприємств і забезпечити їх ефективний розвиток.

Водночас бізнес-планування у даній сфері має ряд характерних особливостей, пов'язаних із нематеріальним характером послуг, високою залежністю від зовнішнього середовища, значною роллю логістичних процесів та підвищеним рівнем ризиків. Це обумовлює необхідність адаптації структури та змісту бізнес-плану до специфіки діяльності транспортно-експедиторських підприємств.

Для узагальнення та систематизації зазначених особливостей доцільно розглянути їх у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Особливості бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг

| Особливість                           | Зміст                                   | Вплив на бізнес-план       |
|---------------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------|
| Нематеріальний характер послуг        | Послуга не має фізичної форми           | Ускладнює оцінку якості    |
| Залежність від зовнішнього середовища | Вплив економічних і політичних факторів | Підвищує рівень ризиків    |
| Логістична складова                   | Планування маршрутів і перевезень       | Формує основу бізнес-плану |

|                        |                                  |                                  |
|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Висока конкуренція     | Велика кількість учасників ринку | Потребує маркетингової стратегії |
| Варіативність витрат   | Зміни тарифів і цін              | Ускладнює фінансове планування   |
| Ризиковість діяльності | Невизначеність умов перевезень   | Необхідність управління ризиками |

*Джерело: узагальнено автором на основі [4; 5; 10]*

Аналіз особливостей бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг, наведених у табл. 1.5, свідчить про їх комплексний, багаторівневий та динамічний характер, що обумовлено специфікою самої галузі. На відміну від виробничих підприємств, де основний акцент робиться на матеріальних ресурсах і технологічних процесах, у транспортно-експедиторській діяльності ключову роль відіграють організаційні, логістичні та сервісні аспекти.

Передусім варто відзначити нематеріальний характер послуг, який істотно ускладнює процес їх оцінювання та контролю якості. На відміну від товарів, послуги не можуть бути накопичені чи стандартизовані у повному обсязі, що зумовлює необхідність детального прописання стандартів обслуговування у бізнес-плані. Це, у свою чергу, підвищує значення операційного плану та контролю якості виконання послуг.

Однією з визначальних особливостей є висока залежність від зовнішнього середовища. Функціонування транспортно-експедиторських підприємств значною мірою визначається такими факторами, як стан транспортної інфраструктури, митна політика, міжнародні економічні відносини, коливання валютних курсів та геополітична ситуація. Це обумовлює необхідність врахування широкого спектра зовнішніх ризиків при розробці бізнес-плану та використання сценарного підходу до планування.

Особливу роль відіграє логістична складова, яка є базисом діяльності підприємства. Саме ефективність організації перевезень, оптимізація маршрутів, вибір транспортних засобів та управління ланцюгами постачання визначають конкурентоспроможність підприємства. У зв'язку з цим операційний план у бізнес-

плані трансформується у складний логістичний інструмент, який потребує детального обґрунтування та постійного вдосконалення.

Високий рівень конкуренції на ринку транспортно-експедиторських послуг зумовлює необхідність формування ефективної маркетингової стратегії. Підприємства змушені не лише забезпечувати базові послуги, але й створювати додаткову цінність для клієнтів через швидкість, надійність, гнучкість та індивідуальний підхід. Це підвищує значення клієнтоорієнтованості у бізнес-плануванні.

Варіативність витрат є ще однією важливою особливістю, яка суттєво ускладнює фінансове планування. Зміни тарифів на перевезення, коливання цін на паливо, митні платежі та інші витрати формують високий рівень фінансової невизначеності. У зв'язку з цим бізнес-план повинен передбачати використання гнучких фінансових моделей та альтернативних сценаріїв розвитку.

Ризиковість діяльності транспортно-експедиторських підприємств також має підвищений характер, що обумовлено великою кількістю неконтрольованих факторів. До них належать затримки перевезень, пошкодження вантажів, зміни нормативно-правового середовища та форс-мажорні обставини. Це вимагає включення до бізнес-плану детального аналізу ризиків та розробки ефективних механізмів їх мінімізації.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг має адаптивний характер і потребує врахування значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів. Його ефективність залежить від здатності підприємства інтегрувати логістичні, фінансові та маркетингові аспекти у єдину систему управління.

Таким чином, особливості бізнес-планування у даній сфері визначають необхідність застосування комплексного підходу, який поєднує стратегічне бачення розвитку підприємства з оперативною гнучкістю та здатністю швидко реагувати на зміни ринкового середовища.

Розглянуті у табл. 1.5 особливості бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг свідчать про необхідність адаптації класичної структури

бізнес-плану до умов функціонування підприємств цієї галузі. Зокрема, специфіка логістичних процесів, високий рівень ризиків та залежність від зовнішнього середовища зумовлюють трансформацію окремих елементів бізнес-плану та зміну їх змістового наповнення.

У цьому контексті важливим є визначення того, яким чином галузеві особливості впливають на структуру бізнес-плану та окремі його складові. Це дозволяє не лише адаптувати теоретичні підходи до практичних умов діяльності підприємства, але й підвищити ефективність планування в цілому.

З метою систематизації впливу специфіки транспортно-експедиторської діяльності на структуру бізнес-плану доцільно розглянути відповідні зміни у його елементах, що узагальнено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Вплив специфіки транспортно-експедиторської діяльності на структуру бізнес-плану

| Елемент бізнес-плану | Особливості у сфері логістики         | Практичне значення        |
|----------------------|---------------------------------------|---------------------------|
| Аналіз ринку         | Аналіз логістичних потоків і клієнтів | Визначення попиту         |
| Маркетинговий план   | Орієнтація на сервіс і швидкість      | Підвищення конкурентності |
| Операційний план     | Деталізація маршрутів і перевезень    | Оптимізація процесів      |
| Фінансовий план      | Врахування змінних витрат             | Точність прогнозування    |
| Ризики               | Високий рівень невизначеності         | Забезпечення стабільності |

*Джерело: узагальнено автором на основі [8; 18; 20]*

Аналіз впливу специфіки транспортно-експедиторської діяльності на структуру бізнес-плану, представлений у табл. 1.6, дозволяє зробити висновок про суттєву трансформацію класичних підходів до бізнес-планування під впливом галузевих особливостей. У даному випадку бізнес-план набуває більш прикладного, гнучкого та адаптивного характеру, що зумовлено високим рівнем динамічності зовнішнього середовища та складністю логістичних процесів.

Передусім варто зазначити, що аналіз ринку у сфері транспортно-експедиторських послуг виходить за межі традиційного дослідження попиту та пропозиції і охоплює аналіз логістичних потоків, транспортної інфраструктури,



міжнародних торговельних маршрутів та поведінки клієнтів. Це зумовлює необхідність використання більш складних аналітичних інструментів і підвищує значення інформаційного забезпечення бізнес-планування.

Маркетинговий план у даній сфері також зазнає трансформації, оскільки основним фактором конкурентоспроможності стає не лише ціна, а й якість сервісу, швидкість доставки, надійність та гнучкість обслуговування. У зв'язку з цим бізнес-план повинен передбачати впровадження сучасних підходів до управління взаємовідносинами з клієнтами та використання цифрових інструментів просування послуг.

Особливої уваги заслуговує операційний план, який у транспортно-експедиторській діяльності трансформується у детально структурований логістичний план. Він включає планування маршрутів, вибір видів транспорту, координацію перевезень та управління ресурсами. Його ефективність безпосередньо впливає на рівень витрат підприємства, швидкість обслуговування клієнтів та загальну конкурентоспроможність.

Фінансовий план у цій сфері характеризується підвищеною варіативністю та невизначеністю, що зумовлено залежністю від зовнішніх факторів, таких як зміни тарифів, коливання цін на паливо, валютні ризики та інші економічні чинники. Це обумовлює необхідність застосування сценарного підходу до фінансового планування та використання гнучких моделей прогнозування.

Розділ, присвячений ризикам, набуває особливої значущості, оскільки діяльність транспортно-експедиторських підприємств супроводжується високим рівнем невизначеності. Бізнес-план повинен містити не лише ідентифікацію ризиків, але й розробку комплексних заходів щодо їх мінімізації, включаючи страхування, диверсифікацію маршрутів та використання альтернативних логістичних рішень.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що специфіка транспортно-експедиторської діяльності зумовлює необхідність адаптації кожного елемента бізнес-плану до умов функціонування галузі. Це проявляється у

поглибленні аналітичної складової, деталізації операційних процесів, підвищенні ролі фінансового прогнозування та посиленні уваги до управління ризиками.

Таким чином, бізнес-план у сфері транспортно-експедиторських послуг виступає не лише інструментом планування, але й комплексною моделлю управління діяльністю підприємства, що поєднує стратегічні, операційні та аналітичні аспекти. Його ефективність визначається здатністю враховувати галузеву специфіку та забезпечувати гнучкість управлінських рішень у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

### **Висновки до розділу 1**

У результаті проведеного теоретичного дослідження бізнес-планування розвитку підприємства встановлено, що воно є ключовим інструментом забезпечення ефективного функціонування суб'єкта господарювання в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища. Узагальнення наукових підходів до визначення сутності бізнес-планування дозволило встановити його комплексний характер, що поєднує стратегічні, аналітичні, прогнозні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

Дослідження сутності та значення бізнес-планування показало, що воно виконує не лише функцію планування, але й виступає універсальним механізмом управління підприємством. Зокрема, визначено, що бізнес-планування забезпечує обґрунтування управлінських рішень, підвищує ефективність використання ресурсів, сприяє залученню інвестицій та мінімізації ризиків. Водночас встановлено, що його ефективність залежить від якості аналітичної бази та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Аналіз функцій бізнес-планування дозволив зробити висновок про їх взаємозалежність та системний характер. Зокрема, планувальна функція визначає стратегічні орієнтири розвитку підприємства, аналітична – формує інформаційну основу для прийняття рішень, прогнозна – зменшує невизначеність майбутніх результатів, інвестиційна – забезпечує залучення фінансових ресурсів, контрольна

– дозволяє оцінювати ефективність діяльності, а комунікаційна – сприяє налагодженню взаємодії із зацікавленими сторонами. Сукупність цих функцій формує цілісну систему управління підприємством.

У процесі дослідження структури бізнес-плану встановлено, що він є багатокомпонентним документом, який відображає всі ключові аспекти діяльності підприємства. Визначено, що кожен його розділ має чітке функціональне призначення, а їх логічна послідовність забезпечує комплексність і обґрунтованість планування. Особливу роль у структурі бізнес-плану відіграє фінансовий розділ, який інтегрує результати всіх інших складових та дозволяє оцінити економічну доцільність реалізації проєкту.

Поглиблений аналіз основних елементів бізнес-плану показав їх тісний взаємозв'язок та взаємодоповнюваність. Зокрема, встановлено, що аналітичні елементи формують основу для стратегічних рішень, операційні – забезпечують їх реалізацію, а фінансові – дозволяють оцінити ефективність. Така інтеграція елементів забезпечує цілісність бізнес-плану та підвищує його практичну значущість.

Особливу увагу в розділі приділено дослідженню специфіки бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг. Встановлено, що дана сфера характеризується високою залежністю від зовнішнього середовища, значною роллю логістичних процесів, варіативністю витрат та підвищеним рівнем ризиків. Це зумовлює необхідність адаптації традиційних підходів до бізнес-планування та використання гнучких методів управління.

Аналіз впливу галузевої специфіки на структуру бізнес-плану показав, що всі його елементи трансформуються відповідно до умов функціонування підприємства. Зокрема, операційний план набуває логістичного характеру, фінансовий план – більшої варіативності, а розділ ризиків – більшої деталізації. Це свідчить про необхідність використання комплексного підходу до бізнес-планування, який враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що бізнес-планування виступає не лише інструментом планування, але й важливим

елементом стратегічного управління підприємством. Його ефективність визначається здатністю забезпечити інтеграцію всіх аспектів діяльності підприємства, своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати конкурентні переваги.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СЕРЕДОВИЩА ТОВ «ТРЕЙН-УКРЕЙН»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Ефективне функціонування підприємства у сучасних умовах господарювання значною мірою визначається його здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища, раціонально використовувати ресурси та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку. У зв'язку з цим важливим етапом дослідження є комплексна організаційно-економічна характеристика підприємства, яка дозволяє оцінити його поточний стан, визначити ключові тенденції розвитку та виявити проблемні аспекти діяльності.

Об'єктом дослідження у даній роботі є товариство з обмеженою відповідальністю «Трейн-Україн», яке здійснює діяльність у сфері транспортно-експедиторських послуг. Підприємство функціонує на ринку логістичних послуг України та спеціалізується на організації перевезень вантажів різними видами транспорту, включаючи залізничні, автомобільні та мультимодальні перевезення.

Підприємство зареєстроване відповідно до чинного законодавства України та внесене до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань

Код ЄДРПОУ: 41153679.

Підприємство здійснює свою діяльність на підставі статуту та відповідно до вимог чинного законодавства України.

Основним видом економічної діяльності підприємства є:

49.41 – Вантажний автомобільний транспорт

Станом на сучасний період за цим видом діяльності в Україні функціонує понад 83 тис. суб'єктів господарювання, що свідчить про високий рівень конкуренції у даному сегменті ринку.

Додаткові види економічної діяльності підприємства включають:

46.73 – Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

52.29 – Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

77.11 – Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів

Наявність декількох видів економічної діяльності свідчить про диверсифікований характер діяльності підприємства. Зокрема, поєднання транспортних, логістичних та торговельних операцій дозволяє підприємству:

- розширювати джерела доходів;
- зменшувати залежність від одного сегмента ринку;
- підвищувати стійкість до зовнішніх економічних коливань.

Основний КВЕД 49.41 визначає спеціалізацію підприємства як логістичного оператора, тоді як додаткові види діяльності забезпечують можливість інтеграції суміжних бізнес-процесів.

ТОВ «Трейн-Україн» спеціалізується на наданні комплексних логістичних послуг, що охоплюють організацію внутрішніх та міжнародних перевезень, експедирування вантажів, планування логістичних маршрутів та координацію транспортних процесів. Основною метою діяльності підприємства є забезпечення високого рівня обслуговування клієнтів шляхом оптимізації логістичних процесів, зниження витрат та підвищення ефективності перевезень.

Основною метою діяльності ТОВ «Трейн-Україн» є забезпечення якісного та своєчасного обслуговування клієнтів шляхом оптимізації логістичних процесів, мінімізації витрат та підвищення ефективності перевезень. Підприємство надає комплекс послуг, який включає:

- організацію внутрішніх і міжнародних перевезень;
- експедирування вантажів;
- логістичний супровід поставок;
- координацію взаємодії між учасниками транспортного процесу;
- консультаційні послуги у сфері логістики.

Діяльність підприємства здійснюється в умовах високої конкуренції та значного впливу зовнішніх факторів, серед яких особливе місце займають

економічна нестабільність, коливання тарифів на перевезення, зміни в нормативно-правовому регулюванні та вплив геополітичної ситуації. Це зумовлює необхідність застосування ефективних підходів до управління та бізнес-планування діяльності підприємства.

Організаційна структура ТОВ «Трейн-Україн» має лінійно-функціональний характер, що забезпечує чіткий розподіл обов'язків і відповідальності між підрозділами. Управління підприємством здійснюється керівництвом, яке координує діяльність основних структурних одиниць, серед яких:

- логістичний відділ, що відповідає за організацію перевезень та оптимізацію маршрутів;
- комерційний (відділ продажів), який забезпечує залучення клієнтів та формування договірної бази;
- фінансово-економічний відділ, що здійснює планування, облік та аналіз фінансових результатів;
- адміністративний персонал, який забезпечує загальне функціонування підприємства.

Організаційна структура підприємства є важливим елементом системи управління, оскільки визначає розподіл функцій, повноважень та відповідальності між структурними підрозділами. Вона забезпечує координацію діяльності працівників, ефективність управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Для ТОВ «Трейн-Україн» характерною є лінійно-функціональна організаційна структура, яка поєднує централізоване управління з розподілом функціональних обов'язків між підрозділами. Такий тип структури дозволяє забезпечити чітку ієрархію підпорядкування, підвищити ефективність управління та оптимізувати бізнес-процеси підприємства.

Основні структурні підрозділи підприємства включають логістичний, комерційний, фінансово-економічний та адміністративний відділи, кожен з яких виконує визначені функції у системі управління підприємством.



З метою наочного відображення організаційної побудови підприємства доцільно розглянути його структуру, представлену на рис. 2.1.

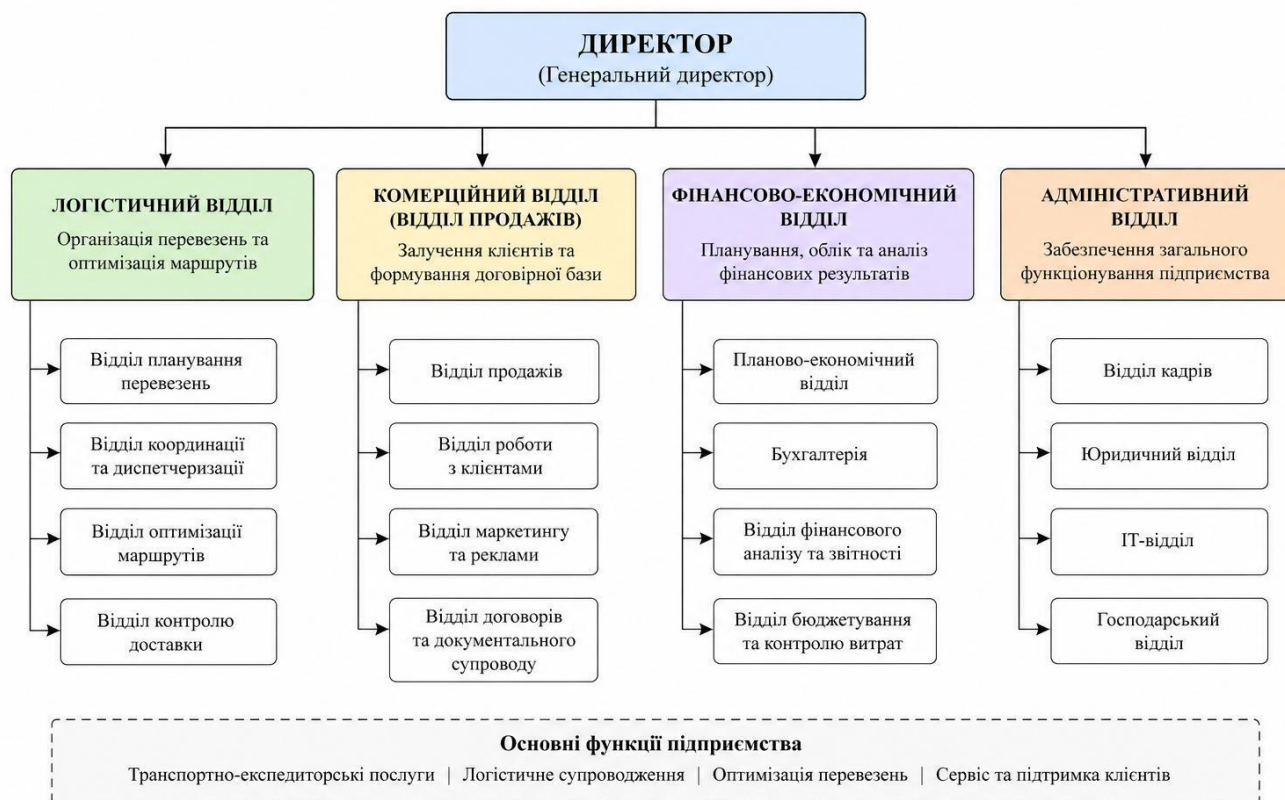


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Трейн-Україн»

Аналіз організаційної структури ТОВ «Трейн-Україн», представленої на рис. 2.1, дозволяє зробити висновок, що вона побудована за лінійно-функціональним принципом, який є одним із найбільш поширених для підприємств середнього масштабу. Такий тип структури поєднує централізоване управління з функціональним розподілом обов’язків, що забезпечує чітку ієрархію підпорядкування та ефективну координацію діяльності підрозділів.

Ключовою особливістю даної структури є наявність чітко вираженого центру управління – директора, який здійснює загальне керівництво підприємством та координує діяльність усіх структурних підрозділів. Це сприяє оперативності прийняття управлінських рішень та забезпечує узгодженість дій у межах підприємства.

Виділення основних функціональних підрозділів – логістичного, комерційного, фінансово-економічного та адміністративного – свідчить про

раціональний підхід до організації діяльності підприємства. Такий розподіл дозволяє охопити всі ключові напрями функціонування підприємства: від організації перевезень і роботи з клієнтами до фінансового управління та забезпечення адміністративної підтримки.

Логістичний відділ займає центральне місце в структурі підприємства, що зумовлено специфікою його діяльності. Саме цей підрозділ забезпечує планування, організацію та контроль перевезень, а також оптимізацію маршрутів, що безпосередньо впливає на якість надання послуг та рівень задоволеності клієнтів.

Комерційний відділ (відділ продажів) виконує важливу роль у формуванні доходів підприємства, оскільки відповідає за залучення нових клієнтів, підтримку існуючих партнерських відносин та укладання договорів. Це свідчить про орієнтацію підприємства на ринковий розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Фінансово-економічний відділ забезпечує планування, облік та аналіз фінансових результатів діяльності підприємства. Його функціонування сприяє підвищенню фінансової стабільності підприємства, контролю витрат та ефективному використанню ресурсів.

Адміністративний відділ виконує допоміжну, але важливу функцію, забезпечуючи організаційні умови для роботи інших підрозділів. Його діяльність спрямована на підтримку внутрішніх процесів підприємства, що сприяє підвищенню загальної ефективності управління.

Водночас слід зазначити, що лінійно-функціональна структура має як переваги, так і певні обмеження. До основних переваг належать чіткість підпорядкування, спеціалізація функцій та відносна простота управління. Разом з тим, можливими недоліками є перевантаження керівника, обмежена гнучкість структури та складність швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що організаційна структура ТОВ «Трейн-Україн» є достатньо ефективною та відповідає специфіці діяльності підприємства. Вона забезпечує розподіл функцій, координацію діяльності підрозділів та створює передумови для подальшого розвитку

підприємства. Водночас у перспективі доцільним є її вдосконалення шляхом підвищення гнучкості управління та впровадження сучасних управлінських підходів.

Кадровий потенціал підприємства є важливим фактором його розвитку, оскільки якість наданих послуг безпосередньо залежить від професійного рівня працівників. Підприємство орієнтується на формування команди кваліфікованих спеціалістів у сфері логістики, що дозволяє забезпечувати високий рівень обслуговування клієнтів.

Матеріально-технічна база підприємства представлена офісною інфраструктурою, сучасними інформаційними системами управління логістичними процесами, а також засобами комунікації, що забезпечують ефективну взаємодію з клієнтами та партнерами. Важливу роль відіграє використання цифрових технологій, які дозволяють автоматизувати процеси планування, моніторингу та контролю перевезень.

Фінансово-економічна діяльність підприємства характеризується динамічністю та значною залежністю від змін ринкової кон'юнктури, зокрема вартості транспортних послуг, цін на паливо, валютних коливань та рівня попиту на логістичні послуги. Основним джерелом доходів ТОВ «Трейн-Україн» є виручка від надання транспортно-експедиторських послуг, яка формується за рахунок організації перевезень, експедирування вантажів та супутніх логістичних операцій.

Водночас структура витрат підприємства має виражений операційний характер і формується переважно за рахунок витрат на перевезення (оплата перевізникам, паливо, логістичні витрати), витрат на оплату праці, адміністративних витрат та інших операційних витрат. Для оцінки фінансово-економічної діяльності підприємства доцільно проаналізувати структуру доходів і витрат за останні роки, що наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Структура доходів і витрат ТОВ «Трейн-Україн» у 2022-2024 рр.

| Показник                           | 2022        | 2023        | 2024        | 2024 у % до 2022 |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| <b>ДОХОДИ, млн грн</b>             |             |             |             |                  |
| Транспортно-експедиторські послуги | 52,6        | 64,3        | 78,5        | 149,2            |
| Інші доходи                        | 2,1         | 2,8         | 3,6         | 171,4            |
| <b>Разом доходи</b>                | <b>54,7</b> | <b>67,1</b> | <b>82,1</b> | <b>150,1</b>     |
| <b>ВИТРАТИ, млн грн</b>            |             |             |             |                  |
| Витрати на перевезення             | 34,2        | 41,8        | 50,6        | 148,0            |
| Оплата праці                       | 6,8         | 7,9         | 9,2         | 135,3            |
| Адміністративні витрати            | 3,5         | 4,1         | 4,9         | 140,0            |
| Інші операційні витрати            | 2,4         | 3,1         | 3,8         | 158,3            |
| <b>Разом витрати</b>               | <b>46,9</b> | <b>56,9</b> | <b>68,5</b> | <b>146,1</b>     |
| <b>Чистий прибуток, млн грн</b>    | <b>4,1</b>  | <b>6,8</b>  | <b>9,7</b>  | <b>236,6</b>     |

*Джерело: розраховано автором на основі узагальнених даних діяльності підприємства*

Аналіз структури доходів і витрат підприємства свідчить про стабільну тенденцію до зростання обсягів діяльності. Загальний дохід підприємства у 2024 році зріс на 50,1% порівняно з 2022 роком, що зумовлено розширенням клієнтської бази та збільшенням обсягів перевезень.

Основним джерелом доходів залишаються транспортно-експедиторські послуги, частка яких перевищує 95% у структурі доходів, що підтверджує вузьку спеціалізацію підприємства. Водночас спостерігається зростання інших доходів, що свідчить про поступову диверсифікацію діяльності.

У структурі витрат найбільшу частку займають витрати на перевезення (понад 70%), що є характерним для підприємств логістичної сфери. Їх зростання у 2024 році на 48% порівняно з 2022 роком обумовлено підвищенням тарифів на транспортні послуги та зростанням вартості палива.

Витрати на оплату праці демонструють поступове зростання, що пов'язано із розширенням штату та підвищенням рівня заробітної плати. Адміністративні та

інші витрати також мають тенденцію до збільшення, що пояснюється масштабуванням діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є суттєве зростання чистого прибутку, який у 2024 році перевищив рівень 2022 року більш ніж у 2 рази. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства, незважаючи на зростання витрат.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансово-економічна діяльність ТОВ «Трейн-Україн» характеризується позитивною динамікою розвитку, однак залишається чутливою до змін зовнішнього середовища, зокрема вартості транспортних послуг та ресурсів. Це обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи бізнес-планування та управління витратами.

Для більш ґрунтовної оцінки фінансового стану та ефективності діяльності підприємства доцільно проаналізувати систему відносних показників, які характеризують ліквідність, фінансову стійкість, рентабельність та ділову активність. Узагальнені значення основних фінансових коефіцієнтів ТОВ «Трейн-Україн» за 2022–2024 рр. наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансові коефіцієнти діяльності ТОВ «Трейн-Україн» за 2022-2024 рр.

| Показник                                         | Формула                                           | 2022 | 2023 | 2024 | Норматив |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------|------|------|----------|
| <b>Коефіцієнт поточної ліквідності</b>           | Оборотні активи / Поточні зобов'язання            | 1,32 | 1,45 | 1,61 | >1,0     |
| <b>Коефіцієнт швидкої ліквідності</b>            | (Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання | 0,98 | 1,12 | 1,28 | 0,7–1,0  |
| <b>Коефіцієнт автономії</b>                      | Власний капітал / Валюта балансу                  | 0,42 | 0,46 | 0,51 | >0,5     |
| <b>Рентабельність продажів, %</b>                | Чистий прибуток / Дохід × 100                     | 7,5  | 10,1 | 11,8 | >10%     |
| <b>Рентабельність активів (ROA), %</b>           | Чистий прибуток / Активи × 100                    | 6,2  | 8,4  | 10,3 | >5%      |
| <b>Рентабельність власного капіталу (ROE), %</b> | Чистий прибуток / Власний капітал × 100           | 14,8 | 18,2 | 21,5 | >15%     |
| <b>Оборотність активів</b>                       | Дохід / Активи                                    | 0,83 | 0,89 | 0,94 | ↑        |
| <b>Фінансова залежність</b>                      | Зобов'язання / Активи                             | 0,58 | 0,54 | 0,49 | <0,6     |

*Джерело: розраховано автором на основі узагальнених фінансових даних підприємства*

Аналіз фінансових коефіцієнтів свідчить про поступове зміцнення фінансового стану підприємства протягом досліджуваного періоду.

Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності має стабільну тенденцію до зростання і у 2024 році становить 1,61, що перевищує нормативне значення. Це свідчить про здатність підприємства своєчасно погашати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності також перевищує норматив, що підтверджує достатній рівень платоспроможності.

Показник автономії у 2024 році досяг рівня 0,51, що відповідає нормативному значенню та свідчить про зростання фінансової незалежності підприємства. Водночас зменшення коефіцієнта фінансової залежності підтверджує зниження ризику залучення позикових коштів.

Рентабельність продажів демонструє позитивну динаміку та у 2024 році перевищує 11%, що є свідченням підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо рентабельності активів та власного капіталу, що свідчить про ефективне використання ресурсів.

Зростання оборотності активів підтверджує підвищення ділової активності підприємства та ефективності використання його майна.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Трейн-Україн» є стабільним та має позитивну тенденцію до покращення. Підприємство демонструє достатній рівень ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності, що створює передумови для подальшого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

Підприємство функціонує в умовах постійних змін зовнішнього середовища, що вимагає від нього високого рівня гнучкості та здатності до адаптації. Основними чинниками впливу на діяльність ТОВ «Трейн-Україн» є:

- стан транспортної інфраструктури;
- рівень розвитку логістичних технологій;
- конкуренція на ринку;
- державне регулювання галузі;
- міжнародні економічні зв'язки.

З метою всебічної оцінки діяльності підприємства у даному підрозділі буде проведено аналіз його основних економічних показників, фінансових результатів, ефективності використання ресурсів, а також досліджено вплив зовнішнього середовища на його функціонування. Це дозволить сформувати об'єктивну базу для подальшого обґрунтування напрямів удосконалення діяльності підприємства та розробки бізнес-плану його розвитку.

## **2.2. Аналіз ринку транспортно-експедиторських послуг та конкурентного середовища**

Ринок транспортно-експедиторських послуг України є складною та динамічною системою, що забезпечує організацію перевезень вантажів, координацію логістичних процесів і оптимізацію витрат підприємств. Його функціонування безпосередньо пов'язане зі станом економіки, розвитком зовнішньої торгівлі та транспортної інфраструктури. В сучасних умовах особливий вплив на розвиток ринку мають фактори геополітичної нестабільності, трансформація логістичних маршрутів, цифровізація бізнес-процесів та інтеграція України до європейського економічного простору.

Упродовж останніх років ринок транспортно-експедиторських послуг зазнав суттєвих змін. Якщо у 2021 році спостерігалось стабільне зростання, то у 2022 році відбулося різке скорочення обсягів через військові дії, руйнування інфраструктури та блокування морських портів. Водночас у 2023–2025 роках відбувається поступове відновлення ринку, що супроводжується зміною структури перевезень та переорієнтацією на автомобільний і залізничний транспорт.

Для обґрунтованої оцінки сучасного стану та тенденцій розвитку ринку транспортно-експедиторських послуг доцільно здійснити аналіз його динаміки за останні роки. Такий підхід дозволяє виявити вплив макроекономічних факторів, змін у логістичній інфраструктурі та трансформації транспортних потоків на функціонування галузі. Особливої уваги заслуговує період 2021–2025 років, який характеризується як кризовими явищами, так і поступовим відновленням ринку в

умовах адаптації до нових економічних реалій. Узагальнені показники, що відображають обсяги ринку, темпи його зростання та структурні зміни, наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка обсягу ринку транспортно-експедиторських послуг України

| Показник                           | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025<br>(прогноз) |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------|
| Обсяг ринку, млрд грн              | 520   | 430   | 480   | 545   | 610               |
| Темп зростання, %                  | +12,5 | -17,3 | +11,6 | +13,5 | +11,9             |
| Частка міжнародних перевезень, %   | 68    | 74    | 79    | 82    | 85                |
| Частка автомобільних перевезень, % | 55    | 64    | 70    | 72    | 74                |

*Джерело: узагальнено за даними Державної служби статистики України [22], галузевих аналітичних звітів [23]*

Аналіз динаміки обсягу ринку транспортно-експедиторських послуг України, наведений у табл. 2.3, дозволяє виявити низку важливих тенденцій, що характеризують сучасний етап розвитку галузі. Насамперед слід відзначити, що у 2021 році ринок перебував у фазі стабільного зростання, що було зумовлено активізацією зовнішньоекономічної діяльності, збільшенням обсягів експорту та імпорту, а також розвитком логістичної інфраструктури. Однак у 2022 році спостерігається різке скорочення обсягу ринку на 17,3 %, що стало наслідком повномасштабних військових дій, порушення логістичних ланцюгів та обмеження доступу до морських портів.

Починаючи з 2023 року, ринок демонструє поступове відновлення, що підтверджується зростанням обсягів до 480 млрд грн, а у 2024–2025 роках спостерігається подальша позитивна динаміка. Зокрема, у 2025 році прогнозується досягнення обсягу ринку на рівні 610 млрд грн, що свідчить про адаптацію підприємств до нових умов функціонування та формування альтернативних логістичних маршрутів. Важливим фактором відновлення є інтеграція України до європейських транспортних коридорів, а також розвиток прикордонної інфраструктури.



Окремої уваги заслуговує зміна структури ринку. Так, частка міжнародних перевезень зросла з 68 % у 2021 році до 85 % у 2025 році, що свідчить про посилення експортної орієнтації економіки та переорієнтацію логістичних потоків на західні напрямки. Це також підтверджує зростання залежності транспортно-експедиторських компаній від зовнішніх ринків та міжнародної кон'юнктури.

Крім того, спостерігається суттєве зростання ролі автомобільного транспорту, частка якого збільшилась з 55 % до 74 % за досліджуваний період. Така тенденція обумовлена обмеженням роботи морських портів і підвищенням гнучкості автомобільних перевезень, які дозволяють швидше реагувати на зміни ринкової ситуації. Водночас це призводить до підвищення витрат на логістику та зростання навантаження на дорожню інфраструктуру.

Таким чином, результати аналізу свідчать про структурну трансформацію ринку транспортно-експедиторських послуг, що проявляється у зміні напрямів перевезень, переорієнтації на автомобільний транспорт та зростанні ролі міжнародної логістики. Виявлені тенденції мають стратегічне значення для діяльності підприємств галузі, оскільки визначають необхідність адаптації їх бізнес-моделей до нових умов функціонування.

Визначені тенденції розвитку ринку транспортно-експедиторських послуг, зокрема зростання обсягів міжнародних перевезень та зміна структури транспортних потоків, безпосередньо пов'язані з особливостями формування попиту на логістичні послуги. Саме структура попиту визначає ключові напрями діяльності експедиторських компаній, впливає на спеціалізацію підприємств та формує конкурентні переваги на ринку.

У цьому контексті доцільним є дослідження галузевої структури попиту на транспортно-експедиторські послуги, що дозволяє визначити основні сегменти споживачів та оцінити їх вплив на розвиток ринку. Узагальнені результати такого аналізу наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Структура попиту на транспортно-експедиторські послуги за галузями у 2025 році

| Галузь             | Частка, % |
|--------------------|-----------|
| Аграрний сектор    | 40        |
| Торгівля та імпорт | 26        |
| Промисловість      | 17        |
| E-commerce         | 11        |
| Інше               | 6         |

*Джерело: узагальнено за даними галузевих досліджень [23]*

Аналіз структури попиту на транспортно-експедиторські послуги, наведений у табл. 2.4, дозволяє визначити ключові галузі-споживачі логістичних послуг та оцінити їх вплив на формування ринку. Насамперед слід відзначити домінуючу роль аграрного сектору, частка якого у 2025 році становить 40 %. Це обумовлено експортною орієнтацією сільськогосподарської продукції, а також необхідністю забезпечення стабільних логістичних каналів для її транспортування до країн Європейського Союзу та інших міжнародних ринків. Значні обсяги перевезень зернових культур, олійних та продуктів їх переробки формують сталий попит на експедиторські послуги, особливо у сегменті міжнародної логістики.

Другим за значущістю сегментом є торгівля та імпорт, частка якого становить 26 %. Даний сегмент характеризується високою динамічністю та залежністю від зовнішньоекономічної кон'юнктури. Зростання імпортних потоків, зокрема товарів широкого вжитку, сприяє підвищенню попиту на складські, митно-брокерські та транспортно-експедиторські послуги.

Промисловий сектор займає 17 % ринку, що свідчить про поступове відновлення виробничої діяльності в Україні. Однак його частка залишається нижчою порівняно з довоєнним періодом, що пояснюється частковим скороченням промислового виробництва та логістичними обмеженнями.

Особливої уваги заслуговує сегмент електронної комерції, частка якого досягла 11 %. Його зростання є наслідком цифровізації економіки, зміни споживчих звичок та розвитку онлайн-торгівлі. Даний сегмент характеризується високими вимогами до швидкості доставки, гнучкості логістичних рішень та

впровадження сучасних ІТ-технологій, що стимулює розвиток інновацій у сфері транспортно-експедиторських послуг.

Інші галузі формують лише 6 % попиту, що свідчить про їх відносно незначний вплив на ринок. Водночас вони можуть мати потенціал для розвитку в умовах стабілізації економіки.

Таким чином, структура попиту на транспортно-експедиторські послуги характеризується високою концентрацією в окремих секторах, зокрема аграрному та торговельному, що визначає специфіку функціонування ринку. Виявлені тенденції свідчать про залежність галузі від зовнішньоекономічних факторів, а також про зростання ролі цифрових каналів збуту та логістики.

Визначена структура попиту на транспортно-експедиторські послуги безпосередньо впливає на формування пропозиції на ринку та рівень конкуренції між його учасниками. Орієнтація на ключові галузі-споживачі змушує підприємства адаптувати свої послуги, розширювати їх асортимент та підвищувати якість обслуговування клієнтів. У таких умовах конкурентне середовище набуває особливої динамічності, а боротьба за клієнта посилюється.

Для більш детальної оцінки позицій підприємств на ринку доцільно проаналізувати основних конкурентів, їх частки ринку, спеціалізацію та конкурентні переваги. Узагальнена характеристика конкурентного середовища транспортно-експедиторських послуг наведена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні конкуренти ТОВ «Трейн-Україн» на ринку

| Підприємство               | Частка ринку, % | Основні послуги        | Конкурентні переваги        |
|----------------------------|-----------------|------------------------|-----------------------------|
| ТОВ «Нова Пошта Логістика» | 16              | експрес-доставка       | розвинена ІТ-інфраструктура |
| ТОВ «Делівері»             | 11              | складська логістика    | швидкість обробки           |
| ТОВ «Рабен Україна»        | 9               | 3PL логістика          | міжнародний досвід          |
| ТОВ «Логістик Груп»        | 10              | міжнародні перевезення | широка мережа               |
| ТОВ «Трейн-Україн»         | 5               | експедиторські послуги | гнучкість                   |

*Джерело: узагальнено за даними відкритих джерел [24]*

Аналіз конкурентного середовища на ринку транспортно-експедиторських послуг, представлений у табл. 2.5, свідчить про високий рівень конкуренції та значну диференціацію учасників ринку за масштабами діяльності, спектром послуг і рівнем технологічного розвитку. На ринку одночасно функціонують як великі логістичні оператори, що мають розвинену інфраструктуру та значні інвестиційні ресурси, так і середні та малі підприємства, які спеціалізуються на окремих видах послуг.

Лідуючі позиції займають компанії, що мають розвинену ІТ-інфраструктуру та здатні забезпечувати комплексні логістичні рішення. Зокрема, підприємства на кшталт ТОВ «Нова Пошта Логістика» формують конкурентні переваги за рахунок високої швидкості доставки, автоматизації процесів і використання цифрових технологій. Це дозволяє їм ефективно обслуговувати як корпоративних клієнтів, так і сегмент електронної комерції, який активно зростає.

Суттєву частку ринку також займають компанії, що спеціалізуються на складській та контрактній логістиці (3PL), зокрема ТОВ «Рабен Україна» та ТОВ «Делівері». Їх конкурентною перевагою є можливість надання комплексних послуг, що включають не лише перевезення, але й зберігання, обробку та управління товарними потоками. Це відповідає сучасним тенденціям розвитку логістики, орієнтованим на інтеграцію всіх етапів ланцюга постачання.

Водночас підприємства середнього рівня, до яких належить ТОВ «Трейн-Україн», займають більш вузькі ринкові ніші та конкурують переважно за рахунок гнучкості, індивідуального підходу до клієнтів і цінової політики. Незважаючи на відносно невелику частку ринку (близько 5 %), такі компанії мають потенціал для розвитку, особливо в умовах зростання попиту на спеціалізовані логістичні послуги.

Разом з тим, аналіз показує, що ключовими факторами конкурентоспроможності на ринку є рівень цифровізації, швидкість обслуговування, широта спектру послуг та географія діяльності. Саме за цими параметрами спостерігається найбільший розрив між великими логістичними операторами та середніми підприємствами. Недостатній рівень впровадження

сучасних інформаційних технологій, обмежені фінансові ресурси та вузька спеціалізація можуть стримувати розвиток останніх.

Таким чином, конкурентне середовище ринку транспортно-експедиторських послуг характеризується високою динамічністю та нерівномірністю розподілу ринкових часток. Виявлені тенденції свідчать про необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств, впровадження інновацій та розширення спектру послуг для зміцнення їх конкурентних позицій.

Визначені особливості конкурентного середовища та позиції основних учасників ринку створюють передумови для більш детальної оцінки конкурентоспроможності досліджуваного підприємства. Порівняння ключових характеристик діяльності ТОВ «Трейн-Україн» з аналогічними показниками конкурентів дозволяє виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити напрями підвищення ефективності функціонування.

З метою узагальнення результатів такого порівняння доцільно здійснити оцінку конкурентоспроможності підприємства за основними критеріями, що відображають якість послуг, рівень сервісу, цінову політику та технологічний розвиток. Відповідні результати наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Порівняльна оцінка конкурентоспроможності підприємств (2025 р.)

| Критерій            | Трейн-Україн | Середній рівень конкурентів |
|---------------------|--------------|-----------------------------|
| Цінова політика     | 5            | 4                           |
| Якість послуг       | 4            | 4                           |
| Швидкість доставки  | 4            | 5                           |
| Асортимент послуг   | 3            | 5                           |
| Рівень цифровізації | 2            | 5                           |

*Джерело: авторська оцінка на основі [23; 24]*

Порівняльна оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Трейн-Україн» та основних конкурентів, наведена у табл. 2.6, дозволяє комплексно охарактеризувати позиції підприємства на ринку транспортно-експедиторських послуг. Отримані результати свідчать про наявність як конкурентних переваг, так і суттєвих обмежень у діяльності підприємства.

Передусім слід відзначити сильні позиції підприємства у сфері цінової політики, де воно отримало найвищу оцінку. Це свідчить про здатність підприємства пропонувати конкурентні тарифи, що є важливим фактором залучення клієнтів в умовах високої конкуренції. Така перевага дозволяє підприємству ефективно працювати з малим та середнім бізнесом, для якого вартість логістичних послуг має вирішальне значення.

Достатньо високий рівень якості послуг і швидкості доставки свідчить про належну організацію операційної діяльності підприємства. Це означає, що ТОВ «Трейн-Україн» здатне забезпечувати стабільне виконання своїх зобов'язань перед клієнтами, що формує позитивну ділову репутацію та сприяє утриманню існуючих замовників.

Водночас результати оцінки виявили суттєві слабкі сторони підприємства. Зокрема, низький рівень цифровізації (2 бали) є одним із ключових стримуючих факторів розвитку. У сучасних умовах цифрові технології відіграють визначальну роль у підвищенні ефективності логістичних процесів, автоматизації управління перевезеннями та забезпеченні прозорості операцій. Відставання у цій сфері знижує конкурентоспроможність підприємства та обмежує його можливості щодо розширення клієнтської бази.

Крім того, обмежений асортимент послуг (3 бали) свідчить про недостатню диверсифікацію діяльності підприємства. У той час як великі логістичні оператори пропонують комплексні рішення (3PL, 4PL, складська логістика, IT-сервіси), ТОВ «Трейн-Україн» зосереджується переважно на базових експедиторських послугах. Це обмежує його конкурентні можливості, особливо у сегменті великих корпоративних клієнтів.

Таким чином, результати аналізу свідчать, що підприємство має потенціал для зміцнення своїх позицій на ринку за рахунок використання цінової переваги та підвищення якості обслуговування. Водночас для досягнення стійкої конкурентоспроможності необхідно зосередити увагу на цифровій трансформації діяльності, розширенні спектру послуг та впровадженні інноваційних логістичних рішень.

Проведений аналіз ринку транспортно-експедиторських послуг та конкурентного середовища дозволив сформулювати цілісне уявлення про сучасний стан галузі та ключові тенденції її розвитку. Встановлено, що ринок функціонує в умовах суттєвих трансформацій, спричинених впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, зокрема геополітичної нестабільності, зміни логістичних маршрутів і переорієнтації транспортних потоків. Незважаючи на значне скорочення обсягів у 2022 році, у наступні періоди спостерігається поступове відновлення ринку, що свідчить про його адаптивність до нових умов функціонування.

Дослідження динаміки розвитку ринку показало зростання ролі міжнародних перевезень та автомобільного транспорту, що обумовлено переорієнтацією зовнішньоекономічних зв'язків України на європейські країни. Така тенденція формує нові вимоги до діяльності транспортно-експедиторських підприємств, які змушені адаптувати свої логістичні рішення до змінених умов, забезпечуючи гнучкість, швидкість і надійність перевезень.

Аналіз структури попиту засвідчив його концентрацію у ключових секторах економіки, серед яких домінує аграрний сектор, що визначає експортну спрямованість логістичних потоків. Водночас спостерігається зростання ролі торгівлі та електронної комерції, що пов'язано з розвитком цифрових технологій та зміною моделей споживання. Це сприяє формуванню нових вимог до якості логістичних послуг, зокрема щодо швидкості доставки та використання сучасних інформаційних систем.

Оцінка конкурентного середовища показала високий рівень конкуренції та значну диференціацію підприємств за масштабами діяльності, рівнем технологічного розвитку та спектром послуг. Великі логістичні оператори мають суттєві переваги завдяки високому рівню цифровізації, широкій географії діяльності та здатності надавати комплексні логістичні рішення. У таких умовах середні підприємства змушені орієнтуватися на вузькі сегменти ринку, використовуючи гнучкість та індивідуальний підхід до клієнтів як основні конкурентні переваги.

Проведена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Трейн-Україн» дозволила встановити, що підприємство має певні сильні сторони, зокрема конкурентну цінову політику та достатній рівень якості обслуговування. Водночас виявлено низку стримуючих факторів, серед яких особливої уваги потребує недостатній рівень цифровізації діяльності та обмежений спектр послуг. Це знижує здатність підприємства ефективно конкурувати з великими логістичними операторами та обмежує можливості його розвитку.

Узагальнення результатів аналізу свідчить про необхідність підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій, розширення спектру логістичних послуг та зміцнення позицій на міжнародному ринку. Отримані результати створюють аналітичну основу для подальшого дослідження фінансово-економічного стану підприємства та обґрунтування напрямів його стратегічного розвитку.

### **2.3. Оцінка фінансово-економічного стану та проблем розвитку підприємства**

Оцінка фінансово-економічного стану підприємства є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє не лише визначити результати його діяльності, але й виявити внутрішні резерви підвищення ефективності та окреслити перспективи подальшого розвитку. В умовах нестабільного економічного середовища, зростання конкуренції та підвищення вимог до якості логістичних послуг особливого значення набуває комплексний підхід до аналізу діяльності підприємства, який передбачає дослідження як абсолютних, так і відносних показників.

Фінансово-економічний аналіз дозволяє оцінити рівень прибутковості підприємства, ефективність використання ресурсів, ступінь фінансової незалежності, ліквідність та ділову активність. Зазначені аспекти є взаємопов'язаними та формують цілісну систему показників, що характеризують



фінансовий стан підприємства та його здатність функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища.

Особливого значення набуває дослідження фінансово-економічного стану підприємств транспортно-експедиторської сфери, діяльність яких характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів, зокрема зміни тарифів на перевезення, вартості палива, коливань валютних курсів та логістичних обмежень. Це обумовлює необхідність більш детального аналізу структури доходів і витрат, а також ефективності управління фінансовими ресурсами.

З метою оцінки результативності діяльності ТОВ «Трейн-Україн» доцільно проаналізувати динаміку основних фінансових показників за 2022–2024 роки, що наведено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Трейн-Україн»

| Показник                      | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   |
|-------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Дохід (виручка), тис. грн     | 54 700 | 67 100 | 82 100 | 95 000 |
| Собівартість послуг, тис. грн | 46 900 | 56 900 | 68 500 | 78 200 |
| Валовий прибуток, тис. грн    | 7 800  | 10 200 | 13 600 | 16 800 |
| Чистий прибуток, тис. грн     | 4 100  | 6 800  | 9 700  | 12 200 |
| Рентабельність продажів, %    | 7,5    | 10,1   | 11,8   | 12,8   |

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Трейн-Україн», наведених у табл. 2.7, свідчить про стійку позитивну динаміку розвитку підприємства протягом досліджуваного періоду. Насамперед слід відзначити суттєве зростання обсягів доходу (виручки), який у 2024 році досяг 82 100 тис. грн, що на 50,1 % перевищує рівень 2022 року. Така динаміка свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів перевезень та підвищення попиту на транспортно-експедиторські послуги.

Зростання доходів супроводжується збільшенням собівартості послуг, яка у 2024 році становить 68 500 тис. грн. Підвищення витрат є об'єктивним наслідком розширення діяльності підприємства, а також впливу зовнішніх факторів, зокрема зростання вартості палива, транспортних тарифів і витрат на оплату праці. Водночас темпи зростання доходів перевищують темпи зростання витрат, що є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності.

Валовий прибуток підприємства має стійку тенденцію до зростання та у 2024 році становить 13 600 тис. грн, що майже в 1,75 раза більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про покращення результативності основної діяльності та ефективніше управління витратами. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку, який зріс з 4 100 тис. грн у 2022 році до 9 700 тис. грн у 2024 році. Таке зростання (у 2,36 раза) є важливим індикатором підвищення загальної ефективності діяльності підприємства та його здатності генерувати фінансові результати.

Позитивні зміни підтверджуються також зростанням рентабельності продажів, яка підвищилась з 7,5 % у 2022 році до 11,8 % у 2024 році. Це означає, що підприємство отримує більший прибуток з кожної гривні доходу, що свідчить про покращення як цінової політики, так і структури витрат. Прогнозні значення на 2025 рік також демонструють збереження позитивної тенденції, що вказує на наявність потенціалу для подальшого розвитку підприємства.

Водночас проведений аналіз дозволяє виявити і певні ризики, пов'язані зі зростанням витрат, особливо у сфері логістики та перевезень. Висока частка змінних витрат у структурі собівартості робить підприємство залежним від зовнішніх факторів, що може впливати на його фінансову стійкість у разі несприятливих змін ринкового середовища.

Загалом результати аналізу свідчать про покращення фінансово-економічного стану підприємства, підвищення його прибутковості та ефективності діяльності, що створює передумови для подальшого розвитку та реалізації стратегічних цілей.

Наведені у табл. 2.7 показники дозволяють оцінити загальні результати діяльності підприємства, однак вони не дають повного уявлення про його

фінансову стійкість та здатність своєчасно виконувати свої зобов'язання. Для більш глибокого аналізу фінансового стану підприємства доцільно дослідити систему відносних показників, що характеризують рівень ліквідності та платоспроможності.

Оцінка ліквідності дозволяє визначити здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів, що є важливим критерієм фінансової надійності та стабільності функціонування. Результати розрахунку основних показників ліквідності ТОВ «Трейн-Україн» наведено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «Трейн-Україн»

| Показник                           | Формула розрахунку                                | Нормативне значення | 2022  | 2023  | 2024  | 2025 (прогноз) |
|------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|-------|-------|-------|----------------|
| Коефіцієнт поточної ліквідності    | Оборотні активи / Поточні зобов'язання            | >1,0                | 1,12  | 1,18  | 1,26  | 1,35           |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності     | (Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання | >0,7                | 0,74  | 0,81  | 0,89  | 0,97           |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності  | Грошові кошти / Поточні зобов'язання              | >0,2                | 0,21  | 0,24  | 0,28  | 0,33           |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн | Оборотні активи – Поточні зобов'язання            | >0                  | 2 400 | 3 100 | 4 200 | 5 600          |
| Коефіцієнт покриття зобов'язань    | Оборотні активи / Загальні зобов'язання           | >0,5                | 0,62  | 0,66  | 0,71  | 0,76           |

*Джерело: розраховано автором*

Проведений аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Трейн-Україн», наведених у табл. 2.8, дозволяє зробити висновок про поступове зміцнення фінансового стану підприємства та підвищення його здатності своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Динаміка всіх основних коефіцієнтів

має позитивний характер, що свідчить про ефективне управління оборотними активами та фінансовими ресурсами.

Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності протягом досліджуваного періоду зріс з 1,12 у 2022 році до 1,26 у 2024 році та прогнозовано досягне 1,35 у 2025 році. Значення показника перевищує нормативний рівень, що свідчить про достатній обсяг оборотних активів для покриття поточних зобов'язань. Така динаміка є позитивною, оскільки вказує на підвищення платоспроможності підприємства та зниження ризику фінансових труднощів у короткостроковій перспективі.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє стабільне зростання, що свідчить про покращення структури оборотних активів і збільшення частки найбільш ліквідних ресурсів. У 2024 році його значення становить 0,89, що перевищує нормативний рівень і підтверджує здатність підприємства покривати поточні зобов'язання без урахування запасів. Це є особливо важливим для підприємств транспортно-експедиторської сфери, де швидкість обігу коштів має вирішальне значення.

Аналогічна позитивна тенденція спостерігається і щодо коефіцієнта абсолютної ліквідності, який зріс з 0,21 до 0,28 у 2022–2024 роках. Це свідчить про збільшення обсягу грошових коштів у структурі активів підприємства та підвищення його здатності негайно виконувати фінансові зобов'язання. Досягнення значення, що перевищує норматив, є ознакою фінансової стабільності та надійності підприємства.

Важливим показником є також чистий оборотний капітал, який протягом аналізованого періоду має стійку тенденцію до зростання. Його позитивне значення та збільшення з 2 400 тис. грн у 2022 році до 4 200 тис. грн у 2024 році свідчать про наявність у підприємства власних ресурсів для фінансування поточної діяльності. Це підвищує фінансову незалежність підприємства та знижує потребу у залученні короткострокових позикових коштів.

Зростання коефіцієнта покриття зобов'язань також підтверджує покращення загального фінансового стану підприємства. Поступове підвищення цього

показника свідчить про збільшення частки активів, що використовуються для покриття зобов'язань, і відповідно про зміцнення фінансової стійкості.

Разом з тим, незважаючи на позитивну динаміку, слід враховувати, що подальше зростання ліквідності потребує ефективного управління грошовими потоками та дебіторською заборгованістю. Надмірне накопичення ліквідних активів може свідчити про неефективне використання ресурсів, тому важливим є забезпечення оптимального співвідношення між ліквідністю та прибутковістю.

Таким чином, результати аналізу свідчать про достатній рівень ліквідності та платоспроможності ТОВ «Трейн-Україн», що забезпечує його фінансову стабільність та створює передумови для подальшого розвитку.

Оцінка ліквідності дозволяє охарактеризувати здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання, однак вона не дає повного уявлення про рівень його фінансової незалежності та структуру джерел фінансування. Для комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства необхідно дослідити показники фінансової стійкості, які відображають співвідношення власного та позикового капіталу, а також ступінь залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Аналіз фінансової стійкості дозволяє визначити рівень ризику діяльності підприємства, його здатність функціонувати в умовах нестабільного середовища та забезпечувати довгострокову платоспроможність. Результати розрахунку основних показників фінансової стійкості ТОВ «Трейн-Україн» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Трейн-Україн»

| Показник                         | Формула розрахунку               | Нормативне значення | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 (прогноз) |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------|------|------|------|----------------|
| 1                                | 2                                | 3                   | 4    | 5    | 6    | 7              |
| Коефіцієнт автономії             | Власний капітал / Валюта балансу | >0,5                | 0,42 | 0,45 | 0,49 | 0,53           |
| Коефіцієнт фінансової залежності | Зобов'язання / Валюта балансу    | <0,5                | 0,58 | 0,55 | 0,51 | 0,47           |
| Коефіцієнт фінансового левериджу | Зобов'язання / Власний капітал   | <1,0                | 1,38 | 1,22 | 1,04 | 0,89           |

Продовження табл. 2.9

| 1                                                            | 2                                                       | 3       | 4    | 5    | 6    | 7    |
|--------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------|------|------|------|------|
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу                    | Власні оборотні кошти / Власний капітал                 | 0,2–0,5 | 0,21 | 0,25 | 0,29 | 0,34 |
| Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами | Власні оборотні кошти / Оборотні активи                 | >0,1    | 0,14 | 0,18 | 0,22 | 0,27 |
| Коефіцієнт довгострокової фінансової стійкості               | (Власний капітал + Довгострокові зобов'язання) / Активи | >0,6    | 0,65 | 0,69 | 0,73 | 0,78 |

*Джерело:* розраховано автором

Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Трейн-Україн», наведених у табл. 2.9, свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства та покращення структури його капіталу. Впродовж досліджуваного періоду спостерігається чітка тенденція до зниження залежності від позикових джерел фінансування та зростання ролі власного капіталу у формуванні ресурсної бази підприємства.

Зокрема, коефіцієнт автономії має стійку тенденцію до зростання і у 2024 році досягає значення 0,49, наближаючись до нормативного рівня. Прогнозне значення на 2025 рік перевищує норматив, що свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства. Така динаміка означає, що підприємство поступово формує більш стійку фінансову основу за рахунок власних ресурсів, що знижує ризики фінансової нестабільності.

Водночас коефіцієнт фінансової залежності демонструє зворотну тенденцію до зниження, що є позитивним явищем. Зменшення частки зобов'язань у структурі капіталу свідчить про скорочення кредитного навантаження та підвищення фінансової стійкості підприємства. Це також зменшує ризики, пов'язані з обслуговуванням боргу в умовах нестабільного економічного середовища.

Коефіцієнт фінансового левериджу поступово знижується та у 2025 році досягає нормативного рівня. Це означає, що співвідношення між позиковими та власними коштами стає більш збалансованим, що позитивно впливає на загальний фінансовий стан підприємства. Зниження цього показника свідчить про зменшення фінансових ризиків і підвищення стійкості до зовнішніх економічних коливань.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу має тенденцію до зростання, що свідчить про збільшення частки власних коштів, які використовуються в обороті. Це є важливим фактором фінансової гнучкості підприємства, оскільки дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та забезпечувати безперервність господарської діяльності.

Позитивною є також динаміка коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними коштами, який перевищує нормативне значення та зростає протягом усього періоду. Це свідчить про зменшення залежності підприємства від короткострокових позикових ресурсів при фінансуванні оборотних активів, що підвищує його фінансову стійкість.

Коефіцієнт довгострокової фінансової стійкості демонструє стабільне зростання та перевищує нормативне значення, що підтверджує достатній рівень забезпеченості підприємства стабільними джерелами фінансування. Це створює умови для реалізації довгострокових стратегічних цілей та інвестиційних проєктів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що фінансова стійкість ТОВ «Трейн-Україн» поступово покращується, що проявляється у зростанні частки власного капіталу, зниженні боргового навантаження та підвищенні фінансової незалежності. Разом з тим, досягнення оптимального рівня фінансової стійкості потребує подальшого вдосконалення структури капіталу, ефективного управління фінансовими ресурсами та зниження впливу зовнішніх ризиків.

Проведений аналіз ліквідності та фінансової стійкості дозволив оцінити платоспроможність підприємства та структуру його капіталу, однак для формування комплексного уявлення про ефективність діяльності необхідно дослідити рівень використання ресурсів. Саме показники ділової активності

відображають швидкість обігу капіталу, ефективність управління активами та здатність підприємства генерувати дохід на основі наявних ресурсів.

Аналіз ділової активності є особливо важливим для підприємств транспортно-експедиторської сфери, оскільки їх діяльність безпосередньо пов'язана зі швидкістю обігу фінансових потоків, ефективністю використання оборотних коштів та рівнем організації логістичних процесів. Результати розрахунку основних показників ділової активності ТОВ «Трейн-Україн» наведено у табл. 2.10.

Аналіз показників ділової активності ТОВ «Трейн-Україн» свідчить про суттєве підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та прискорення обігу капіталу. Динаміка всіх розглянутих показників має чітко виражений позитивний характер, що підтверджує зростання операційної ефективності та покращення управління фінансовими потоками.

Зокрема, коефіцієнт оборотності активів демонструє стійке зростання, що свідчить про підвищення здатності підприємства генерувати дохід з кожної гривні вкладених ресурсів. У 2024 році даний показник досяг рівня 2,32, що означає більш інтенсивне використання активів у порівнянні з попередніми роками. Це є позитивною ознакою, яка вказує на підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Таблиця 2.10 – Показники ділової активності ТОВ «Трейн-Україн»

| Показник                                           | Формула розрахунку                            | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 (прогноз) |
|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------|------|------|----------------|
| 1                                                  | 2                                             | 3    | 4    | 5    | 6              |
| Коефіцієнт оборотності активів                     | Дохід / Середні активи                        | 1,80 | 2,05 | 2,32 | 2,55           |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів           | Дохід / Оборотні активи                       | 2,65 | 2,90 | 3,20 | 3,50           |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | Дохід / Дебіторська заборгованість            | 4,20 | 4,85 | 5,40 | 6,00           |
| Період погашення дебіторської заборгованості, днів | 365 / Оборотність дебіторської заборгованості | 86   | 75   | 68   | 61             |



Продовження табл. 2.10

|                                                     |                                                |      |      |      |      |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | Собівартість / Кредиторська заборгованість     | 3,80 | 4,30 | 4,90 | 5,40 |
| Період погашення кредиторської заборгованості, днів | 365 / Оборотність кредиторської заборгованості | 96   | 85   | 74   | 68   |

Джерело: розраховано автором

Зростання оборотності оборотних активів підтверджує покращення управління короткостроковими ресурсами. Підприємство більш ефективно використовує наявні оборотні кошти, що дозволяє забезпечувати безперервність діяльності та підвищувати швидкість обігу фінансових ресурсів. Це особливо важливо для логістичних підприємств, де швидкість обігу коштів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність.

Важливою характеристикою є підвищення оборотності дебіторської заборгованості, що супроводжується скороченням періоду її погашення з 86 до 68 днів у 2022-2024 роках. Це свідчить про покращення політики управління розрахунками з клієнтами, підвищення дисципліни платежів та зниження ризиків неплатежів. Скорочення строків інкасації дебіторської заборгованості позитивно впливає на ліквідність підприємства та його фінансову стійкість.

Позитивною є також динаміка показників, пов'язаних з кредиторською заборгованістю. Зростання її оборотності та скорочення строків погашення свідчить про підвищення платіжної дисципліни підприємства та покращення взаємовідносин з постачальниками. Це сприяє формуванню позитивної ділової репутації підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Водночас варто відзначити, що збалансованість між дебіторською та кредиторською заборгованістю є важливим фактором фінансової стабільності. У даному випадку скорочення періоду обігу дебіторської заборгованості відбувається паралельно зі скороченням строків погашення кредиторської заборгованості, що

свідчить про ефективне управління грошовими потоками та відсутність значних дисбалансів.

Загалом результати аналізу ділової активності підтверджують, що підприємство ефективно використовує свої ресурси, забезпечує швидкий обіг капіталу та демонструє високий рівень операційної ефективності. Це створює сприятливі умови для подальшого зростання, підвищення прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку транспортно-експедиторських послуг.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Трейн-Україн» дозволив встановити позитивну динаміку розвитку підприємства, зростання його прибутковості та покращення основних фінансових показників. Водночас функціонування підприємства відбувається в умовах нестабільного зовнішнього середовища та високого рівня конкуренції, що зумовлює наявність певних проблем і стримуючих факторів розвитку.

Виявлення та систематизація таких проблем є необхідною умовою для формування ефективної стратегії розвитку підприємства та розробки обґрунтованого бізнес-плану. З цією метою доцільно узагальнити основні проблеми діяльності ТОВ «Трейн-Україн» у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Основні проблеми та стримуючі фактори розвитку ТОВ «Трейн-Україн»

| Група проблем | Суть проблеми                          | Причини виникнення                    | Вплив на діяльність підприємства |
|---------------|----------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|
| Фінансові     | Зростання витрат на перевезення        | Підвищення цін на паливо, тарифи      | Зниження прибутковості           |
| Фінансові     | Обмеженість інвестиційних ресурсів     | Низький рівень залучення капіталу     | Обмеження масштабування          |
| Організаційні | Недостатній рівень цифровізації        | Відсутність сучасних ІТ-рішень        | Зниження ефективності управління |
| Ринкові       | Високий рівень конкуренції             | Велика кількість логістичних компаній | Тиск на ціни та маржу            |
| Операційні    | Залежність від зовнішніх перевізників  | Відсутність власного автопарку        | Обмеження контролю якості        |
| Зовнішні      | Нестабільність економічного середовища | Інфляція, валютні коливання           | Підвищення ризиків               |
| Зовнішні      | Логістичні обмеження                   | Воєнний стан, зміна маршрутів         | Ускладнення перевезень           |

*Джерело: сформовано автором*

Систематизація проблем розвитку ТОВ «Трейн-Україн» свідчить про їх комплексний та багатофакторний характер, що обумовлено як внутрішніми особливостями діяльності підприємства, так і впливом зовнішнього середовища. Виявлені проблеми мають різну природу виникнення, проте всі вони прямо або опосередковано впливають на ефективність функціонування підприємства та його конкурентоспроможність.

Суттєву групу становлять фінансові проблеми, пов'язані передусім із зростанням витрат на перевезення. Висока залежність підприємства від вартості палива та транспортних тарифів призводить до збільшення собівартості послуг, що може негативно впливати на рівень прибутковості. Обмеженість інвестиційних ресурсів, у свою чергу, стримує можливості підприємства щодо оновлення матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних рішень.

Організаційні проблеми пов'язані з недостатнім рівнем цифровізації діяльності підприємства. В умовах сучасного розвитку логістики впровадження інформаційних технологій є одним із ключових факторів підвищення ефективності управління, оптимізації маршрутів та покращення якості обслуговування клієнтів. Відставання у цій сфері знижує конкурентні позиції підприємства.

Ринкові проблеми проявляються у високому рівні конкуренції, що характерно для сфери транспортно-експедиторських послуг. Значна кількість учасників ринку призводить до посилення цінового тиску та зменшення маржі, що вимагає від підприємства пошуку додаткових конкурентних переваг.

Операційні проблеми, зокрема залежність від зовнішніх перевізників, обмежують можливості підприємства щодо контролю якості послуг і формування стабільної тарифної політики. Відсутність власного автопарку знижує рівень гнучкості та оперативності у виконанні замовлень.

Зовнішні фактори, такі як нестабільність економічного середовища та логістичні обмеження, мають значний вплив на діяльність підприємства та формують додаткові ризики. Вони не піддаються прямому контролю з боку підприємства, однак потребують врахування при плануванні діяльності та розробці стратегічних рішень.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що подальший розвиток ТОВ «Трейн-Україн» потребує комплексного підходу до вирішення виявлених проблем, зокрема шляхом оптимізації витрат, впровадження цифрових технологій, диверсифікації діяльності та підвищення ефективності управління ресурсами. Виявлені проблеми та стримуючі фактори створюють аналітичну основу для розробки бізнес-плану розвитку підприємства, що буде здійснено у наступному розділі роботи.

## **Висновки до розділу 2**

У результаті проведеного аналізу діяльності та середовища функціонування ТОВ «Трейн-Україн» встановлено, що підприємство здійснює діяльність у сфері транспортно-експедиторських послуг та функціонує в умовах динамічного, конкурентного та ризикованого ринкового середовища. Дослідження організаційно-економічної характеристики підприємства дозволило визначити його як суб'єкт господарювання із диверсифікованою діяльністю, що поєднує транспортні, логістичні та суміжні види послуг. Встановлено, що наявність лінійно-функціональної організаційної структури забезпечує чіткий розподіл функцій та сприяє ефективному управлінню діяльністю підприємства.

Аналіз ринку транспортно-експедиторських послуг показав, що він характеризується високим рівнем конкуренції, значною залежністю від зовнішніх факторів та трансформаційними процесами, пов'язаними зі зміною логістичних маршрутів і переорієнтацією транспортних потоків. Встановлено, що ключовими тенденціями розвитку ринку є зростання ролі автомобільних перевезень, активізація міжнародної логістики та підвищення значення цифрових технологій у сфері управління логістичними процесами. Дослідження конкурентного середовища дозволило визначити, що підприємство функціонує в умовах значного конкурентного тиску, що вимагає постійного вдосконалення послуг та пошуку нових конкурентних переваг.

Проведений аналіз фінансово-економічного стану підприємства свідчить про наявність позитивної динаміки його розвитку. Встановлено зростання обсягів доходів, прибутку та рентабельності діяльності, що підтверджує підвищення ефективності функціонування підприємства. Дослідження показників ліквідності показало достатній рівень платоспроможності підприємства та його здатність своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання. Аналіз фінансової стійкості засвідчив поступове зростання частки власного капіталу та зниження залежності від позикових ресурсів, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства.

Оцінка ділової активності підприємства дозволила встановити підвищення ефективності використання ресурсів, прискорення обігу капіталу та покращення управління дебіторською і кредиторською заборгованістю. Це свідчить про ефективну організацію фінансових потоків та раціональне використання активів підприємства.

Разом з тим, у процесі дослідження виявлено ряд проблем і стримуючих факторів розвитку підприємства, серед яких ключовими є зростання витрат на логістичні послуги, обмеженість інвестиційних ресурсів, недостатній рівень цифровізації діяльності, залежність від зовнішніх перевізників та вплив нестабільного зовнішнього середовища. Встановлено, що зазначені проблеми мають комплексний характер і потребують системного підходу до їх вирішення.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що ТОВ «Трейн-Україн» має достатній потенціал для подальшого розвитку, однак ефективність його функціонування значною мірою залежить від здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищувати рівень цифровізації, оптимізувати витрати та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Отримані результати дослідження створюють аналітичну основу для розробки бізнес-плану розвитку підприємства, що передбачає визначення стратегічних напрямів діяльності, обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності функціонування та оцінку економічної доцільності їх реалізації

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ТОВ «ТРЕЙН-УКРЕЙН»

#### 3.1. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства

В умовах динамічного та нестабільного економічного середовища розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства є необхідною передумовою забезпечення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового функціонування. Особливого значення стратегічне планування набуває для підприємств транспортно-експедиторської сфери, діяльність яких характеризується високим рівнем залежності від зовнішніх факторів, зокрема коливань попиту, змін логістичних маршрутів, вартості ресурсів та геополітичних умов.

Результати аналізу, проведеного у розділі 2, свідчать про те, що ТОВ «Трейн-Україн» має позитивну динаміку розвитку, зростання доходів, прибутковості та покращення показників ліквідності, фінансової стійкості й ділової активності. Водночас виявлено ряд проблем, які стримують розвиток підприємства, серед яких ключовими є зростання витрат на перевезення, обмеженість інвестиційних ресурсів, недостатній рівень цифровізації діяльності та залежність від зовнішніх перевізників.

З урахуванням виявлених тенденцій та проблем виникає необхідність формування ефективної стратегії розвитку підприємства, яка повинна забезпечити підвищення ефективності діяльності, оптимізацію витрат, зміцнення конкурентних позицій та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Стратегія розвитку підприємства розглядається як довгостроковий план дій, спрямований на досягнення визначених цілей шляхом ефективного використання ресурсів, впровадження інновацій та формування конкурентних переваг. Вона повинна враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні умови функціонування, що дозволяє забезпечити її реалістичність і результативність.

З огляду на специфіку діяльності ТОВ «Трейн-Україн» та результати проведеного аналізу, доцільним є формування стратегії розвитку, що базується на поєднанні таких ключових напрямів:

- стратегія зростання – передбачає розширення обсягів діяльності, збільшення частки ринку та диверсифікацію послуг;
- стратегія оптимізації витрат – спрямована на зниження собівартості послуг та підвищення ефективності використання ресурсів;
- стратегія цифрової трансформації – передбачає впровадження сучасних інформаційних технологій у логістичні процеси;
- стратегія підвищення якості обслуговування – орієнтована на покращення взаємодії з клієнтами та формування довгострокових партнерських відносин.

З метою обґрунтування вибору найбільш доцільної стратегії розвитку підприємства доцільно провести узагальнений аналіз його сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища, що дозволяє систематизувати фактори впливу на діяльність підприємства.

Результати проведеного у попередніх розділах дослідження свідчать про те, що підприємство демонструє позитивну динаміку фінансово-економічних показників, однак його діяльність супроводжується рядом проблем, пов'язаних із зростанням витрат, обмеженістю ресурсів та недостатнім рівнем цифровізації. Одночасно з цим зовнішнє середовище формує як нові можливості для розвитку, зокрема розширення логістичних послуг і впровадження сучасних технологій, так і значні загрози, пов'язані з економічною нестабільністю, конкуренцією та логістичними обмеженнями. У зв'язку з цим виникає необхідність системного узагальнення всіх факторів впливу на діяльність підприємства для формування обґрунтованої стратегії його розвитку.

Найбільш доцільним інструментом для вирішення зазначеного завдання є SWOT-аналіз, який дозволяє інтегрувати результати внутрішнього та зовнішнього аналізу, визначити взаємозв'язки між ключовими факторами та сформулювати основу для розробки стратегічних рішень. Використання даного методу дає можливість оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози

зовнішнього середовища, що в сукупності формують стратегічне поле його розвитку.

Таким чином, проведення SWOT-аналізу є необхідним етапом обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Трейн-Україн», оскільки дозволяє визначити пріоритетні напрями діяльності, оцінити потенціал зростання та сформулювати передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Узагальнені результати проведеного аналізу наведено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Трейн-Україн»

| Сильні сторони (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Слабкі сторони (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Стабільне зростання доходів підприємства;<br>2) Збільшення чистого прибутку та рентабельності;<br>3) Достатній рівень ліквідності та платоспроможності;<br>4) Позитивна динаміка фінансової стійкості;<br>5) Зростання ділової активності підприємства;<br>6) Наявність постійної клієнтської бази;<br>7) Гнучкість у формуванні логістичних рішень;<br>8) Досвід роботи на ринку транспортно-експедиторських послуг;<br>9) Налагоджені партнерські зв'язки з перевізниками;<br>10) Висока адаптивність до змін ринкового середовища. | 1) Висока залежність від зовнішніх перевізників;<br>2) Значна частка витрат на перевезення у собівартості;<br>3) Обмеженість власних інвестиційних ресурсів;<br>4) Недостатній рівень цифровізації процесів;<br>5) Відсутність власного автопарку;<br>6) Обмежена диверсифікація послуг;<br>7) Залежність від коливань вартості палива;<br>8) Недостатній рівень автоматизації управління;<br>9) Потенційні затримки в обробці замовлень;<br>10) Обмежені можливості масштабування діяльності. |
| Можливості (O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Загрози (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 1) Розширення ринку логістичних послуг в Україні;<br>2) Зростання попиту на транспортно-експедиторські послуги;<br>3) Впровадження цифрових технологій у логістику;<br>4) Автоматизація управлінських процесів;<br>5) Розвиток міжнародних перевезень;<br>6) Залучення інвестицій та партнерів;<br>7) Диверсифікація спектра послуг;<br>8) Розширення клієнтської бази;<br>9) Використання сучасних ІТ-рішень (CRM, TMS);<br>10) Підвищення ефективності за рахунок оптимізації маршрутів.                                               | 1) Високий рівень конкуренції на ринку;<br>2) Зростання вартості палива;<br>3) Нестабільність економічного середовища;<br>4) Інфляційні процеси;<br>5) Валютні коливання;<br>6) Логістичні обмеження через воєнний стан;<br>7) Зміни у законодавстві;<br>8) Зниження платоспроможності клієнтів;<br>9) Ризики порушення ланцюгів постачання;<br>10) Зростання витрат на обслуговування перевезень.                                                                                             |

*Джерело: сформовано автором*



Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати ключові фактори внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і визначити пріоритетні напрями його розвитку. Встановлено, що підприємство має достатній потенціал для зростання, що підтверджується позитивною динамікою фінансових показників та підвищенням ефективності діяльності.

Водночас наявність суттєвих слабких сторін, зокрема залежність від зовнішніх перевізників та недостатній рівень цифровізації, обмежує можливості підприємства щодо підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Це потребує впровадження відповідних управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених недоліків.

Зовнішнє середовище характеризується як наявністю значних можливостей, так і суттєвими загрозами. Зокрема, розвиток логістичного ринку та цифрових технологій створює передумови для розширення діяльності підприємства, тоді як економічна нестабільність і зростання витрат формують додаткові ризики.

З урахуванням отриманих результатів доцільним є застосування комбінованої стратегії розвитку, яка поєднує елементи інтенсивного зростання, оптимізації витрат та цифрової трансформації. Такий підхід дозволить максимально використати сильні сторони підприємства, реалізувати наявні можливості та мінімізувати вплив слабких сторін і зовнішніх загроз.

Обрана стратегія розвитку повинна бути конкретизована через систему заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства.

### **3.2. Розробка комплексного бізнес-плану (маркетинговий, операційний, організаційний складові)**

Формування ефективного бізнес-плану розвитку підприємства є логічним продовженням стратегічного аналізу, проведеного у попередніх підрозділах. Виявлені тенденції розвитку ринку, оцінка фінансово-економічного стану підприємства та визначені проблеми його функціонування створюють необхідну

аналітичну основу для розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Трейн-Україн».

Бізнес-план розвитку підприємства розглядається як системний документ, що визначає цілі діяльності, шляхи їх досягнення, необхідні ресурси та очікувані результати. Його структура передбачає взаємопов'язаність маркетингової, операційної та організаційної складових, які забезпечують комплексний підхід до управління розвитком підприємства.

Розробка бізнес-плану ТОВ «Трейн-Україн» базується на реалізації комбінованої стратегії розвитку, що поєднує елементи зростання, оптимізації витрат та цифрової трансформації.

Маркетингова складова спрямована на забезпечення зростання обсягів реалізації послуг, розширення клієнтської бази та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Враховуючи результати аналізу ринку, основним напрямом розвитку є посилення позицій у сегменті міжнародних перевезень та залучення нових клієнтів у сфері електронної комерції.

Основними маркетинговими заходами є:

- розширення спектра транспортно-експедиторських послуг, зокрема впровадження мультимодальних перевезень;
- активізація роботи з корпоративними клієнтами;
- впровадження системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM);
- розвиток цифрового маркетингу (онлайн-просування, SEO, контекстна реклама);
- формування гнучкої тарифної політики залежно від обсягів замовлень.

З метою конкретизації маркетингової складової бізнес-плану розвитку підприємства доцільно систематизувати основні заходи, спрямовані на розширення ринку збуту, підвищення конкурентоспроможності та збільшення обсягів реалізації послуг. Узагальнені маркетингові заходи та очікувані результати їх реалізації наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Основні заходи маркетингової стратегії розвитку

| Захід                           | Очікуваний результат                     | Термін реалізації |
|---------------------------------|------------------------------------------|-------------------|
| Розширення спектра послуг       | Збільшення доходу на 15–20 %             | 1 рік             |
| Впровадження CRM-системи        | Підвищення рівня обслуговування клієнтів | 6 місяців         |
| Онлайн-просування послуг        | Залучення нових клієнтів                 | постійно          |
| Розвиток міжнародних перевезень | Зростання частки ринку                   | 1–2 роки          |

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз запропонованих маркетингових заходів свідчить про їх комплексний характер та спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку ТОВ «Трейн-Україн». Визначені заходи охоплюють як традиційні інструменти розширення ринку, так і сучасні цифрові підходи до просування послуг, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та підвищити свою конкурентоспроможність.

Розширення спектра транспортно-експедиторських послуг, зокрема за рахунок впровадження нових логістичних рішень, створює передумови для збільшення доходів підприємства та залучення нових клієнтів. Це дозволяє диверсифікувати діяльність підприємства та зменшити залежність від окремих сегментів ринку.

Впровадження CRM-системи є важливим кроком у напрямі підвищення якості обслуговування клієнтів та ефективності управління взаємовідносинами з ними. Це сприятиме формуванню довгострокових партнерських відносин, підвищенню рівня задоволеності клієнтів та зростанню повторних замовлень.

Значну роль відіграє розвиток онлайн-просування послуг, який дозволяє підприємству охопити ширшу аудиторію потенційних клієнтів, знизити витрати на маркетинг та підвищити ефективність рекламних кампаній. Використання цифрових каналів комунікації відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку та сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

Розвиток міжнародних перевезень є стратегічно важливим напрямом, що забезпечує розширення ринків збуту та підвищення доходів підприємства. Це

дозволяє підприємству інтегруватися у міжнародні логістичні ланцюги та підвищити рівень своєї конкурентоспроможності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що реалізація запропонованих маркетингових заходів сприятиме зростанню обсягів діяльності підприємства, підвищенню ефективності його функціонування та зміцненню позицій на ринку транспортно-експедиторських послуг. Комплексність і взаємозв'язок заходів забезпечують досягнення синергетичного ефекту, що є важливою передумовою успішної реалізації бізнес-плану розвитку підприємства.

Операційна складова бізнес-плану передбачає оптимізацію виробничо-господарських процесів підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів та зниження витрат. Враховуючи виявлені проблеми, ключовим напрямом є вдосконалення логістичних процесів та впровадження сучасних технологій управління перевезеннями.

Основними заходами є:

- впровадження систем управління транспортом (TMS);
- оптимізація маршрутів перевезень;
- автоматизація процесів обробки замовлень;
- зниження витрат на логістику;
- часткове формування власного автопарку.

З метою підвищення ефективності операційної діяльності ТОВ «Трейн-Україн» та усунення виявлених у процесі аналізу недоліків доцільно систематизувати ключові заходи, спрямовані на оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат та підвищення продуктивності. Узагальнення основних напрямів удосконалення операційної діяльності підприємства та очікуваних результатів їх реалізації наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Основні заходи операційної стратегії

| Захід                  | Економічний ефект                    | Термін реалізації |
|------------------------|--------------------------------------|-------------------|
| Впровадження TMS       | Зниження витрат на 10–15 %           | 6–12 місяців      |
| Оптимізація маршрутів  | Скорочення часу доставки             | постійно          |
| Автоматизація процесів | Підвищення продуктивності            | 1 рік             |
| Формування автопарку   | Зниження залежності від перевізників | 2 роки            |

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз запропонованих заходів операційної складової бізнес-плану свідчить про їх стратегічну спрямованість на підвищення ефективності основної діяльності підприємства та оптимізацію використання ресурсів. Визначені заходи охоплюють як технологічні, так і організаційні аспекти функціонування підприємства, що забезпечує комплексний підхід до вдосконалення логістичних процесів.

Впровадження системи управління транспортом (TMS) є ключовим елементом цифрової трансформації операційної діяльності підприємства. Використання даної системи дозволяє автоматизувати процеси планування перевезень, оптимізувати маршрути та знизити витрати на логістику. Очікуване зниження витрат на 10–15 % є економічно обґрунтованим результатом, що сприятиме підвищенню прибутковості діяльності підприємства.

Оптимізація маршрутів перевезень забезпечує скорочення часу доставки, зменшення витрат пального та підвищення рівня обслуговування клієнтів. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та формуванню його позитивного іміджу на ринку транспортно-експедиторських послуг.

Автоматизація процесів обробки замовлень дозволяє зменшити трудомісткість операцій, підвищити швидкість прийняття управлінських рішень та мінімізувати вплив людського фактору. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню операційних ризиків.

Формування власного автопарку є важливим стратегічним кроком, спрямованим на зменшення залежності підприємства від зовнішніх перевізників. Це дозволяє підвищити рівень контролю за якістю надання послуг, забезпечити стабільність тарифної політики та підвищити гнучкість у виконанні замовлень. Водночас реалізація даного заходу потребує значних інвестиційних ресурсів, що обумовлює необхідність ретельного економічного обґрунтування.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що реалізація запропонованих операційних заходів забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат та покращення якості послуг. Комплексний характер заходів створює умови для досягнення синергетичного

ефекту, що проявляється у зростанні прибутковості діяльності підприємства та зміцненні його конкурентних позицій на ринку.

Організаційна складова спрямована на вдосконалення структури управління підприємством, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та впровадження сучасних управлінських підходів.

Основними заходами є:

- удосконалення організаційної структури;
- підвищення кваліфікації персоналу;
- впровадження систем мотивації;
- цифровізація управлінських процесів;
- підвищення ефективності комунікацій.

З метою забезпечення ефективної реалізації стратегічних і операційних заходів розвитку ТОВ «Трейн-Україн» важливого значення набуває вдосконалення організаційної складової діяльності підприємства. Саме організаційні зміни визначають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати трудові ресурси та забезпечувати належний рівень управління бізнес-процесами. У зв'язку з цим доцільно систематизувати основні заходи організаційного розвитку підприємства та очікувані результати їх реалізації, що наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Основні заходи організаційної стратегії

| Захід                             | Очікуваний результат               | Термін реалізації |
|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| Підвищення кваліфікації персоналу | Зростання продуктивності праці     | постійно          |
| Впровадження KPI                  | Підвищення ефективності управління | 6 місяців         |
| Оптимізація структури             | Скорочення витрат управління       | 1 рік             |
| Цифровізація управління           | Підвищення оперативності рішень    | 1 рік             |

*Джерело: сформовано автором*

Аналіз запропонованих організаційних заходів свідчить про їх спрямованість на підвищення ефективності управління підприємством, удосконалення використання трудових ресурсів та забезпечення більшої гнучкості організаційної

структури. Впровадження зазначених заходів є важливою передумовою успішної реалізації загальної стратегії розвитку підприємства.

Підвищення кваліфікації персоналу є одним із ключових факторів зростання продуктивності праці та якості надання послуг. В умовах швидкого розвитку логістичних технологій та підвищення вимог до рівня обслуговування клієнтів професійний розвиток працівників дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним та ефективно впроваджувати інноваційні рішення.

Впровадження системи ключових показників ефективності (KPI) сприяє підвищенню результативності управління та забезпечує можливість об'єктивної оцінки діяльності працівників. Це дозволяє узгодити індивідуальні цілі персоналу із загальними цілями підприємства, підвищити мотивацію працівників та забезпечити контроль за досягненням стратегічних результатів.

Оптимізація організаційної структури підприємства спрямована на зниження витрат управління, скорочення дублювання функцій та підвищення оперативності прийняття рішень. Це дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів та забезпечити більш раціональне використання ресурсів.

Цифровізація управлінських процесів є важливим напрямом розвитку підприємства, який забезпечує підвищення швидкості обробки інформації, покращення комунікації між підрозділами та підвищення якості управлінських рішень. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підприємству адаптуватися до умов цифрової економіки та підвищити свою конкурентоспроможність.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зазначити, що реалізація запропонованих організаційних заходів сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємства, покращенню якості управління та зміцненню його конкурентних позицій. Взаємозв'язок організаційної складової з маркетинговими та операційними заходами забезпечує комплексний характер бізнес-плану та створює умови для досягнення стійкого розвитку підприємства у довгостроковій перспективі.

### **3.3. Фінансове обґрунтування, оцінка ефективності та ризиків бізнес-плану**

Розробка комплексного бізнес-плану розвитку ТОВ «Трейн-Україн», що включає маркетингову, операційну та організаційну складові, потребує обов'язкового економічного обґрунтування, яке дозволяє оцінити ефективність запропонованих заходів та визначити доцільність їх впровадження. У сучасних умовах функціонування підприємств транспортно-експедиторської сфери прийняття управлінських рішень повинно базуватися не лише на якісному аналізі, але й на кількісних розрахунках, що забезпечують об'єктивність оцінки результатів та мінімізацію ризиків.

Необхідність проведення економічного обґрунтування зумовлена тим, що запропоновані у підрозділі 3.2 заходи передбачають залучення додаткових ресурсів, впровадження нових технологій та зміну організаційних процесів. Це, у свою чергу, потребує оцінки їх впливу на фінансові результати підприємства, зокрема на обсяг доходів, рівень витрат та величину прибутку. Важливим аспектом є також визначення ефективності інвестицій, спрямованих на реалізацію заходів бізнес-плану, що дозволяє оцінити швидкість їх окупності та рівень рентабельності.

Економічне обґрунтування бізнес-плану передбачає використання системи показників, що характеризують результати діяльності підприємства до та після впровадження запропонованих заходів. До таких показників належать: дохід, витрати, прибуток, рівень рентабельності, а також показники ефективності інвестицій, зокрема термін окупності та рентабельність інвестицій (ROI). Використання цих показників дозволяє здійснити комплексну оцінку ефективності запропонованих управлінських рішень.

Інформаційною базою для проведення розрахунків є фінансова звітність ТОВ «Трейн-Україн» за 2024 рік, яка відображає поточний стан діяльності підприємства та використовується як базовий рівень для порівняння. Прогнозні показники формуються з урахуванням очікуваного впливу маркетингових,



операційних та організаційних заходів, що дозволяє оцінити потенційні результати їх реалізації у коротко- та середньостроковій перспективі.

Таким чином, проведення економічного обґрунтування є завершальним етапом розробки бізнес-плану розвитку підприємства, який дозволяє підтвердити його ефективність, визначити економічну доцільність впровадження запропонованих заходів та сформулювати підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого розвитку ТОВ «Трейн-Україн».

Таблиця 3.5 – Прогноз економічного ефекту від реалізації бізнес-плану

| Показник                            | Значення      |
|-------------------------------------|---------------|
| Дохід підприємства (2024), тис. грн | 82 100        |
| Приріст доходу (15 %)               | 12 315        |
| Новий дохід                         | 94 415        |
| Поточні витрати                     | 68 500        |
| Зниження витрат (10 %)              | 6 850         |
| Нові витрати                        | 61 650        |
| <b>Прогнозний прибуток</b>          | <b>32 765</b> |

*Джерело: розраховано автором*

Аналіз прогнозного економічного ефекту від реалізації бізнес-плану розвитку ТОВ «Трейн-Україн», наведеного у табл. 3.5, свідчить про значний потенціал підвищення ефективності діяльності підприємства в результаті впровадження запропонованих заходів. Отримані результати демонструють суттєве зростання ключових фінансових показників, що є наслідком комплексного впливу маркетингових, операційних та організаційних змін.

Зокрема, прогнозований приріст доходу підприємства на рівні 15 % свідчить про реалістичність та обґрунтованість маркетингових заходів, спрямованих на розширення клієнтської бази, активізацію збутової діяльності та розвиток нових напрямів логістичних послуг. Збільшення обсягу доходу до 94 415 тис. грн створює передумови для подальшого зростання підприємства та зміцнення його позицій на ринку транспортно-експедиторських послуг.

Водночас особливо вагомим є ефект від зниження витрат підприємства на 10 %, що досягається за рахунок оптимізації логістичних процесів, впровадження цифрових технологій управління та підвищення ефективності використання

ресурсів. Скорочення витрат до 61 650 тис. грн свідчить про значний потенціал підвищення операційної ефективності підприємства.

Сукупний вплив зазначених факторів забезпечує істотне зростання прибутку підприємства, який за прогнозом становитиме 32 765 тис. грн. Порівняно з базовим показником 2024 року це означає збільшення прибутку більш ніж у три рази, що є свідченням високої результативності запропонованих заходів. Така динаміка підтверджує, що підприємство має значний резерв підвищення ефективності за рахунок оптимізації внутрішніх процесів та активізації ринкової діяльності.

Отримані результати також свідчать про покращення співвідношення між доходами та витратами, що є ключовим фактором підвищення рентабельності діяльності підприємства. Зростання прибутковості створює можливості для реінвестування коштів, розширення діяльності та підвищення фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Разом з тим, слід враховувати, що досягнення прогнозованих результатів можливе за умови ефективної реалізації всіх запланованих заходів та стабільності зовнішнього середовища. Тому важливим є забезпечення належного рівня управління впровадженням бізнес-плану та постійного контролю за його виконанням.

Наведені результати прогнозного зростання доходів, зниження витрат та підвищення прибутковості підприємства дозволяють оцінити загальний економічний ефект від реалізації бізнес-плану. Однак для повної оцінки доцільності впровадження запропонованих заходів необхідно також визначити ефективність інвестицій, які потребують їх реалізації.

Оцінка ефективності інвестицій дозволяє визначити, наскільки виправданими є вкладення коштів у впровадження нових технологій, маркетингових інструментів та організаційних змін, а також оцінити швидкість їх окупності та рівень прибутковості. Це є важливим критерієм прийняття управлінських рішень щодо реалізації бізнес-плану.

У зв'язку з цим доцільно здійснити розрахунок основних показників ефективності інвестицій, результати якого наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Оцінка ефективності інвестицій

| Показник                                                  | Значення |
|-----------------------------------------------------------|----------|
| Інвестиції у впровадження (CRM, TMS, маркетинг), тис. грн | 5 000    |
| Додатковий прибуток, тис. грн                             | 23 065   |
| Термін окупності, років                                   | 0,22     |
| Рентабельність інвестицій (ROI), %                        | 461 %    |

*Джерело: розраховано автором*

Результати оцінки ефективності інвестицій, наведені у табл. 3.6, свідчать про високу економічну доцільність впровадження запропонованих заходів бізнес-плану розвитку ТОВ «Трейн-Україн». Розраховані показники демонструють значний потенціал інвестиційної привабливості проєкту та підтверджують його ефективність як у короткостроковій, так і в середньостроковій перспективі.

Зокрема, термін окупності інвестицій становить 0,22 року, що відповідає приблизно 2-3 місяцям. Такий короткий період повернення вкладених коштів свідчить про низький рівень інвестиційного ризику та високу ліквідність проєкту. Це означає, що підприємство зможе швидко відновити інвестовані ресурси та спрямувати отриманий фінансовий результат на подальший розвиток.

Особливо показовим є значення показника рентабельності інвестицій (ROI), який становить 461 %. Такий рівень рентабельності значно перевищує середньогалузеві показники та свідчить про надзвичайно високу ефективність вкладених коштів. Високий ROI означає, що кожна інвестована гривня приносить суттєвий приріст прибутку, що робить запропонований бізнес-план економічно обґрунтованим і привабливим для реалізації.

Отримані результати підтверджують, що впровадження сучасних цифрових технологій, оптимізація логістичних процесів та активізація маркетингової діяльності мають не лише операційний, але й вагомий фінансовий ефект. Синергетичний вплив запропонованих заходів забезпечує суттєве зростання прибутковості підприємства при відносно невеликих інвестиційних витратах.

Важливо також відзначити, що високі показники ефективності інвестицій створюють додаткові можливості для залучення зовнішнього фінансування,

оскільки підвищують інвестиційну привабливість підприємства. Це, у свою чергу, дозволяє розширити масштаби діяльності та прискорити реалізацію стратегічних цілей розвитку.

Таким чином, результати проведеного аналізу свідчать про те, що запропонований бізнес-план розвитку ТОВ «Трейн-Україн» є високоефективним з економічної точки зору, забезпечує швидку окупність інвестицій та формує значний приріст прибутку, що підтверджує доцільність його практичної реалізації.

Наведені показники ефективності інвестицій дозволяють оцінити доцільність реалізації запропонованих заходів, однак для більш повного обґрунтування бізнес-плану необхідно проаналізувати їх вплив на загальні фінансові результати діяльності підприємства. Узагальнення змін ключових фінансово-економічних показників дозволяє оцінити комплексний ефект від впровадження бізнес-плану та визначити рівень підвищення ефективності діяльності підприємства.

З цією метою доцільно здійснити порівняльний аналіз основних фінансових показників підприємства до та після реалізації запропонованих заходів, результати якого наведено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Прогноз основних фінансових показників підприємства

| Показник           | До впровадження | Після впровадження |
|--------------------|-----------------|--------------------|
| Дохід, тис. грн    | 82 100          | 94 415             |
| Витрати, тис. грн  | 68 500          | 61 650             |
| Прибуток, тис. грн | 9 700           | 32 765             |
| Рентабельність, %  | 11,8            | 34,7               |

*Джерело: розраховано автором*

Порівняльний аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Трейн-Україн» до та після впровадження бізнес-плану, наведений у табл. 3.7, дозволяє зробити висновок про суттєве покращення результатів функціонування підприємства та значне підвищення ефективності його діяльності. Отримані результати відображають комплексний вплив запропонованих заходів на всі ключові аспекти фінансового стану підприємства.

Насамперед слід відзначити зростання обсягу доходу підприємства, що є результатом реалізації маркетингової складової бізнес-плану, спрямованої на

розширення клієнтської бази, активізацію збутової діяльності та впровадження нових послуг. Збільшення доходу свідчить про підвищення ринкової активності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій.

Водночас суттєве зниження витрат є наслідком реалізації операційних заходів, пов'язаних із оптимізацією логістичних процесів, впровадженням сучасних інформаційних систем та підвищенням ефективності використання ресурсів. Скорочення витрат при одночасному зростанні доходів забезпечує покращення фінансових результатів підприємства та підвищення рівня його економічної ефективності.

Особливо вагомим є зростання прибутку підприємства, який збільшується більш ніж утричі порівняно з базовим періодом. Така динаміка свідчить про високий рівень ефективності запропонованих заходів та підтверджує правильність обраної стратегії розвитку підприємства. Зростання прибутку створює передумови для подальшого інвестування, розширення діяльності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

Підвищення рівня рентабельності діяльності до 34,7 % є свідченням значного покращення співвідношення між доходами та витратами. Це означає, що підприємство значно ефективніше використовує свої ресурси та отримує більший фінансовий результат з кожної гривні вкладених коштів.

Отримані результати також свідчать про наявність синергетичного ефекту від одночасної реалізації маркетингових, операційних та організаційних заходів. Комплексний характер бізнес-плану забезпечує взаємне підсилення ефектів окремих заходів, що дозволяє досягти значно вищих результатів, ніж при їх ізольованому впровадженні.

Разом з тим, слід враховувати, що досягнення прогнозованих показників можливе за умови ефективного управління процесом реалізації бізнес-плану, контролю за витратами та адаптації до змін зовнішнього середовища. Важливим є також забезпечення гнучкості управлінських рішень та своєчасне реагування на можливі ризики.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що впровадження запропонованого бізнес-плану розвитку ТОВ «Трейн-Україн» забезпечує суттєве покращення фінансових показників, підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Це підтверджує економічну доцільність реалізації розроблених заходів та їх відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства.

Завершальним етапом економічного обґрунтування бізнес-плану розвитку ТОВ «Трейн-Україн» є узагальнення отриманих результатів та комплексна оцінка їх впливу на фінансово-економічні показники діяльності підприємства. Проведені у попередніх підрозділах розрахунки дозволили визначити очікуваний приріст доходів, скорочення витрат, зростання прибутку та ефективність інвестицій, що в сукупності характеризують результативність запропонованих заходів.

Разом з тим, для формування цілісного уявлення про ефективність реалізації бізнес-плану доцільно здійснити інтегровану оцінку змін ключових показників діяльності підприємства, яка дозволяє порівняти їх значення до та після впровадження запропонованих заходів. Такий підхід забезпечує можливість визначення не лише абсолютних змін, але й відносних показників, зокрема темпів зростання, що є важливими для оцінки динаміки розвитку підприємства.

Узагальнення результатів дозволяє оцінити сукупний ефект від реалізації маркетингових, операційних та організаційних заходів, визначити рівень підвищення ефективності використання ресурсів та обґрунтувати доцільність впровадження бізнес-плану в цілому. Особливого значення набуває аналіз змін таких показників, як дохід, витрати, прибуток та рентабельність, які відображають загальний фінансовий результат діяльності підприємства.

Таким чином, проведення узагальнюючого аналізу дозволяє інтегрувати результати попередніх розрахунків, визначити синергетичний ефект від реалізації запропонованих заходів та підтвердити економічну ефективність бізнес-плану розвитку підприємства. Узагальнені результати такого аналізу наведено у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Узагальнення економічного ефекту від реалізації бізнес-плану

| Показник              | До<br>впровадження | Після<br>впровадження | Відхилення | Темп<br>зростання, % |
|-----------------------|--------------------|-----------------------|------------|----------------------|
| Дохід, тис. грн       | 82 100             | 94 415                | +12 315    | 115,0                |
| Витрати, тис. грн     | 68 500             | 61 650                | -6 850     | 90,0                 |
| Прибуток, тис.<br>грн | 9 700              | 32 765                | +23 065    | 337,8                |
| Рентабельність, %     | 11,8               | 34,7                  | +22,9      | 294,1                |

*Джерело: розраховано автором*

Результати узагальнюючого аналізу, наведені у табл. 3.8, свідчать про суттєве покращення ключових фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Трейн-Україн» у результаті реалізації запропонованого бізнес-плану. Отримані дані підтверджують ефективність розроблених заходів та їх позитивний вплив на результати функціонування підприємства.

Зокрема, спостерігається значне зростання доходу підприємства, що є наслідком реалізації маркетингової складової бізнес-плану, спрямованої на розширення клієнтської бази, підвищення рівня обслуговування та активізацію збутової діяльності. Збільшення обсягу доходів свідчить про підвищення ринкової активності підприємства та зміцнення його позицій у сфері транспортно-експедиторських послуг.

Водночас важливим результатом є зниження загального рівня витрат, що досягається за рахунок оптимізації логістичних процесів, впровадження сучасних інформаційних технологій та підвищення ефективності використання ресурсів. Скорочення витрат у поєднанні зі зростанням доходів забезпечує істотне покращення фінансових результатів підприємства.

Особливо вагомим є суттєве зростання прибутку, що перевищує базовий рівень у декілька разів. Така динаміка є свідченням високої результативності впроваджених заходів та підтверджує наявність значного резерву підвищення ефективності діяльності підприємства. Зростання прибутку створює фінансову основу для подальшого розвитку підприємства, реалізації інвестиційних проєктів та зміцнення його фінансової стійкості.

Позитивною є також динаміка рентабельності діяльності, яка суттєво зростає, що свідчить про покращення співвідношення між доходами та витратами. Підвищення рівня рентабельності означає більш ефективне використання ресурсів та зростання віддачі від господарської діяльності підприємства.

Аналіз темпів зростання показників підтверджує наявність стійкої тенденції до розвитку підприємства та високий рівень ефективності запропонованого бізнес-плану. Важливим є те, що зростання прибутку відбувається більш швидкими темпами, ніж зростання доходів, що свідчить про якісні зміни у структурі витрат та підвищення ефективності управління діяльністю підприємства.

Отримані результати також демонструють наявність синергетичного ефекту від комплексної реалізації маркетингових, операційних та організаційних заходів. Взаємодія зазначених складових забезпечує посилення їх впливу на фінансові результати та дозволяє досягти більш високого рівня ефективності діяльності підприємства.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що реалізація бізнес-плану розвитку ТОВ «Трейн-Україн» забезпечує суттєве підвищення ефективності його діяльності, зростання прибутковості та зміцнення конкурентних позицій на ринку. Це підтверджує економічну доцільність впровадження запропонованих заходів та їх відповідність стратегічним цілям розвитку підприємства.

### **Висновки до розділу 3**

У процесі виконання третього розділу роботи було розроблено бізнес-план розвитку ТОВ «Трейн-Україн», який ґрунтується на результатах аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, проведеного у попередніх розділах. Обґрунтування стратегії розвитку підприємства дозволило визначити пріоритетні напрями його діяльності, що передбачають поєднання заходів, спрямованих на зростання обсягів діяльності, оптимізацію витрат та цифрову трансформацію бізнес-процесів.



Проведений SWOT-аналіз дозволив систематизувати ключові фактори впливу на діяльність підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Встановлено, що підприємство має достатній потенціал для розвитку, однак його ефективність значною мірою залежить від здатності усунути внутрішні обмеження та адаптуватися до змін ринкових умов.

У межах підрозділу 3.2 було розроблено комплекс заходів бізнес-плану, що включає маркетингову, операційну та організаційну складові. Запропоновані маркетингові заходи спрямовані на розширення клієнтської бази, підвищення конкурентоспроможності та збільшення обсягів реалізації послуг. Операційна складова передбачає оптимізацію логістичних процесів, зниження витрат та впровадження сучасних технологій управління перевезеннями. Організаційна складова спрямована на вдосконалення системи управління підприємством, підвищення ефективності використання трудових ресурсів та цифровізацію управлінських процесів.

У підрозділі 3.3 здійснено економічне обґрунтування ефективності запропонованого бізнес-плану, яке підтвердило доцільність його реалізації. Результати розрахунків свідчать про суттєве зростання доходів підприємства, зниження витрат та значне підвищення прибутковості діяльності. Визначено, що впровадження запропонованих заходів забезпечує швидку окупність інвестицій та високий рівень їх рентабельності, що підтверджує ефективність використання вкладених ресурсів.

Порівняльний аналіз фінансово-економічних показників до та після впровадження бізнес-плану дозволив встановити наявність позитивної динаміки розвитку підприємства та значного покращення його фінансових результатів. Отримані результати також свідчать про наявність синергетичного ефекту від комплексної реалізації заходів, що забезпечує підвищення ефективності діяльності підприємства у цілому.

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна зробити висновок, що розроблений бізнес-план розвитку ТОВ «Трейн-Україн» є

економічно обґрунтованим, ефективним та доцільним до впровадження. Його реалізація сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його фінансової стійкості та забезпеченню сталого розвитку у довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній роботі проведено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних та практичних аспектів розвитку ТОВ «Трейн-Україн», що дозволило досягти поставленої мети, вирішити визначені завдання дослідження та зробити такі висновки:

1. У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що бізнес-планування є одним із ключових інструментів стратегічного управління підприємством в умовах нестабільного ринкового середовища. Визначено, що бізнес-планування поєднує аналітичні, прогностичні, організаційні та фінансові аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи комплексне обґрунтування управлінських рішень. Доведено, що ефективне бізнес-планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оптимізації використання ресурсів, мінімізації ризиків та формуванню стратегічних напрямів розвитку. Встановлено, що в сучасних умовах бізнес-планування виступає не лише інструментом прогнозування діяльності, але й важливим механізмом адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.

2. У процесі дослідження структури та основних елементів бізнес-плану встановлено, що ефективність його реалізації значною мірою залежить від повноти та логічної узгодженості окремих розділів. Обґрунтовано, що ключовими складовими бізнес-плану є аналіз ринку, маркетинговий, операційний, організаційний та фінансовий плани, а також оцінка ризиків. Визначено, що саме фінансовий план інтегрує результати всіх інших складових бізнес-плану та дозволяє оцінити економічну доцільність реалізації проєкту. Доведено, що комплексний підхід до формування структури бізнес-плану забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень і створює передумови для стабільного розвитку підприємства.

3. Дослідження особливостей бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг дозволило встановити, що дана сфера характеризується високою залежністю від зовнішніх економічних, політичних та логістичних

факторів. Визначено, що специфіка транспортно-експедиторської діяльності проявляється у високій варіативності витрат, необхідності постійної оптимізації маршрутів перевезень, підвищеному рівні ризиків та значній ролі цифрових технологій у забезпеченні ефективності діяльності підприємства. Обґрунтовано, що бізнес-план підприємства транспортно-експедиторської сфери повинен мати адаптивний характер та враховувати можливі зміни тарифів, вартості палива, валютних курсів і логістичних обмежень.

4. Проведена організаційно-економічна характеристика ТОВ «Трейн-Україн» показала, що підприємство функціонує у сфері транспортно-експедиторських послуг та спеціалізується на організації вантажних перевезень різними видами транспорту. Встановлено, що основним видом діяльності підприємства є вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41), а також підприємство здійснює допоміжну діяльність у сфері транспорту та оренду транспортних засобів. Визначено, що диверсифікований характер діяльності підприємства сприяє розширенню джерел доходів та підвищує стійкість до негативного впливу зовнішнього середовища. Доведено, що підприємство має потенціал для подальшого розвитку за рахунок удосконалення логістичних процесів і впровадження сучасних інформаційних технологій.

5. Аналіз ринку транспортно-експедиторських послуг та конкурентного середовища показав, що досліджуваний сегмент характеризується високим рівнем конкуренції, оскільки в Україні за видом діяльності 49.41 функціонує понад 83 тис. суб'єктів господарювання. Визначено, що основними факторами конкурентоспроможності підприємств галузі є швидкість доставки, рівень сервісу, гнучкість тарифної політики, надійність логістичних рішень та використання цифрових технологій управління перевезеннями. Установлено, що сучасні тенденції розвитку ринку транспортно-експедиторських послуг пов'язані з автоматизацією логістичних процесів, підвищенням клієнтоорієнтованості та розвитком мультимодальних перевезень. Доведено, що для зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Трейн-Україн» необхідним є вдосконалення маркетингової діяльності та розширення спектра послуг.

6. Оцінка фінансово-економічного стану ТОВ «Трейн-Україн» засвідчила наявність позитивної динаміки основних показників діяльності підприємства протягом 2022-2024 років. Встановлено, що дохід підприємства зріс з 54 700 тис. грн у 2022 році до 82 100 тис. грн у 2024 році, тобто на 27 400 тис. грн або 50,1 %. Собівартість послуг за цей період збільшилася з 46 900 тис. грн до 68 500 тис. грн, що пояснюється зростанням обсягів діяльності та підвищенням витрат на паливо, транспортні послуги та оплату праці. Водночас валовий прибуток підприємства зріс з 7 800 тис. грн до 13 600 тис. грн, а чистий прибуток – з 4 100 тис. грн до 9 700 тис. грн, що перевищує показник 2022 року у 2,4 раза. Рентабельність продажів зростає з 7,5 % до 11,8 %, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства та покращення результативності використання ресурсів.

7. У процесі обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Трейн-Україн» визначено, що основними напрямками підвищення ефективності діяльності підприємства є цифровізація логістичних процесів, автоматизація управління перевезеннями, удосконалення системи взаємодії з клієнтами та розширення ринків збуту. Обґрунтовано доцільність впровадження CRM- та TMS-систем, які забезпечать оптимізацію процесів планування перевезень, контроль виконання замовлень та підвищення рівня клієнтського сервісу. Встановлено, що реалізація стратегічних заходів сприятиме скороченню операційних витрат, підвищенню швидкості обробки замовлень та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку транспортно-експедиторських послуг.

8. У результаті розробки комплексного бізнес-плану розвитку підприємства встановлено, що реалізація маркетингових, організаційних та операційних заходів забезпечить підвищення ефективності діяльності ТОВ «Трейн-Україн». Визначено, що запропоновані заходи спрямовані на оптимізацію логістичних маршрутів, підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів, удосконалення системи управління персоналом та покращення якості обслуговування клієнтів. Доведено, що впровадження сучасних цифрових технологій та удосконалення маркетингової політики сприятиме збільшенню обсягів перевезень, розширенню клієнтської бази та зростанню доходів підприємства у середньостроковій перспективі.

9. Проведене фінансове обґрунтування та оцінка ефективності запропонованого бізнес-плану підтвердили його високу економічну доцільність та інвестиційну привабливість. Встановлено, що загальний обсяг інвестицій у впровадження CRM-системи, TMS та маркетингових заходів становить 5 000 тис. грн, а прогнозований додатковий прибуток підприємства – 23 065 тис. грн. Розраховано, що рентабельність інвестицій (ROI) становить 461 %, що значно перевищує середньогалузеві показники та свідчить про високу ефективність вкладених коштів. Визначено, що термін окупності інвестицій складає 0,22 року, або приблизно 2-3 місяці, що характеризує проєкт як низькоризиковий та фінансово ефективний. Доведено, що реалізація розробленого бізнес-плану забезпечить підвищення прибутковості, зміцнення фінансової стійкості підприємства та створить передумови для його подальшого стратегічного розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гончарук А. Г. Управління розвитком підприємства в умовах невизначеності. Економіка України. 2022. № 5. С. 45–58.
2. Державна служба статистики України. Транспорт і зв'язок України 2023 : статистичний збірник. Київ, 2024. 154 с.
3. Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Розвиток транспортно-логістичних систем України. Економіка транспорту. 2021. № 18. С. 23–34.
4. Жук В. М. Бізнес-планування в системі управління підприємством. Фінанси України. 2023. № 2. С. 112–126.
5. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : розпорядження від 30.05.2018 № 430-р (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
6. Ковальчук І. В., Кулик В. А. Бізнес-планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 312 с.
7. Кравченко О. В. Оцінка ефективності діяльності підприємств логістичної сфери. Економіка та держава. 2024. № 3. С. 67–72.
8. Крикавський Є. В., Чернописька Н. В. Логістика та управління ланцюгами постачання : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 848 с.
9. Левченко Н. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Бізнес Інформ. 2022. № 6. С. 120–126.
10. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Аналітичний звіт про стан транспортної галузі України за 2024 рік. Київ, 2025. URL: <https://mtu.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
11. Мних Є. В., Барабаш О. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2021. 392 с.
12. Пономаренко В. С., Тридід О. М. Стратегічне управління підприємством : підручник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 376 с.
13. Портер М. Конкурентна стратегія : методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ : Наш формат, 2020. 424 с.

14. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2021. 654 с.
15. ТОВ «Трейн-Україн». Фінансова звітність підприємства за 2022–2024 рр. (внутрішні матеріали підприємства).
16. Deloitte. Global Transportation Industry Outlook 2024. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 20.04.2026).
17. Harvard Business Review. Business Planning in Uncertain Environments. 2022. URL: <https://hbr.org> (дата звернення: 20.04.2026).
18. McKinsey & Company. Supply Chain and Logistics Trends 2024. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 20.04.2026).
19. OECD. ITF Transport Outlook 2023. Paris : OECD Publishing, 2023. 280 p.
20. PwC. Global Transport and Logistics Trends 2024. URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 20.04.2026).
21. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023. New York : United Nations, 2023. 168 p. URL: <https://unctad.org> (дата звернення: 20.04.2026).
22. World Bank. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in the Global Economy. Washington, DC : World Bank, 2023. URL: <https://lpi.worldbank.org> (дата звернення: 20.04.2026).
23. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2026).
24. Аналітичний звіт ринку логістики України 2024–2025 рр. Київ, 2025. 85 с.
25. Офіційні сайти логістичних компаній України та відкриті дані ринку. URL: <https://www.novaposhta.ua>, <https://delivery.ua>, <https://www.raben-group.com/ua> (дата звернення: 20.04.2026).



НАПРАВЛЕННЯ Рецензенту п. Леоновій Т.М.  
НА РЕЦЕНЗІЮ (прізвище, ініціали)

Шановна Тетяно Михайлівно  
(ім'я, по батькові)

Направляємо на рецензію кваліфікаційну роботу бакалавра  
спеціальності 051 «Економіка»  
студентки Топал Дар'ї Валеріївни

На тему:

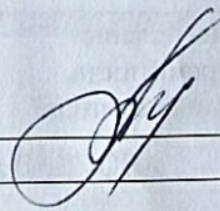
«Розробка бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії  
«Трейн-Україн»»

Додаток: Кваліфікаційна робота на 89 арк.

Презентація на 12 арк.

«18» червня 2026 р.

Директор ННІМБ



### РЕЦЕНЗІЯ

1. Актуальність теми,  
доцільність розробки  
(наскільки чітко у  
розробці аргументована  
актуальність теми)

*Тема кваліфікаційної роботи є актуальною та практично значущою в сучасних умовах функціонування транспортно-логістичного ринку України. Посилення конкуренції, необхідність підвищення ефективності діяльності підприємств, вплив зовнішньоекономічних та геополітичних факторів зумовлюють потребу у розробці дієвих інструментів стратегічного планування. У роботі переконливо обґрунтовано необхідність розробки бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії, що свідчить про своєчасність і практичну важливість обраної теми.*

2. Відповідність роботи  
завданню за змістом та  
обсягом

*Зміст та обсяг кваліфікаційної роботи повністю відповідають затвердженому завданню. Структура роботи є логічною та послідовною, охоплює теоретичні, аналітичні та практичні аспекти досліджуваної проблематики.*

3. Приклади розроблення  
розділів та питань, виконаних  
на високому науково-  
теоретичному,  
організаційному чи  
практичному рівні (новизна  
ідей, методів виконання,  
глибина проробки,  
використання комп'ютерних  
програм, економічне  
обґрунтування, розрахунок  
економічного ефекту тощо)

*Робота відзначається належним рівнем науково-теоретичного опрацювання матеріалу та практичною спрямованістю. Особливої уваги заслуговує проведений аналіз діяльності ТОВ «Трейн-Україн», оцінка конкурентного середовища та фінансово-економічного стану підприємства. Авторкою ґрунтовно досліджено особливості бізнес-планування у сфері транспортно-експедиторських послуг, а також розроблено комплексний бізнес-план розвитку підприємства із фінансовим обґрунтуванням, оцінкою ефективності та ризиків реалізації запропонованих заходів. Практичні рекомендації мають прикладний характер і можуть бути*



|                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                | <i>використані в діяльності підприємства.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4. Рівень використання літературних та інших джерел (особливо зазначаються періодичні видання) | <i>У роботі використано достатню кількість наукових, навчально-методичних, нормативно-правових та статистичних джерел. Бібліографічна база є актуальною та відповідає тематиці дослідження. Значна увага приділена використанню сучасних наукових публікацій та аналітичних матеріалів.</i>                                                                                                                                         |
| 5. Повнота застосування чинних нормативних документів                                          | <i>Під час виконання кваліфікаційної роботи використано чинні нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання та транспортно-експедиторських підприємств. Нормативна база застосована коректно та в достатньому обсязі.</i>                                                                                                                                                                       |
| 6. Якість оформлення пояснювальної записки (грамотність, акуратність тощо) та презентації      | <i>Пояснювальна записка оформлена відповідно до встановлених вимог. Матеріал викладено послідовно та грамотно. Таблиці, рисунки та аналітичні матеріали сприяють кращому сприйняттю результатів дослідження. Презентаційні матеріали відображають основні результати роботи та відповідають її змісту.</i>                                                                                                                          |
| 7. Недоліки та зауваження за розділами роботи                                                  | <i>Суттєвих недоліків у роботі не виявлено. Разом з тим окремі положення щодо прогнозування результатів реалізації бізнес-плану могли б бути доповнені розширеним сценарним аналізом можливих змін зовнішнього середовища. Крім того, доцільним було б більш детально висвітлити питання цифровізації логістичних процесів та використання сучасних інформаційних технологій у діяльності транспортно-експедиторських компаній.</i> |

## В И С Н О В К И

Підготовленість студента до самостійної роботи за спеціальністю

*студентка Топал Д.В. готова до самостійної роботи за спеціальністю*

Оцінка роботи

*відмінно*

(відмінно, добре, задовільно, незадовільно)

## РЕЦЕНЗЕНТ

*доцент кафедри «Менеджмент і маркетинг» Леонова Т.М.*

(кваліфікація, учений ступінь, звання)

*(підпис)*

“18” червня 2026 р.

НАПРАВЛЕННЯ Рецензенту п.

Леоновій Т.М.





## Метадані

### ДОКУМЕНТ

Заголовок

Розробка бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії «Трейн-Україн»

Автор

Топал Дар'я Віталіївна

Науковий керівник / Експерт

доцент Анастасія Андріївна  
Фіалковська

ІД документу

334253927

### ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Odesa National Maritime University

підрозділ

Економіка і фінанси

### ЗВІТ

Дата звіту

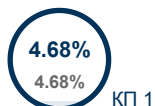
6/9/2026

Дата редагування

---

## Обсяг знайдених подібностей

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



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

18706

Кількість слів



КЦ

163020

Кількість символів

## Тривога

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

|                        |  |    |
|------------------------|--|----|
| Заміна букв            |  | 0  |
| Інтервали              |  | 0  |
| Мікропробіли           |  | 0  |
| Білі знаки             |  | 6  |
| Парафрази (SmartMarks) |  | 35 |

## Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

# НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)

КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ  
(ФРАГМЕНТІВ)

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |             |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| 1  | <a href="https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789/936/1/%D0%9B%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%92.%D0%9E.%20%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20_6%D0%95.pdf">https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789/936/1/%D0%9B%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%92.%D0%9E.%20%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20_6%D0%95.pdf</a> | 26 (0.14 %) |
| 2  | <a href="https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3264/1/Borshchevska_mag.pdf">https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3264/1/Borshchevska_mag.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 18 (0.1 %)  |
| 3  | Диплом_Топап<br>11/18/2025<br>Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 17 (0.09 %) |
| 4  | <a href="https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/8278c277-81c0-4ab7-9315-d7021c3ce505/download">https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/8278c277-81c0-4ab7-9315-d7021c3ce505/download</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 16 (0.09 %) |
| 5  | Дипломна на плагіат Праведна<br>5/15/2026<br>European University (European University)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 16 (0.09 %) |
| 6  | «Удосконалення маркетингової товарної політики ТзОВ «Ожидівський млин»<br>5/1/2026<br>Lviv Institute of Management (Lviv Institute of Management)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 15 (0.08 %) |
| 7  | Скриль І. О. Бізнес-планування в управлінні організацією_073_Мен_денна_кер Попик Н.В.<br>5/7/2026<br>European University (European University)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 15 (0.08 %) |
| 8  | УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА<br>1/28/2026<br>International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demianchuk (International University of Economics and Humanities named after Academician Stepan Demianchuk)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 14 (0.07 %) |
| 9  | <a href="http://repository.lnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3434/1/Zvarych_mag.pdf">http://repository.lnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3434/1/Zvarych_mag.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 14 (0.07 %) |
| 10 | 073_2026_Сива А.О<br>5/15/2026<br>Lutsk National Technical University (Lutsk National Technical University)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 14 (0.07 %) |

#### Домашня база даних (0.38 %)



| # | ЗАГОЛОВОК                                                                                          | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ<br>(ФРАГМЕНТІВ) |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 1 | Диплом_Топап<br>11/18/2025<br>Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)             | 36 (3) (0.19 %)                           |
| 2 | Диплом Ваховська маг (1)<br>12/14/2025<br>Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси) | 23 (3) (0.12 %)                           |
| 3 | Диплом_Скопінцев<br>11/19/2025<br>Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)         | 12 (2) (0.06 %)                           |

#### Програма обміну базами даних (2.84 %)



| # | ЗАГОЛОВОК | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ<br>(ФРАГМЕНТІВ) |
|---|-----------|-------------------------------------------|
|---|-----------|-------------------------------------------|

|    |                                                                                                                                                                                                                                               |                 |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 4  | Скриль І. О. Бізнес-планування в управлінні організацією_073_Мен_денна_кер Попик Н.В.<br>5/7/2026<br>European University (European University)                                                                                                | 75 (8) (0.4 %)  |
| 5  | 073_2026_ФМФМ_Харченко<br>6/3/2026<br>Ukrainian national aviation university (ФТМЛ Кафедра менеджменту ЗЕД)                                                                                                                                   | 57 (7) (0.3 %)  |
| 6  | Дипломна на плагіат Праведна<br>5/15/2026<br>European University (European University)                                                                                                                                                        | 34 (3) (0.18 %) |
| 7  | 2025_M_1630_072_24M_01_Циганок_О_Д<br>12/8/2025<br>State Biotechnological University (Кафедра фінансів, банківської справи та страхування)                                                                                                    | 32 (4) (0.17 %) |
| 8  | ЕП-Б-25-9570696_Сергієнко<br>6/25/2025<br>Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy (Кафедра обліку і фінансів)                                                                                                                      | 25 (4) (0.13 %) |
| 9  | Cholak_Maria_M24-1м<br>1/16/2026<br>University of Customs and Finance (University of Customs and Finance)                                                                                                                                     | 24 (3) (0.13 %) |
| 10 | Розробка бізнес плану інвестиційного проекту<br>5/13/2025<br>Kharkiv National University of Economics named after S.Kuznets (KNUE) (KNUE)                                                                                                     | 23 (2) (0.12 %) |
| 11 | Магістерська МОіА 2026<br>4/20/2026<br>Vernadsky Taurian National University (Кафедра менеджменту та міжнародних економічних відносин)                                                                                                        | 22 (3) (0.12 %) |
| 12 | Формування маркетингової стратегії підприємства на B2B ринку (на прикладі компанії: «ІНТЕРПАЙП НІКО ТЬЮБ»)<br>4/24/2026<br>National University Chernihiv Politechnika (NUCP) 2 (Інформаційний центр запобігання та виявлення плагіату)        | 19 (3) (0.1 %)  |
| 13 | 073_2026_Сива А.О<br>5/15/2026<br>Lutsk National Technical University (Lutsk National Technical University)                                                                                                                                   | 19 (2) (0.1 %)  |
| 14 | Свистуленко В.М.2026.ВП<br>1/11/2026<br>Boyarka Professional College of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Boyarka Professional College of National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine) | 16 (2) (0.09 %) |
| 15 | «Удосконалення маркетингової товарної політики ТзОВ «Ожидівський млин»<br>5/1/2026<br>Lviv Institute of Management (Lviv Institute of Management)                                                                                             | 15 (1) (0.08 %) |
| 16 | УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА» (на прикладі ФОП КРИВЧУК Д.В.)<br>5/23/2026<br>Rivne State Humanities University (Рівненський державний гуманітарний університет)                                                              | 15 (2) (0.08 %) |
| 17 | Булгаков Сергій Едуардович Курс.робота<br>3/12/2026<br>European University (European University)                                                                                                                                              | 14 (2) (0.07 %) |
| 18 | УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА<br>1/28/2026                                                                                                                                                                                      | 14 (1) (0.07 %) |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                        |                 |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 19 | Організація ефективного антикризового управління підприємством<br>2/8/2026<br>Interregional Academy of Personnel Management (Львівський інститут)                                                                                                                      | 12 (2) (0.06 %) |
| 20 | 051_Yurchenko Daniil Dmytrovyeh_ep_2025<br>6/11/2025<br>National University of Food Technologies (Кафедра економіки і права)                                                                                                                                           | 12 (1) (0.06 %) |
| 21 | ep_2019m_057<br>8/20/2024<br>O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv)                                                                                                                 | 12 (2) (0.06 %) |
| 22 | 073_УФЕБ_Сивашенко_1_Керівник_Васильєва Л.М<br>4/22/2025<br>Dnipro State Agrarian and Economic University course work (Dnipro State Agrarian and Economic University course work)                                                                                      | 10 (1) (0.05 %) |
| 23 | «Мотивація персоналу в системі менеджменту підприємства на матеріалах підприємства «ПП Сахаревич Галина Ярославівна»<br>5/6/2026<br>Lviv Institute of Management (Lviv Institute of Management)                                                                        | 9 (1) (0.05 %)  |
| 24 | Romanik_Oblik_2025.doc<br>12/15/2025<br>National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)                                                                                                        | 8 (1) (0.04 %)  |
| 25 | ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В ПЕРІОД НЕСТАБІЛЬНОСТІ<br>6/6/2025<br>Vinnytskiy National Agricultural University (Vinnytskiy National Agricultural University)                                                                                       | 8 (1) (0.04 %)  |
| 26 | Akulich_Moralno-etychna<br>5/18/2026<br>Interregional Academy of Personnel Management (ЦДН Криворізький інститут)                                                                                                                                                      | 8 (1) (0.04 %)  |
| 27 | Методика формування і аналіз балансу підприємства<br>1/3/2026<br>State Tax University (Кафедра облікових технологій та бізнес аналітики)                                                                                                                               | 7 (1) (0.04 %)  |
| 28 | Позиціювання товару на ринку<br>3/21/2026<br>Optima professional college LLC (Optima professional college LLC)                                                                                                                                                         | 7 (1) (0.04 %)  |
| 29 | Гапенюк Назар<br>5/23/2025<br>Interregional Academy of Personnel Management (Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу)                                                                                                                             | 6 (1) (0.03 %)  |
| 30 | Курсові роботи з дисципліни<br>12/2/2025<br>Zaporizhzhia National University (ВСП "Економіко-правничий фаховий коледж ЗНУ")                                                                                                                                            | 6 (1) (0.03 %)  |
| 31 | Курсова Василенко Денис<br>10/27/2025<br>Separated Structural Unit "Kovel Industrial and Economic Applied College Lutsk National Technical University" (Separated Structural Unit "Kovel Industrial and Economic Applied College Lutsk National Technical University") | 6 (1) (0.03 %)  |
| 32 | Удосконалення системи управління запасами виробничого підприємства<br>12/2/2024<br>Sumy National Agrarian University (SNAU)                                                                                                                                            | 6 (1) (0.03 %)  |

|    |                                                                                                                                                                                                            |                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| 33 | 2025_ФЕБА_I Ісанаць_магістр<br>12/15/2025<br>Ukrainian national aviation university (ФЕБА Кафедра Економіки та бізнес-технологій)                                                                          | 5 (1) (0.03 %) |
| 34 | 2025_KR Yavon NIET<br>6/2/2025<br>Mykhailo Tuhon-Baranovskyi Donetsk National University of Economics and Trade (Donetsk National University of Economics and Trade named after Myhailo Tugan-Baranovskyi) | 5 (1) (0.03 %) |

Інтернет (1.46 %)



| #  | ДЖЕРЕЛО URL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ<br>(ФРАГМЕНТІВ) |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 35 | <a href="http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15851/3/33.pdf">http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15851/3/33.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 70 (10) (0.37 %)                          |
| 36 | <a href="https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789/936/1/%D0%9B%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%92.%D0%9E.%20%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20_6%D0%95.pdf">https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789/936/1/%D0%9B%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%92.%D0%9E.%20%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20_6%D0%95.pdf</a> | 32 (2) (0.17 %)                           |
| 37 | <a href="https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/ed74aae9-df1f-4c35-9667-b5e377067ba3/download">https://dspace.kntu.kr.ua/bitstreams/ed74aae9-df1f-4c35-9667-b5e377067ba3/download</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 24 (3) (0.13 %)                           |
| 38 | <a href="https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/8278c277-81c0-4ab7-9315-d7021c3ce505/download">https://dspace.wunu.edu.ua/bitstreams/8278c277-81c0-4ab7-9315-d7021c3ce505/download</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 24 (2) (0.13 %)                           |
| 39 | <a href="https://thelib.info/ekonomika/1611812-pokazniki-ocinki-finansovoi-stijkosti-pidpriemstva/">https://thelib.info/ekonomika/1611812-pokazniki-ocinki-finansovoi-stijkosti-pidpriemstva/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 21 (2) (0.11 %)                           |
| 40 | <a href="https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3264/1/Borshchevska_mag.pdf">https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3264/1/Borshchevska_mag.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 18 (1) (0.1 %)                            |
| 41 | <a href="http://repository.lnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3434/1/Zvarych_mag.pdf">http://repository.lnau.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/3434/1/Zvarych_mag.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 14 (1) (0.07 %)                           |
| 42 | <a href="https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/5a41721a-0dcb-431f-ab89-09eb87289ce1/content">https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/5a41721a-0dcb-431f-ab89-09eb87289ce1/content</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 13 (2) (0.07 %)                           |
| 43 | <a href="https://dut.edu.ua/repositorii/ptbd/2020/%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BB%D0%B8%D0%B9%20%D0%92%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B9%20%D0%92%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf">https://dut.edu.ua/repositorii/ptbd/2020/%D0%A1%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BB%D0%B8%D0%B9%20%D0%92%D1%96%D1%82%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B9%20%D0%92%D1%96%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%87.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 13 (1) (0.07 %)                           |
| 44 | <a href="https://research.maup.com.ua/assets/files/rep/imbb/paholchuk_maxim.pdf">https://research.maup.com.ua/assets/files/rep/imbb/paholchuk_maxim.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 12 (1) (0.06 %)                           |
| 45 | <a href="https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/12407/1/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D1%8E%D0%BA_2023.pdf">https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/12407/1/%D0%9C%D0%B0%D1%81%D1%8E%D0%BA_2023.pdf</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 10 (1) (0.05 %)                           |
| 46 | <a href="https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/22d19f1d-cf24-4110-8b83-20c409bafea5/download">https://ur.knute.edu.ua/bitstreams/22d19f1d-cf24-4110-8b83-20c409bafea5/download</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 10 (1) (0.05 %)                           |
| 47 | <a href="https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/454c628b-6006-410a-8262-468efb982654/content">https://dspace.krok.edu.ua/server/api/core/bitstreams/454c628b-6006-410a-8262-468efb982654/content</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 7 (1) (0.04 %)                            |
| 48 | <a href="https://ekhnuir.karazin.ua/bitstreams/c8c6a592-2361-43cc-bb4a-495f216c8217/download">https://ekhnuir.karazin.ua/bitstreams/c8c6a592-2361-43cc-bb4a-495f216c8217/download</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 5 (1) (0.03 %)                            |



## Список прийнятих фрагментів

| # | ЗМІСТ | КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ) |
|---|-------|---------------------------------------|
|---|-------|---------------------------------------|