

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

магістра

на тему: Оптимізація бізнес-процесів транспортного підприємства для
підвищення його ефективності

здобувач ІІ курсу **групи** УПЕП-24зм

спеціальність: 076 Підприємництво та торгівля

Бурко Я. В. _____

(ПІБ здобувача)

(підпис)

Керівник роботи проф., д.е.н. Семененко І.М.. _____

(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)

(підпис)

Київ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет економіки і управління

Кафедра економіки і підприємництва

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 Підприємництво та торгівля

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

« ____ » _____ 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Бурку Ярославу Валерійовичу

(прізвище, ім'я та по батькові здобувача)

1. Тема роботи Оптимізація бізнес-процесів транспортного підприємства для підвищення його ефективності

керівник роботи Семененко Інна Максимівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я та по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом університету від « 09 » жовтня 2025 року № 190/14

2. Строк подання студентом роботи до захисту 17 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані: 3.1. Інформація про сферу діяльності підприємства. 3.2. Інформація організаційну структуру управління підприємством. 3.3. Інформація про сучасні технології в сфері діяльності підприємства. 3.4. Дані про фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. 3.5. Нормативно-правові акти, теоретичні та методичні джерела за темою кваліфікаційної роботи.

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):
 4.1. Викладення результатів теоретичних та методичних досліджень за темою.
 4.2. Загальна характеристика підприємства та сфери його діяльності. 4.3. Оцінка сучасного фінансово-економічного стану підприємства. 4.4. Аналіз ринку міжнародних перевезень та конкурентного стану підприємства. 4.5. Визначення можливостей впровадження інноваційних методів оптимізації бізнес-процесів у діяльність підприємства. 4.6. Розроблення концепції використання цифрових платформ для підвищення ефективності функціонування підприємства. 4.7. Обґрунтування очікуваних результатів та ефектів від впровадження .

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
 Таблиці, рисунки та інший демонстраційний матеріал.

6. Консультанти розділів

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

7. Дата видачі завдання « 10 » жовтня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної магістерської роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Аналіз літератури за темою кваліфікаційної роботи	Жовтень 2025 р.	
2	Робота над розділом 1	Жовтень 2025 р.	
3	Робота над розділом 2	Листопад 2025 р.	
4	Робота над розділом 3	Листопад 2025 р.	
5	Робота над вступом та висновками	Листопад 2025 р.	
6	Оформлення роботи	Грудень 2025 р.	
7	Підготовка демонстраційного матеріалу та доповіді	Грудень 2025 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Бурко Я.В.,

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Семененко І. М.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Магістерська кваліфікаційна робота містить 135 сторінок, 23 рис., 67 табл.

Об'єкт дослідження: господарська діяльність транспортного підприємства ТОВ «Компанія Транспеле».

Предмет дослідження: бізнес-процеси та організаційно-фінансові механізми взаємодії учасників ринку транспортно-логістичних послуг, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Мета роботи: оптимізація бізнес-процесів транспортного підприємства для підвищення його ефективності шляхом упровадження блокчейн-платформи зі смарт-контрактами для прямої взаємодії замовників і перевізників та скорочення витрат на посередників (експедиторів).

Методи дослідження: спостереження; аналіз і синтез; порівняння; економіко-статистичні та економіко-математичні методи; методи фінансового аналізу; моделювання та картування бізнес-процесів

Актуальність теми зумовлена високою конкуренцією на ринку транспортно-логістичних послуг, значною часткою транзакційних витрат у структурі витрат перевізників і ризиками непрозорого ціноутворення та неплатежів у посередницьких моделях.

У роботі проаналізовано діяльність ТОВ «Компанія Транспеле», визначено втрати від використання посередницької моделі організації перевезень, розроблено концепцію блокчейн-платформи для прямої взаємодії замовників і перевізників зі смарт-контрактами, оцінено витрати на впровадження та прогнозний економічний ефект.

Ключові слова: ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО, БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ, ЛОГІСТИКА, ТРАНЗАКЦІЙНІ ВИТРАТИ, СМАРТ-КОНТРАКТИ, БЛОКЧЕЙН-ПЛАТФОРМА, ЕКСПЕДИТОР, ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	6
1.1. Економічна сутність та показники ефективності діяльності транспортного підприємства	6
1.2. Сучасні проблеми та виклики функціонування транспортних підприємств на логістичному ринку.....	16
1.3. Організаційні підходи до оптимізації бізнес-процесів в транспортній галузі.....	24
Висновки до РОЗДІЛУ 1	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТОВ «КОМПАНІЯ ТРАНСПЕЛЕ» ТА РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА.....	33
2.1. Загальна характеристика та організаційна структура ТОВ «Компанія Транспеле»	33
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Компанія Транспеле»	44
2.3. Аналіз ринку міжнародних автомобільних перевезень в Україні.....	56
2.4. Оцінка конкурентного становища ТОВ «Компанія Транспеле» на ринку міжнародних перевезень	74
Висновки до РОЗДІЛУ 2	85
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «КОМПАНІЯ ТРАНСПЕЛЕ» НА ОСНОВІ ПРОВЕДЕНОГО АНАЛІЗУ	89
3.1. Застосування інноваційних підходів до оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Компанія Транспеле».....	89
3.2. Технологічне удосконалення та впровадження інноваційних рішень	99
3.3. Прогнозування результатів та очікуваний економічний ефект	110
Висновки до РОЗДІЛУ 3	122
ВИСНОВОК.....	124
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	128

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасний ринок транспортно-логістичних послуг України характеризується високою конкуренцією та складною структурою бізнес-процесів. Ключовою ланкою, що впливає на кінцеву вартість послуг та ефективність взаємодії, часто виступають логістичні посередники (експедитори). Незважаючи на їхню важливу роль в організації перевезень, існує серйозна проблема, пов'язана з непрозорістю комісійних витрат, ризиками недобросовісної поведінки та відсутністю механізмів гарантій між замовниками та перевізниками. Це призводить до зростання операційних витрат транспортних компаній, зниження їхньої прибутковості та конкурентоспроможності. Впровадження інноваційних цифрових рішень, зокрема технології блокчейн та смарт-контрактів, відкриває нові шляхи для оптимізації цих процесів, усунення зайвих ланок та створення середовища довіри, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Проблема дослідження полягає у неефективності існуючої системи взаємовідносин між замовниками та перевізниками, що викликана високою часткою витрат на посередників, відсутністю автоматизованих механізмів гарантій виконання зобов'язань та низьким рівнем прозорості угод.

Мета роботи полягає в розробці заходів щодо підвищення економічної ефективності діяльності транспортного підприємства ТОВ «Компанія Транспеле» шляхом впровадження спеціалізованої блокчейн-платформи з використанням смарт-контрактів.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити основні завдання:

Дослідити теоретичні основи та сучасні підходи до оцінки ефективності транспортних підприємств. Проаналізувати сучасний стан, фінансові показники та проблемні аспекти діяльності ТОВ «Компанія Транспеле».

Діагностувати основні економічні втрати, пов'язані з використанням традиційної моделі роботи з посередниками.

Розробити концепцію та бізнес-модель блокчейн-платформи для прямої взаємодії замовників і перевізників.

Провести розрахунок витрат на впровадження проекту та оцінити прогнозний економічний ефект від його реалізації.

Об'єкт дослідження – господарська діяльність транспортного підприємства ТОВ «Компанія Транспеле».

Предмет дослідження – економічні відносини та організаційно-фінансові механізми в логістичній ланці, що впливають на ефективність підприємства.

Методи дослідження: В роботі використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, включаючи теоретичний аналіз, синтез, порівняння, метод аналогії для вивчення досвіду впровадження блокчейну, економіко-математичні методи для фінансового аналізу та розрахунку ефективності інвестицій, а також моделювання бізнес-процесів.

Наукова новизна дослідження полягає в адаптації теорії блокчейн-технологій до специфіки вітчизняного транспортного ринку та розробці практичної моделі застосування смарт-контрактів для мінімізації ризиків і витрат.

Практична значущість полягає в тому, що розроблені в роботі пропозиції та модель блокчейн-платформи можуть бути безпосередньо впроваджені в діяльність ТОВ «Компанії Транспеле» для отримання реального економічного ефекту, а також адаптовані іншими транспортними компаніями.

Структура роботи. Дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 135 сторінок без урахування додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОПТИМІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Економічна сутність та показники ефективності діяльності транспортного підприємства

У класичному розумінні результативність ототожнюється зі співвідношенням результатів функціонування та затрат, необхідних для їх досягнення. Ефективність функціонування суб'єкта господарювання належить до фундаментальних економічних категорій, яка характеризує спроможність суб'єкта господарювання досягати поставлених цілей за рахунок оптимального використання доступних ресурсів у визначеному часовому горизонті. Проте за умов поточній економіки, що відзначається зростаючою складністю господарських зв'язків, глобалізацією ринків та активною цифровізацією бізнес-процесів, таке трактування є недостатнім і потребує концептуального уточнення та розширення. [1–2; 4–5; 12–16]

Ресурсний підхід визначає результативність як спроможність суб'єкта господарювання забезпечувати максимальний випуск продукції або послуг за мінімальних затрат ресурсів. У наукових дослідженнях результативність суб'єкта господарювання трактується крізь призму різних теоретичних підходів, кожен з яких фокусується на окремих аспектах результативності господарської функціонування. Результативний підхід зосереджується на досягненні фінансових цілей, насамперед отриманні прибутку та зростанні рентабельності. Системний підхід розглядає суб'єкт господарювання як складну відкриту соціально-економічну систему, результативність якої формується під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів. Процесний підхід, у свою чергу, наголошує на ролі бізнес-процесів та управлінських рішень у формуванні стійкої результативності суб'єкта господарювання. [1–2; 4–5; 12–16]

На початкових етапах розвитку економічної теорії результативність розглядалась переважно через призму технологічних факторів, що обумовлювали продуктивність праці та використання капіталу. Еволюція теоретичних підходів до трактування результативності характеризує трансформацію економічної думки від механічного розуміння продуктивності до системного концептуального бачення результативності господарської функціонування. Сучасні підходи враховують інтелектуальний капітал, організаційні компетенції, інноваційний потенціал та спроможність до адаптації як ключові детермінанти результативності. [1–2; 4–5]

Основними компонентами є: транспортне суб'єкт господарювання як центральний елемент; ресурсні фактори (автопарк, персонал, інфраструктура); операційні фактори (завантаження, маршрути, час виконання); фінансові фактори (затрати, доходи, прибуток); структурні фактори (посередники, контракти, комісії); інституційні фактори (регулювання, стандарти, контроль). Узагальнена модель характеризує взаємодію ресурсних, операційних, фінансових і структурних чинників результативності. Всі ці фактори взаємодіють та формують загальну результативність функціонування, що проявляється у фінансових результатах, операційних показниках та конкурентоспроможності. [1–2; 4–11]

Транспорт не створює матеріального продукту у класичному розумінні, а забезпечує надання послуг з просторового переміщення вантажів і пасажирів. Для транспортних підприємств проблема результативності має особливе значення, що обумовлено специфікою транспортної функціонування. [1–2; 4–8]



Рис 1.1 – Узагальнена модель формування ефективності діяльності транспортного підприємства

Результат такої функціонування не підлягає накопиченню або зберіганню, а споживається одночасно з процесом його створення. Це визначає високу залежність фінансових результатів транспортних підприємств від організації перевізного процесу, рівня завантаження автопарку, дотримання часових параметрів доставки та якості взаємодії з контрагентами [6–8]

Це вимагає від транспортних підприємств гнучкого управління ресурсами та адаптації до змін ринкового попиту. Особливістю транспортної функціонування є також її сезонний характер, що визначає коливання попиту на транспортні послуги протягом року. Крім того, транспортна галузь відзначається суттєвою залежністю від зовнішніх факторів, включаючи ціни на паливо, стан дорожньої інфраструктури, регуляторні зміни та економічну ситуацію в країні. [6–8]

У структурі затрат транспортних підприємств значну частку займають затрати на паливо, технічне обслуговування, ремонти, страхування та оплату праці персоналу. Крім того, транспортна галузь відзначається суттєвою капіталомісткістю, оскільки основну частку активів становлять транспортні засоби, інфраструктура та допоміжне обладнання. за умов нестабільного зовнішнього середовища, коливань цін на енергоресурси та посилення регуляторних вимог забезпечення результативності функціонування стає необхідною передумовою фінансової стійкості та конкурентоспроможності транспортних підприємств. [1–2; 4–8]

Сучасні транспортні засоби оснащуються складними електронними системами, що підвищують їх вартість та вимоги до технічного обслуговування. Варто зазначити, що капіталомісткість транспортної галузі зумовлена не тільки високою вартістю транспортних засобів, але й значними витратами на їх експлуатацію та утримання. Витрати на паливо можуть становити до 40% від

загальних операційних затрат транспортного суб'єкта господарювання, що робить їх особливо чутливими до коливань цін на енергоносії. [6–8]

зокрема,, теорія транзакційних затрат розглядає результативність як спроможність мінімізувати затрати, пов'язані не безпосередньо з виробництвом або наданням послуг, а з організацією економічних відносин між учасниками ринку. Сучасні наукові підходи до аналізу результативності дедалі частіше виходять за межі традиційного співвідношення «затрати – результат» та враховують інституційні та контрактні аспекти функціонування підприємств. До таких затрат належать затрати на пошук інформації, укладання та супровід договорів, контроль виконання зобов'язань, забезпечення платежів та врегулювання конфліктних ситуацій. [1–2; 4–5; 9–11]

Вона пояснює, чому транспортні суб'єкта господарювання часто віддають перевагу довгостроковим контрактам перед короткостроковими угодами, та як інституційне середовище позначається на структуру та результативність економічних відносин у транспортній галузі. Теорія транзакційних затрат, започаткована Рональдом Коузом та розвинута Олівером Вільямсоном, знайшла широке застосування в аналізі транспортної функціонування. Особливе значення мають такі аспекти, як специфічність активів, невизначеність та частота транзакцій. Схема впливу управлінських та контрактних факторів на результативність функціонування транспортного суб'єкта господарювання ілюструє взаємозв'язок між управлінськими рішеннями (вибір стратегії, оптимізація процесів, управління ризиками), контрактною системою (умови договорів, механізми виконання, система контролю), транзакційними витратами (пошук інформації, ведення переговорів, контроль виконання, врегулювання спорів) та фінансовими результатами (прибутковість, ліквідність, стійкість). Впливають також зовнішні фактори, інституційне середовище, технологічний розвиток та ринкові умови. Рис 1.2. [1–2; 4–16]

Залучення таких посередників, з одного боку, спрощує процес пошуку замовлень та координації перевезень, однак, з іншого боку, спричиняє до підвищення затрат у вигляді комісійних платежів і скорочення частки доходу, що залишається безпосередньо у перевізника. Для транспортних підприємств транзакційні затрати мають особливо важливе значення, оскільки значна частина перевезень здійснюється за участю посередників – експедиторських компаній або логістичних операторів. У результаті навіть за умов підвищення обсягів перевезень фінансові результати транспортних підприємств можуть погіршуватися через неефективну структуру затрат. [1–2; 4–11]

Роль експедиторів у логістичному ланцюгу є багатоаспектною та включає не тільки пошук замовлень, але й координацію різних видів транспорту, організацію перевантажень, оформлення документів та вирішення спорних питань. Це особливо критично для малих та середніх транспортних підприємств, які мають обмежені фінансові можливості. Проте значна частка доходу, що присвоюється експедиторами, обмежує можливості транспортних підприємств для інвестування в розвиток та модернізацію. [6–11]

Орієнтовні значення для транспортних підприємств України (2023-2024 рр.) надані у Таблиці 1.1. З метою систематизації затрат транспортного суб'єкта господарювання доцільним є застосовувати їх розширену класифікацію, яка дозволяє врахувати не лише виробничі, але й організаційно-інституційні аспекти функціонування. [6–8]

Ефективність діяльності транспортного підприємства формується під впливом зазначених груп витрат і відображається через систему показників, які дозволяють кількісно оцінити результати господарювання. [1–2; 4–8]

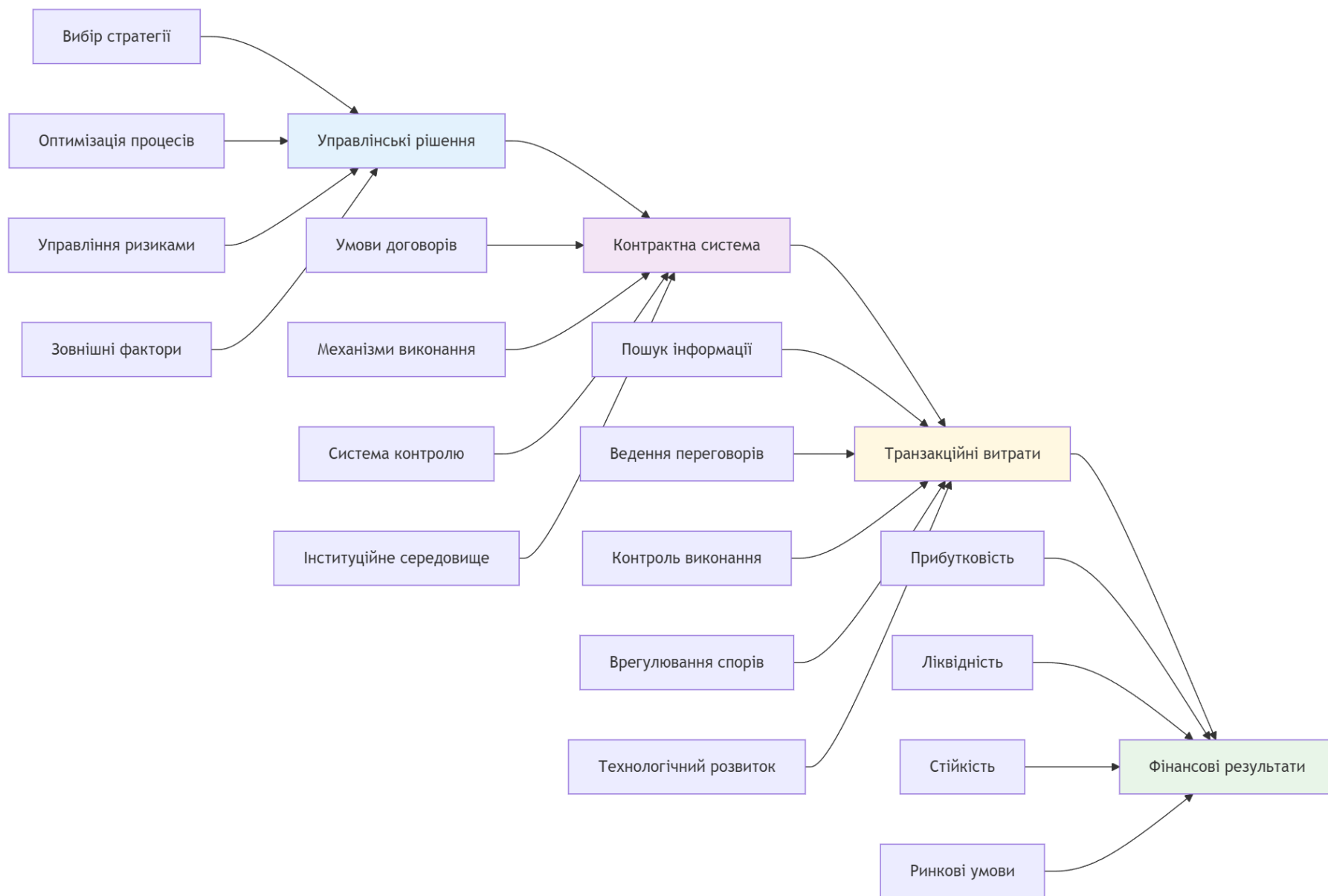


Рис 1.2 – Вплив управлінських та контрактних факторів на ефективність діяльності транспортного підприємства

Фінансові показники характеризують кінцеві результати діяльності та є основою для оцінки прибутковості підприємства. До них належать чистий прибуток, операційний прибуток, рентабельність перевезень, рентабельність активів (ROA) та рентабельність власного капіталу. Ключовим узагальнюючим фінансовим показником для транспортних підприємств є операційна рентабельність, яка характеризує результативність основної функціонування без урахування фінансових та надзвичайних чинників. [1–2; 4–8]

Вона розраховується за формулою:

$$\text{Ропер} = (\text{Поперац} / \text{Д}) \times 100\% \quad (1.1)$$

де:

- Поперац – операційний прибуток,
- Д – дохід від надання транспортних послуг.

Таблиця 1.1 – Класифікація витрат транспортного підприємства за економічним змістом

Група витрат	Характеристика	Вплив на ефективність	Відсоток у структурі*	Методи оптимізації
Прямі змінні	Паливо, мастильні матеріали, оплата праці водіїв, ремонти	Формують собівартість перевезень	45-60%	Оптимізація маршрутів, економічне водіння
Постійні	Амортизація, страхування, адміністративні витрати	Визначають фінансову стійкість	20-30%	Ефективне планування завантаження
Транзакційні	Пошук замовлень, переговори, контроль виконання	Знижують чистий фінансовий результат	10-20%	Цифровізація процесів, автоматизація
Структурні	Комісії експедиторів, платформ	Критично впливають на рентабельність	15-25%	Прямі контракти, альтернативні канали

Навіть незначне посилення комісійних платежів посередникам може призвести до істотного скорочення операційної рентабельності, що негативно позначається на фінансову стійкість транспортного суб'єкта господарювання. Даний показник є особливо чутливим до змін структури затрат, зокрема, до підвищення частки транзакційних і структурних затрат. [1–2; 4–11]

До них належать коефіцієнт використання пробігу, середній час простою транспортних засобів, кількість рейсів на одиницю автопарку та коефіцієнт виконання графіків доставки. Операційні індикатори результативності відображають якість організації перевізного процесу та рівень використання транспортних засобів. Дані індикатори мають безпосередній дія на обсяг транспортної роботи та, відповідно, на фінансові результати функціонування суб'єкта господарювання. [1–2; 4–11]

Низькі значення цього коефіцієнта свідчать про нераціональне планування маршрутів або недозавантаження транспортних засобів. Коефіцієнт використання пробігу належить до числа найважливіших операційних індикаторів, оскільки характеризує ступінь результативності використання транспортних засобів. Залежно від типу перевезень та маршрутів, оптимальні значення коефіцієнта використання пробігу можуть коливатися від 0,65 до 0,85. [1–2; 4–8]

До них належать коефіцієнт технічної готовності автопарку, продуктивність праці персоналу, фондівіддача та фондоозброєність. Ресурсні індикатори результативності характеризують ступінь використання основних фондів і трудового потенціалу. [1–2; 4–5]

Низькі значення ресурсних індикаторів свідчать про неефективне використання активів і потребують перегляду організації технічного обслуговування, графіків експлуатації транспортних засобів та системи мотивації персоналу [1–2; 4–8]

Таблиця 1.2 – Система показників ефективності діяльності транспортного підприємства

Група показників	Показник	Формула розрахунку	Економічний зміст	Оптимальні значення	Покращення за рахунок оптимізації
Фінансові	Операційна рентабельність	$(\text{Операційний прибуток} / \text{Дохід}) \times 100\%$	Прибутковість основної діяльності	>10%	Зниження комісій на 5-7%
Фінансові	ROA	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Активи}) \times 100\%$	Ефективн. використання активів	>8%	Покращення завантаження на 15%
Фінансові	ROE	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}) \times 100\%$	Ефективн. власного капіталу	>12%	Оптимізація структури капіталу
Операційні	Коефіцієнт використання пробігу	$\text{Вантажний пробіг} / \text{Загальний пробіг}$	Рівень завантаження автопарку	>0,7	Покращення маршрутизації
Ресурсні	Коефіцієнт технічної готовності	$\text{Готові до роботи ТЗ} / \text{Загальна кількість ТЗ}$	Надійність транспортних засобів	>0,85	Профілактичне обслуговування
Ресурсні	Продуктивність праці	$\text{Тонно-км} / \text{Кількість працівників}$	Ефективність використання персоналу	>1000 тонно-км/особа	Навчання та мотивація
Структурні	Частка транзакційних витрат	$\text{Транзакційні витрати} / \text{Загальні витрати}$	Втрати через посередників	<15%	Цифровізація процесів

Прим.: рекомендовані значення для транспортних підприємств України

Зростання таких індикаторів свідчить про надмірну залежність від посередників та неефективну організацію договірних відносин. Окрему групу доцільним є виділяти структурні індикатори результативності, які відображають частку транзакційних затрат у загальній структурі затрат суб'єкта господарювання. [1–2; 4–5; 9–11]

Посилення операційної та ресурсної результативності створює передумови для підвищення фінансових результатів, однак за умов високої частки транзакційних затрат позитивний ефект від оптимізації внутрішніх процесів може бути нівельований. Взаємозв'язок між різними групами індикаторів результативності має системний характер. Це визначає потреба комплексного підходу до управління ефективністю функціонування транспортного суб'єкта господарювання, який поєднує оптимізацію затрат, удосконалення бізнес-процесів та впровадження інноваційних організаційних і цифрових рішень. [1–2; 4–16]

1.2. Сучасні проблеми та виклики функціонування транспортних підприємств на логістичному ринку

Попри активний розвиток логістичної інфраструктури та впровадження нових цифрових інструментів, транспортні суб'єкта господарювання стикаються з низкою системних проблем, які негативно впливають на результативність їх функціонування та стримують реалізацію потенціалу підвищення. Функціонування транспортних підприємств у сучасних умовах відбувається в середовищі підвищеної складності та нестабільності, що обумовлено трансформацією логістичних ринків, глобалізацією товарних потоків, цифровізацією бізнес-процесів і зростанням ролі інформаційних технологій. [1–2; 4–8; 12–16]

Глобалізація товарних потоків призвела до збільшення складності ланцюгів постачання та посилення вимог до швидкості та надійності доставки. Трансформація логістичних ринків відзначається появою нових бізнес-моделей, цифрових платформ та екосистем, що змінюють традиційні підходи до організації транспортних перевезень. Цифровізація бізнес-процесів створює нові

можливості для оптимізації, але одночасно вимагає значних інвестицій та перекваліфікації персоналу. [6–8; 12–16; 21–23]

Така структура формувалася еволюційно як відповідь на потребу координації складних транспортних процесів, однак з часом вона призвела до ускладнення економічних відносин і підвищення трансакційних затрат. Однією з ключових особливостей сучасного логістичного ринку є його багаторівнева структура, у межах якої взаємодіють замовники транспортних послуг, перевізники, експедиторські компанії, логістичні оператори та цифрові платформи. Для транспортних підприємств це означає, що значна частина зусиль спрямовується не на безпосереднє надання послуг, а на забезпечення взаємодії з численними посередниками. [6–11; 21–23]

Еволюція логістичних ринків відзначається появою так званої "платформізації", коли традиційні посередники замінюються або доповнюються цифровими платформами, що забезпечують більш ефективне. Проте багато з таких платформ просто відтворюють стару модель посередництва в цифровій формі, не вирішуючи фундаментальних проблем неефективності. з'єднання попиту та пропозиції. [1–2; 4–11; 21–23]

Рис 1.3 відображає опосередкований характер фінансових та інформаційних потоків між замовником і перевізником через експедитора. Замовник надає замовлення експедитору, який координує умови перевезення з перевізником. Перевізник виконує доставку, отримуючи часткову оплату через посередника. Інформаційні потоки також проходять через експедитора, що створює асиметрію інформації.

Формально їх функціонування має сприяти підвищенню результативності логістичних процесів, однак на практиці вона часто супроводжується зростанням затрат для перевізників.

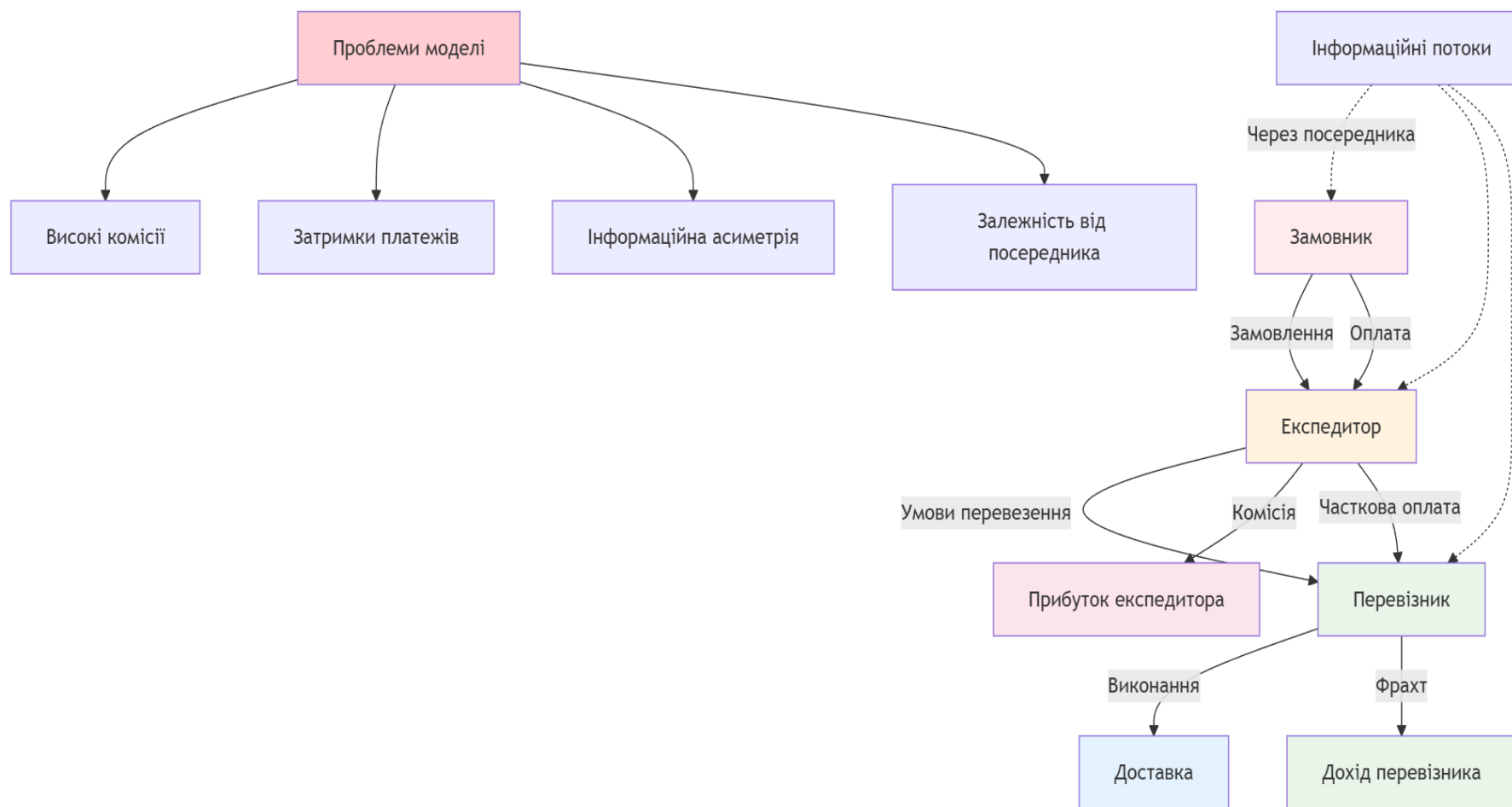


Рис 1.3 – Традиційна модель взаємодії учасників логістичного ринку з використанням експедитора

Експедиторські компанії традиційно виконують функції пошуку замовлень, узгодження умов перевезення, координації маршрутів і контролю виконання зобов'язань. Комісійні винагороди експедиторів можуть становити значну частку фрахтових платежів, що безпосередньо зменшує дохід транспортних підприємств і негативно позначається на індикатори рентабельності. [1–2; 4–11].

Проте багато з цих функцій можуть бути автоматизовані або виконуватися безпосередньо перевізниками за допомогою сучасних цифрових технологій. Функції експедиторів включають широкий спектр послуг: від пошуку вантажів до організації складських операцій, оформлення митних процедур та забезпечення страхування вантажів. Це створює можливості для суттєвого скорочення трансакційних затрат через усунення або мінімізацію ролі посередників. [9–11]

Перевізники часто не мають прямого доступу до кінцевого замовника, що обмежує можливості узгодження умов, оперативного вирішення проблемних ситуацій і формування довгострокових партнерських відносин. Крім фінансового навантаження, використання посередників спричиняє до ускладнення інформаційних потоків між учасниками перевезень. У результаті транспортні суб'єкта господарювання опиняються в залежному становищі, коли умови співпраці диктуються посередниками, а рівень результативності функціонування визначається не стільки якістю перевезень, скільки умовами контрактів. [1–2; 4–11]

Це особливо проблематично для малих та середніх транспортних підприємств, які мають обмежені можливості для незалежного пошуку клієнтів. Інформаційна асиметрія створює значні переваги для експедиторів, які мають доступ до більш повної інформації про ринок та можуть маніпулювати умовами співпраці. Великі транспортні компанії можуть частково уникнути цієї проблеми

через розвиток власних клієнтських баз та прямих відносин з замовниками. [6–11]

До таких затрат належать затрати на пошук інформації про надійних контрагентів, юридичний супровід договорів, контроль виконання зобов'язань, забезпечення платіжної дисципліни та врегулювання спорів. Суттєвою проблемою сучасного логістичного ринку є підвищення транзакційних затрат, пов'язаних з укладанням і виконанням договорів перевезення. Для транспортних підприємств, особливо середніх і малих, ці затрати можуть становити істотну частку загальних затрат і значно знижувати економічну результативність функціонування. [1–2; 4–11]

У таких умовах перевізники змушені залучати додаткових посередницької ланки або витрачати власні ресурси на забезпечення відповідності регуляторним вимогам, що ще більше ускладнює бізнес-процеси та знижує їх трасованість. Особливо гостро проблема транзакційних затрат проявляється у сфері міжнародних перевезень, де до стандартних логістичних процедур додаються митні формальності, валютні ризики та різні правові режими. [6–16]

Багато транспортних підприємств змушені співпрацювати з митними брокерами, що збільшує транзакційні затрати. Митні процедури в міжнародних перевезеннях характеризуються суттєвою складністю та бюрократичністю, що вимагає спеціальних знань та досвіду. Валютні ризики також створюють додаткові виклики, особливо за умов високої волатильності обмінних курсів. [6–11]

Відсутність єдиних стандартів підтвердження виконання перевезень, різні підходи до документального оформлення та суб'єктивність оцінки якості послуг створюють умови для конфліктів і зловживань.

Таблиця 1.3 – Основні проблеми функціонування транспортних підприємств на логістичному ринку

Проблема	Характер прояву	Економічні наслідки	Частота виникнення	Можливі рішення
Посередництво експедиторів	Комісійні платежі 10-20%, залежність від умов	Зниження рентабельності на 5-15%	85% підприємств	Прямі контракти, альтернативні платформи
Інформаційна асиметрія	Відсутність прямих контактів з замовниками	Зростання ризиків на 20-30%	70% випадків	Цифровізація, створення прямих каналів
Транзакційні витрати	Складність контрактів, контроль виконання	Підвищення витрат на 8-12%	90% перевезень	Автоматизація, стандартизація процесів
Платіжна дисципліна	Затримки платежів 30-60 днів	Дефіцит обігових коштів	60% контрактів	Цифрові платежі, смарт-контракти
Регуляторні бар'єри	Бюрократичні процедури, документообіг	Ускладнення перевезень	75% міжнародних	Електронний документообіг
Конкуренція платформами	Демпінг цін, залежність від алгоритмів	Зниження маржі прибутку	65% підприємств	Диференціація сервісу, партнерство

Прим.: наведені значення мають орієнтовний характер і подані як узагальнені експертні оцінки для типових транспортних підприємств.

Важливим викликом для транспортних підприємств є проблема довіри між учасниками логістичного ринку. Затримки платежів, одностороння зміна умов договорів після виконання рейсів, перекладання відповідальності за ризики є поширеними практиками, що негативно впливають на фінансову стабільність перевізників. Критична точка настає при досягненні 15% комісійних затрат, після чого рентабельність різко падає. Зі зростанням частки комісійних затрат темпи скорочення рентабельності мають нелінійний характер. При комісійних витратах понад 20% суб'єкт господарювання стає збитковим. [6–8]

Це створює бар'єри для входу на ринок та обмежує конкуренцію. Проблема довіри особливо гостро стоїть у відношенні до малих та нових транспортних компаній, які не мають усталеної репутації на ринку. Системи рейтингування та сертифікації можуть частково вирішити цю проблему, але потребують загальноприйнятих стандартів та прозорої методології оцінки. [6–8; 31–32]

Більшість таких платформ фактично відтворюють посередницьку модель у цифровій формі, стягуючи комісії за доступ до замовлень і не забезпечуючи повної гарантії виконання зобов'язань. Слід зазначити, що наявність цифрових логістичних платформ і транспортних бірж не завжди вирішує зазначені проблеми. У результаті транспортні суб'єкти господарювання, попри використання сучасних інформаційних систем, продовжують нести значні трансакційні затрати та залишаються вразливими до ризиків опортуністичної поведінки контрагентів. [6–11; 21–23]

зокрема,, алгоритми можуть віддавати перевагу більшим компаніям або тим, хто готовий працювати за нижчими тарифами. Цифрові платформи часто використовують алгоритми для автоматичного розподілу замовлень, що може створювати додаткові виклики для транспортних підприємств. Це може призвести до "гонки на дно" в ціноутворенні та зниженню якості послуг. [6–8; 21–23]

Потреба у підвищенні результативності функціонування зумовлює потреба пошуку нових організаційних і технологічних підходів до взаємодії між учасниками перевезень, що забезпечували б трасованістю, надійність і мінімізацію трансакційних затрат. Таким чином, сучасний логістичний ринок створює для транспортних підприємств низку системних викликів, які неможливо подолати виключно шляхом оптимізації внутрішніх процесів або скорочення операційних затрат. [1–2; 4–16]

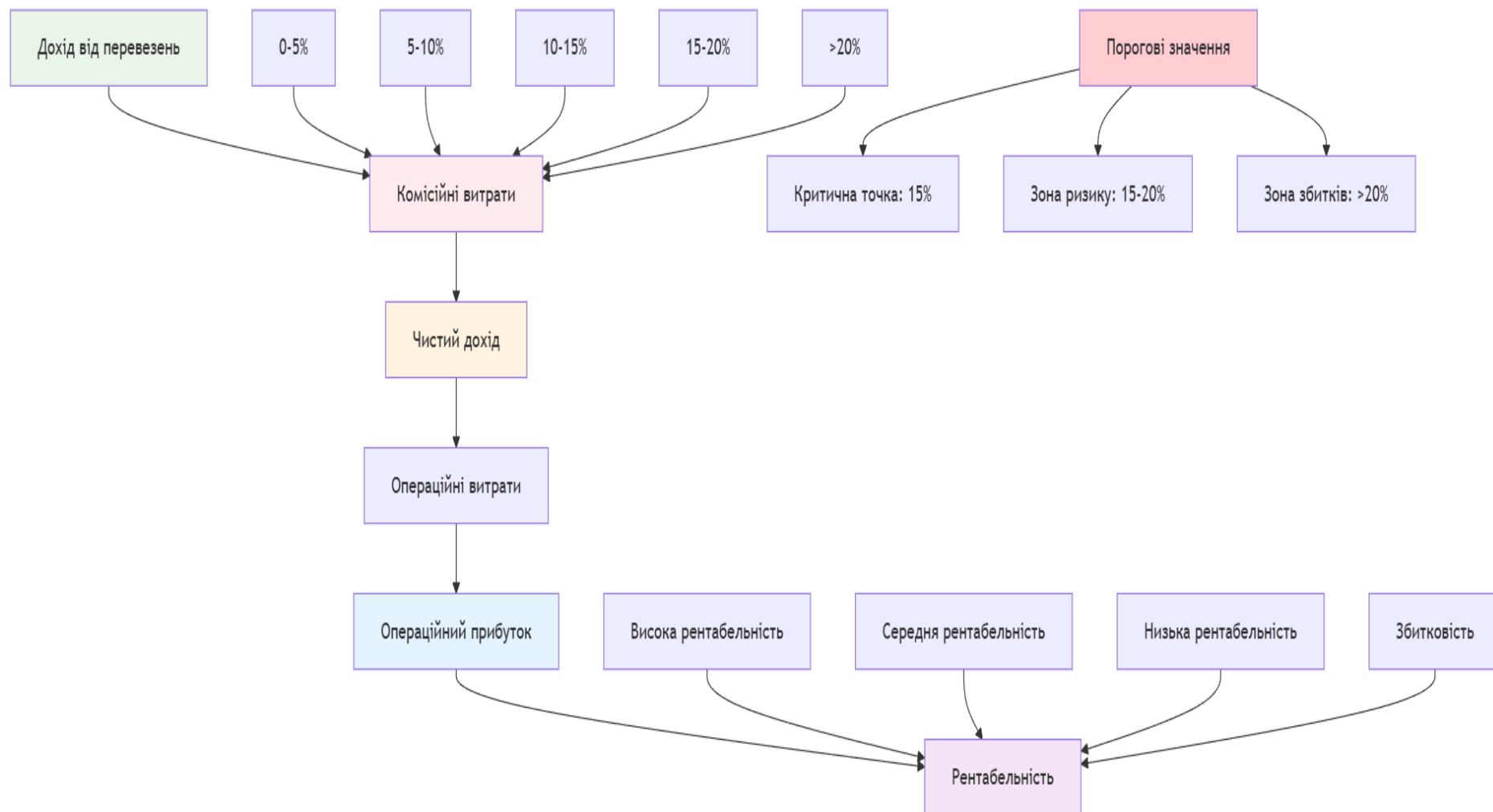


Рис 1.4 – Вплив комісійних витрат на операційну рентабельність транспортного підприємства

Таблиця 1.4 – Порівняльна характеристика моделей організації транспортних перевезень

Критерій	Традиційна модель	Цифрова платформа	Пряма взаємодія	Смарт-контракти
Наявність посередника	Експедитор	Платформа	Відсутній	Мінімальна
Комісійні витрати	Високі (15-25%)	Середні (8-15%)	Мінімальні (2-5%)	Дуже низькі (1-3%)
Прозорість операцій	Обмежена	Часткова	Висока	Повна
Гарантії платежів	Низькі	Обмежені	Залежать від механізму	Автоматичні
Контроль виконання	Суб'єктивний	Частково автоматизований	Об'єктивний	Повністю автоматизований
Час укладання угоди	2-5 днів	1-2 години	30 хвилин	15 хвилин
Ризик спорів	Високий	Середній	Низький	Мінімальний
Залежність від сторонніх	Висока	Висока	Низька	Дуже низька

1.3. Організаційні підходи до оптимізації бізнес-процесів в транспортній галузі

Ефективна оптимізація бізнес-процесів неможлива без застосування науково обґрунтованих організаційних підходів, які забезпечують гармонізацію між операційною ефективністю, фінансовою результативністю та стратегічними цілями транспортного суб'єкта господарювання. Управління бізнес-процесами транспортних підприємств у сучасних умовах вимагає системного підходу до оптимізації, який враховує як внутрішні можливості суб'єкта господарювання, так і вимоги зовнішнього середовища. [1–2; 4–8; 12–16]

Ключовими напрямками оптимізації є реорганізація внутрішніх процесів, впровадження інноваційних технологій, розвиток партнерських відносин та створення адаптивних організаційних структур. Сучасні організаційні підходи

до оптимізації бізнес-процесів характеризуються багатоаспектністю та інтегративністю, що обумовлено складністю транспортної функціонування та взаємозв'язком різних рівнів управління. Кожен з цих напрямів має свої специфічні особливості та вимагає різних методів впровадження. [6–8; 12–16]

Ключовим інструментом таких підходів є детальне картування бізнес-процесів, що дозволяє виявити вузькі місця, дублювання функцій та можливості для автоматизації. Процесно-орієнтовані підходи до оптимізації бізнес-процесів транспортних підприємств базуються на принципах системного аналізу та реінжинірингу. Реінжиніринг бізнес-процесів у транспортній галузі відзначається особливою складністю, оскільки необхідно врахувати специфіку організації перевезень, вимоги до безпеки та регуляторні обмеження. [6–8; 12–16]

Lean-підхід у транспортній галузі спрямований на усунення всіх видів втрат, включаючи непродуктивний час простою, надмірні запаси, зайві переміщення та процеси, що не додають цінності для клієнта. Успішне впровадження процесно-орієнтованих підходів вимагає застосування сучасних методів управління процесами, включаючи Lean-методологію, Six Sigma та інші інструменти безперервного вдосконалення. Система Six Sigma дозволяє кількісно оцінити якість процесів та встановити цілі для її поліпшення. [1–2; 4–8; 12–20]

Впровадження транспортних інформаційних систем (TMS), систем управління підприємством (ERP) та інших інноваційних рішень дозволяє автоматизувати рутинні операції, зменшити кількість помилок та підвищити швидкість обробки інформації. Технологічно-орієнтовані підходи до оптимізації бізнес-процесів набувають особливої актуальності в контексті цифровізації транспортної галузі. Ключовим трендом є використання штучного інтелекту та

машинного навчання для прогнозування попиту, оптимізації маршрутів та прогнозування попиту. [6–8; 12–16]

Хмарні технології дозволяють транспортним підприємствам отримати доступ до складних аналітичних систем та великих даних без значних інвестицій в інфраструктуру. Сучасні технологічні рішення для транспортних підприємств включають IoT (Internet of Things) для моніторингу транспортних засобів, GPS-трекінг для відстеження доставок, системи електронного документообігу та блокчейн-платформи для забезпечення прозорості та безпеки транзакцій. [6–11; 21–30]

Таблиця 1.5 – Класифікація організаційних підходів до оптимізації бізнес-процесів транспортних підприємств

Категорія підходу	Сутність підходу	Основні методи	Очікуваний ефект	Час впровадження	Складність
Процесно-орієнтовані	Фокус на покращенні окремих бізнес-процесів	Реінжиніринг, реструктуризація, стандартизація	Підвищення ефективності на 20-40%	6-18 місяців	Середня
Технологічно-орієнтовані	Впровадження інноваційних технологій	Цифровізація, автоматизація, інтеграція систем	Зниження витрат на 15-30%	12-36 місяців	Висока
Організаційно-структурні	Зміна організаційної структури та культури	Функціональна оптимізація, делегування повноважень	Покращення швидкості прийняття рішень	3-12 місяців	Низька
Партнерсько-мережеві	Розвиток стратегічних партнерств	Аутсорсинг, кооперація, альянси	Зниження транзакційних витрат	3-24 місяці	Висока
Клієнто-орієнтовані	Фокус на потребах клієнтів	Персоналізація послуг, сервіс-орієнтація	Підвищення задоволеності клієнтів	6-12 місяців	Середня

Традиційні функціональні структури транспортних підприємств часто характеризуються повільністю прийняття рішень та поганою комунікацією між

відділами. Організаційно-структурні підходи до оптимізації спрямовані на створення більш ефективних організаційних структур та культури управління.

Матричні та проектні структури дозволяють підвищити гнучкість та швидкість реакції на зміни ринкового середовища. [1–2; 4–8; 12–16]

Таблиця 1.6 – Вплив цифрових технологій на ефективність бізнес-процесів транспортних підприємств

Технологія	Сфера застосування	Вплив на ефективність	Інвестиційні потреби*	ROI за рік
TMS системи	Управління перевезеннями	Зниження часу планування на 60-80%	50-200 тис. грн	200-400%
ІоТ датчики	Моніторинг технічного стану	Зниження витрат на обслуговування на 25-40%	20-100 тис. грн	150-300%
GPS трекінг	Відстеження доставок	Покращення точності доставки на 95%	10-50 тис. грн	300-500%
Електронний документообіг	Документообіг та звітність	Економія часу на 70-85%	15-80 тис. грн	250-400%
АІ оптимізація	Планування маршрутів	Зниження витрат на паливо на 10-20%	100-500 тис. грн	180-350%
Блокчейн	Забезпечення довіри та безпеки	Зниження транзакційних витрат на 30-50%	80-300 тис. грн	200-600%

Прим.: наведені інвестиції є орієнтовними та можуть варіюватися залежно від масштабу підприємства і глибини цифровізації.

У транспортній галузі це включає виділення логістичних функцій, створення спеціалізованих сервісних центрів та розвиток центрів компетенцій. Функціональна оптимізація передбачає перерозподіл функцій між підрозділами з метою усунення дублювання та поліпшення спеціалізації. Делегування повноважень та відповідальності дозволяє прискорити процеси прийняття

рішень та підвищити мотивацію персоналу. Партнерсько-мережеві підходи до оптимізації бізнес-процесів базуються на принципах кооперації та створення стратегічних альянсів. Аутсорсинг непрофільних функцій дозволяє транспортним підприємствам зосередитися на своїх ключових компетенціях та знизити операційні затрати. Типовими об'єктами аутсорсингу в транспортній галузі є технічне обслуговування, облік та звітність, маркетинг та розвиток бізнесу. Кооперація з іншими транспортними підприємствами дозволяє створити логістичні альянси та забезпечити більш ефективне використання транспортних потужностей. Вертикальна інтеграція з постачальниками та клієнтами може привести до значних ефектів синергії та скорочення транзакційних затрат. Горизонтальна інтеграція з конкурентами створює можливості для економії на масштабі та розширення географічного покриття. [1–2; 4–16]

У транспортній галузі це включає розвиток сервісної культури, персоналізацію послуг та створення багатоканальних точок контакту з клієнтами. Клієнто-орієнтовані підходи до оптимізації бізнес-процесів спрямовані на максимальне задоволення потреб та очікувань клієнтів. Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) дозволяє відстежувати історію взаємодії, прогнозувати потреби та пропонувати індивідуальні рішення. [6–8; 12–16]

Це особливо важливо для транспортних підприємств, які обслуговують різні сегменти ринку з різними вимогами до сервісу. Сервіс-орієнтована архітектура бізнес-процесів передбачає структурування функцій суб'єкта господарювання як набору взаємопов'язаних сервісів, що можуть бути легко перенастроєні для задоволення специфічних потреб клієнтів. Модульний підхід дозволяє швидко адаптувати послуги до змінних потреб ринку [6–8; 12–16]

Таблиця 1.7 – Порівняльна характеристика моделей організаційних підходів до оптимізації

Критерій	Процесно-орієнтовані	Технологічно-орієнтовані	Організаційно-структурні	Партнерсько-мережеві	Клієнто-орієнтовані
Час впровадження	6-18 місяців	12-36 місяців	3-12 місяців	3-24 місяці	6-12 місяців
Інвестиційні потреби	Середні	Високі	Низькі	Середні	Середні
Складність впровадження	Середня	Висока	Низька	Висока	Середня
Ризики впровадження	Середні	Високі	Низькі	Середні	Середні
Очікуваний ефект	20-40% покращення	15-30% зниження витрат	Покращення швидкості	Зниження трансакційних витрат	Підвищення задоволеності
Вплив на персонал	Середній	Високий	Високий	Середній	Середній
Технологічні вимоги	Низькі	Високі	Низькі	Середні	Середні

Успішна оптимізація вимагає створення середовища, що сприяє інноваціям, співпраці та безперервному навчанню. Ключовим викликом для впровадження організаційних підходів до оптимізації є потреба зміни менталітету та культури організації. Система мотивації персоналу повинна бути узгоджена з цілями оптимізації та заохочувати ініціативність та креативність. [12–16]

Транспортна галузь відзначається високою невизначеністю та волатильністю, тому процеси повинні бути здатні швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливим аспектом організаційних підходів до оптимізації є забезпечення стійкості та адаптивності бізнес-процесів. Це

досягається через створення модульних процесів, гнучких організаційних структур та систем швидкого реагування. [6–8; 12–16]

Оптимізація бізнес-процесів повинна забезпечувати не тільки економічну результативність, але й екологічну відповідальність та соціальну корисність. Сучасні підходи до організаційної оптимізації також враховують фактори сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності. Це включає скорочення викидів, ефективне використання ресурсів та створення робочих місць. [1–2; 4–5; 12–16; 31–32]

Це не тільки відповідає вимогам екологічного регулювання, але й може призвести до значної економії операційних затрат. Ключовими принципами сталого розвитку в контексті оптимізації транспортних процесів є мінімізація вуглецевого сліду, використання альтернативних видів палива та впровадження енергоефективних технологій. [1–2; 4–8; 12–16; 31–32]

Вибір конкретного підходу або їх комбінації залежить від специфіки суб'єкта господарювання, ринкового середовища та стратегічних цілей. Таким чином, організаційні підходи до оптимізації бізнес-процесів в транспортній галузі представляють собою комплексну систему методів та інструментів, спрямованих на посилення результативності, конкурентоспроможності та стійкості транспортних підприємств. Успішна реалізація організаційних підходів вимагає системного підходу, що поєднує технічні, організаційні та культурні аспекти оптимізації. [1–2; 4–8; 12–16]

Це дозволяє досягти синергічного ефекту та вирішити проблеми системно. Важливою тенденцією є інтеграція різних організаційних підходів у комплексні програми трансформації. Проте такий підхід вимагає високого рівня координації та управління змінами. Успішна трансформація потребує чіткого планування, залучення всіх стейкхолдерів та поетапного впровадження з постійним моніторингом результатів.

Висновки до РОЗДІЛУ 1

Проведений аналіз дозволив сформулювати цілісне уявлення про економічну сутність результативності, її багатовимірний характер, специфіку прояву у сфері транспортних перевезень та актуальні виклики функціонування транспортних підприємств. У першому розділі магістерської роботи здійснено теоретико-методологічне обґрунтування проблеми оптимізації бізнес-процесів транспортних підприємств за умов трансформації логістичного ринку та цифровізації економічних процесів. Вона формується як інтегральна характеристика, що характеризує взаємодію фінансових, операційних, ресурсних, структурних та інституційних чинників.

Доведено, що значна частина втрат транспортних підприємств виникає не в процесі безпосереднього надання послуг, а на етапах організації економічних відносин із контрагентами. У підрозділі 1.1 обґрунтовано доцільність розширеного трактування результативності функціонування транспортного суб'єкта господарювання з урахуванням трансакційних затрат і контрактних аспектів господарювання. Це проявляється у зростанні затрат на посередницькі послуги, контролі виконання зобов'язань, забезпеченні платіжної дисципліни та врегулюванні конфліктних ситуацій. Розширена класифікація затрат дозволяє точніше оцінити дія різних факторів на загальну результативність та визначити пріоритетні напрями оптимізації.

У підрозділі 1.2 проаналізовано актуальні проблеми та виклики функціонування транспортних підприємств на логістичному ринку. Особливої гостроти набувають проблеми платіжної дисципліни, інформаційної асиметрії та залежності перевізників від умов, які диктуються експедиторськими компаніями або централізованими цифровими платформами. Доведено, що наявні цифрові

рішення, хоча й спрощують окремі операції, не усувають системних недоліків традиційної моделі, а в окремих випадках відтворюють її у цифровій формі.

У підрозділі 1.3 досліджено організаційні підходи до оптимізації бізнес-процесів в транспортній галузі, що представляють собою комплексну систему методів та інструментів, спрямованих на посилення результативності, конкурентоспроможності та стійкості транспортних підприємств. Процесно-орієнтовані підходи забезпечують поліпшення на 20-40%, технологічно-орієнтовані – скорочення затрат на 15-30%, а партнерсько-мережеві – значне скорочення трансакційних затрат.

Успішна оптимізація вимагає системного підходу, що поєднує технічні, організаційні та культурні аспекти трансформації. Проведений аналіз також показав, що актуальні виклики транспортної галузі вимагають не тільки технічних рішень, але й фундаментальних змін в організації бізнес-процесів та культурі управління. Особливо важливим є врахування факторів сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності в процесах оптимізації.

Ці підходи створюють теоретичне підґрунтя для подальшого аналізу конкретних інструментів та технологій оптимізації, включаючи використання програмованих контрактів як інноваційного рішення для скорочення трансакційних затрат та посилення прозорості економічних відносин у транспортній галузі. Таким чином, результати першого розділу дозволяють зробити висновок, що посилення результативності функціонування транспортних підприємств у сучасних умовах неможливе без комплексного застосування організаційних підходів до оптимізації бізнес-процесів.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ТОВ «КОМПАНІЯ ТРАНСПЕЛЕ» ТА РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

2.1. Загальна характеристика та організаційна структура ТОВ «Компанія Транспеле»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія Транспеле» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері вантажного автомобільного транспорту національного та міжнародного значення. Підприємство зареєстроване згідно з чинним законодавством України та має статус платника податків за загальною системою оподаткування. [40; 44; 45]

Організаційно-правова форма підприємства визначає специфіку його функціонування як товариства з обмеженою відповідальністю, що передбачає обмежену відповідальність учасників за зобов'язаннями товариства в межах їх внесків до статутного капіталу. Дана форма організації бізнесу є характерною для середніх транспортних підприємств України, оскільки забезпечує баланс між гнучкістю управління та фінансовою захищеністю власників. [40; 41; 42; 49; 50; 51]

Контактна інформація:

- Юридична адреса: Україна, м. Київ, вул. Симиренка, буд. 36
- Телефон: +38 (050) 325 70 30
- Веб-сайт: transpele.com
- Електронна пошта: info@transpele.com
- Середня кількість працівників: 126 осіб (станом на 2024 рік)

Підприємство здійснює свою діяльність згідно з ліцензіями та дозволами, необхідними для надання послуг вантажного автомобільного транспорту, включаючи міжнародні перевезення. Ключовими напрямками діяльності є організація та виконання автомобільних перевезень вантажів як на території України, так і до країн Європейського Союзу та інших держав. [43]

Аналіз операційної діяльності та транспортного потенціалу та операційних тенденцій

Зростання операційної активності підприємства характеризується комплексними змінами у всіх сферах діяльності. Позитивна динаміка вантажообігу (+21,9%) свідчить про підвищення інтенсивності використання транспортного парку та покращення планування маршрутів. Покращення коефіцієнта технічної готовності з 88,5% до 89,7% відображає ефективність системи профілактичного обслуговування та готовність транспортних засобів до експлуатації.

Таблиця 2.1 – Аналіз сезонності операційної діяльності (оціночно)

Період	Середньомісячний пробіг, тис. км	Коефіцієнт сезонності	Відхилення від середнього, %
Січень-Березень	480	0,95	-5,0
Квітень-Червень	530	1,05	+5,0
Липень-Вересень	520	1,03	+3,0
Жовтень-Грудень	465	0,92	-8,0
Середньорічний	504	1,00	0,0

Прим.: сезонність розраховано на основі аналізу ринку транспортних послуг та внутрішніх даних

Таблиця 2.2 – Комплексний аналіз операційних показників ТОВ
«Компанія Транспеле» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп приросту 2024/2022, %	Абсолютне відхилення
Кількісні показники					
Кількість автомобілів, од.	64	67	66	+3,1	+2
Загальний пробіг, тис. км	5 207	7 025	6 007	+15,4	+800
Середній пробіг на 1 автомобіль, тис. км	81,4	104,9	91,0	+11,8	+9,6
Вантажообіг, млн ткм	82,2	117,4	100,2	+21,9	+18,0
Коефіцієнт технічної готовності, %	88,5	91,2	89,7	+1,4	+1,2
Якісні показники					
Середня швидкість, км/год	55,2	58,1	56,8	+2,9%	+1,6
Коефіцієнт використання парку	0,85	0,89	0,87	+2,4%	+0,02
Середній час у рейсі, днів/місяць	18,5	20,1	19,2	+3,8%	+0,7
Коефіцієнт простоїв, %	14,2	11,8	12,8	-9,9%	-1,4

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Компанія Транспеле»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Стабільна клієнтська база (200+ клієнтів)	Високий рівень зносу транспортного парку (75%)
Високий коефіцієнт технічної готовності (89,7%)	Зниження власного капіталу на 40,4%
Розвинута мережа маршрутів (Україна + ЄС)	Низька рентабельність активів (1,0%)
Досвідчений персонал (середній вік 42 роки)	Залежність від зовнішніх факторів
Гнучкість у обслуговуванні клієнтів	Обмежені інвестиційні можливості
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Лібералізація автоперевезень з ЄС	Висока конкуренція (15 000+ учасників)
Зростання попиту на міжнародні перевезення	Коливання цін на паливо (+40%)
Цифровізація галузі	Регуляторні зміни ЄС
Розвиток логістичних хабів	Платіжні ризики та дебіторська заборгованість
Інтеграція в європейські ланцюги постачання	Блокади кордонів та черги

Таблиця 2.4 – Факторний аналіз рентабельності активів (ROA)

Фактор	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Вплив на зміну ROA, п.п.
Чистий прибуток, тис. грн	1 777	-4 941	1 635	-2,9
Середня вартість активів, тис. грн	218 176	204 742	180 980	+1,1
ROA, %	0,81	-2,41	0,90	+0,09

Формула розрахунку: $ROA = (\text{Чистий прибуток} / \text{Середня вартість активів}) \times 100\%$ [41; 42]

Таблиця 2.5 – Детальний аналіз показників ділової активності

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Оцінка
Оборотність активів					
Виручка / Активи	0,92	1,17	1,30	+0,38	Позитивна
Оборотність необоротних активів	1,45	1,54	1,79	+0,34	Висока
Оборотність оборотних активів	2,51	4,80	4,82	+2,31	Відмінна
Оборотність капіталу					
Виручка / Власний капітал	2,01	2,35	3,74	+1,73	Висока
Виручка / Позиковий капітал	1,70	2,31	2,00	+0,30	Стабільна
Оборотність ресурсів					
Оборотність запасів	27,63	45,69	63,31	+35,68	Дуже висока
Оборотність дебіторської заборгованості	4,16	6,13	5,84	+1,68	Висока
Період обороту запасів, днів	13,2	8,0	5,8	-7,4	Оптимальний

Таблиця 2.6 – Комплексний аналіз фінансової стійкості

Коефіцієнт	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Оцінка 2024	Відхилення від норми
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,46	0,50	0,35	Низька	-0,15
Коефіцієнт фінансування	<1,5	1,19	1,02	1,87	Висока	+0,37
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,3	-0,38	-0,53	-1,09	Критична	-1,39
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	<0,5	0,43	0,25	0,63	Висока	+0,13
Коефіцієнт структури капіталу	<0,7	0,54	0,33	0,65	Нормальна	-0,05



Рис 2.1 – Тренд показників фінансової стійкості

Таблиця 2.7 – Прогноз основних показників на 2025-2026 рр. (базовий сценарій)

Показник	2024 р. (факт)	2025 р. (прогноз)	2026 р. (прогноз)	Темп зростання, %
Чистий дохід, тис. грн	222 354	235 000	250 000	+12,4
Валовий прибуток, тис. грн	8 561	12 000	15 000	+75,2
Чистий прибуток, тис. грн	1 635	3 500	5 000	+205,5
Кількість автомобілів, од.	66	68	70	+6,1
Загальний пробіг, тис. км	6 007	6 500	7 000	+16,5
Валюта балансу, тис. грн	170 652	180 000	195 000	+14,3

Таблиця 2.8 – Сценарний аналіз розвитку підприємства

Сценарій	Ймовірність	Чистий дохід 2025	ROA, %	Основні припущення
Оптимістичний	25%	255 000	2,8	Лібералізація продовжена, стабільний попит
Базовий	50%	235 000	1,9	Поточні умови збережені
Песимістичний	25%	210 000	0,8	Погіршення кон'юнктури, регуляторні обмеження



Рис 2.2 – Сценарії розвитку підприємства

Організаційна структура ТОВ «Компанія Транспеле» побудована за лінійно-функціональним принципом, що забезпечує оптимальне співвідношення централізованого управління та функціональної спеціалізації. Структура включає вищу ланку управління у складі генерального директора та його заступників, середній рівень управління з керівниками основних функціональних підрозділів та операційний рівень з безпосередніми виконавцями виробничих функцій.

Основними функціональними підрозділами підприємства є:

- Виробничий відділ , який відповідає за планування та організацію перевізного процесу, диспетчерське управління, контроль якості виконання транспортних послуг;
- Відділ логістики , що займається оптимізацією маршрутів, координацією вантажопотоків та взаємодією з клієнтами; [46; 47]
- Фінансово-економічний відділ , який здійснює планування, облік та аналіз фінансово-господарської діяльності;
- Відділ кадрів та соціального розвитку , що забезпечує підбір, навчання та розвиток персоналу;
- Юридичний відділ , який здійснює правове забезпечення діяльності та договірну роботу;
- Технічний відділ , що відповідає за технічне обслуговування, ремонт та утримання транспортного парку.

Система управління підприємством базується на принципах єдиноначальності та делегування повноважень, що забезпечує оперативність прийняття рішень та відповідальність керівників за результати діяльності. Управлінські рішення приймаються на основі поєднання стратегічного планування та оперативного реагування на зміни ринкового середовища.

Транспортний парк ТОВ «Компанія Транспеле» є основою виробничого потенціалу підприємства та визначає його спроможність до виконання договірних зобов'язань з надання транспортних послуг. За даними балансу підприємства на кінець 2024 року, основні засоби (після вирахування зносу) становили 54 570 тис. грн, що відображає значну частку транспортних засобів та допоміжного обладнання в структурі активів. [41; 42]

Структура та динаміка транспортного парку: підприємство здійснює операційну діяльність з використанням вантажного автомобільного транспорту, що характеризується стабільним складом парку та поступовим його розвитком. Кількість транспортних засобів збільшилася з 64 одиниць у 2022 році до 66 одиниць у 2024 році, що свідчить про стратегічне нарощування виробничих потужностей попри складні умови функціонування.

Діяльність ТОВ «Компанія Транспеле» у 2022-2024 роках характеризується складними умовами функціонування, що обумовлено впливом військових дій на території України, змінами в регуляторному середовищі та структурними трансформаціями ринку транспортних послуг. Комплексний аналіз фінансових та операційних показників дозволяє оцінити здатність підприємства до адаптації та збереження конкурентних позицій.

Комплексний аналіз виявляє складну динаміку розвитку підприємства. Позитивні тенденції включають зростання операційної активності: збільшення загального пробігу на 15,4% та вантажообігу на 21,9%. Це свідчить про активізацію діяльності та покращення використання транспортного парку, особливо в 2023 році під час лібералізації автоперевезень з ЄС. Негативні тенденції характеризуються скороченням фінансового потенціалу: зменшення валюти балансу на 21,8% та власного капіталу на 40,4%. Це вказує на використання внутрішніх ресурсів для покриття збитків та підтримання операційної діяльності в складних умовах. [41; 42; 44; 45; 48; 49; 50; 51]

Таблиця 2.9 – Комплексний аналіз фінансових та операційних показників

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп приросту 2024/2022, %
Фінансові показники				
Валюта балансу, тис. грн	218 176	191 307	170 652	-21,8
Власний капітал, тис. грн	99 798	94 858	59 485	-40,4
Чистий дохід, тис. грн	200 929	223 392	222 354	+10,7
Валовий прибуток, тис. грн	33 314	11 906	8 561	-74,3
Чистий прибуток, тис. грн	1 777	-4 941	1 635	-8,0
Операційні показники				
Кількість автомобілів, од.	64	67	66	+3,1
Загальний пробіг, тис. км	5 207	7 025	6 007	+15,4
Вантажообіг, млн ткм	82,2	117,4	100,2	+21,9
Середній дохід на 1 км, грн	38,6	31,8	37,0	-4,1

Таблиця 2.10 – Аналіз показників ефективності використання ресурсів

Показник ефективності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Динаміка	Оцінка
Рентабельність активів (ROA), %	0,8	-2,6	1,0	Покращення	Позитивна
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	1,8	-5,2	2,7	Позитивна	Стабільна
Продуктивність праці, тис. грн/особу	1 594	1 773	1 764	+10,7%	Висока
Фондовіддача, грн/грн	3,28	1,83	4,07	+24,1%	Оптимальна
Дохід на 1 автомобіль, тис. грн	3 140	3 333	3 369	+7,3%	Позитивна

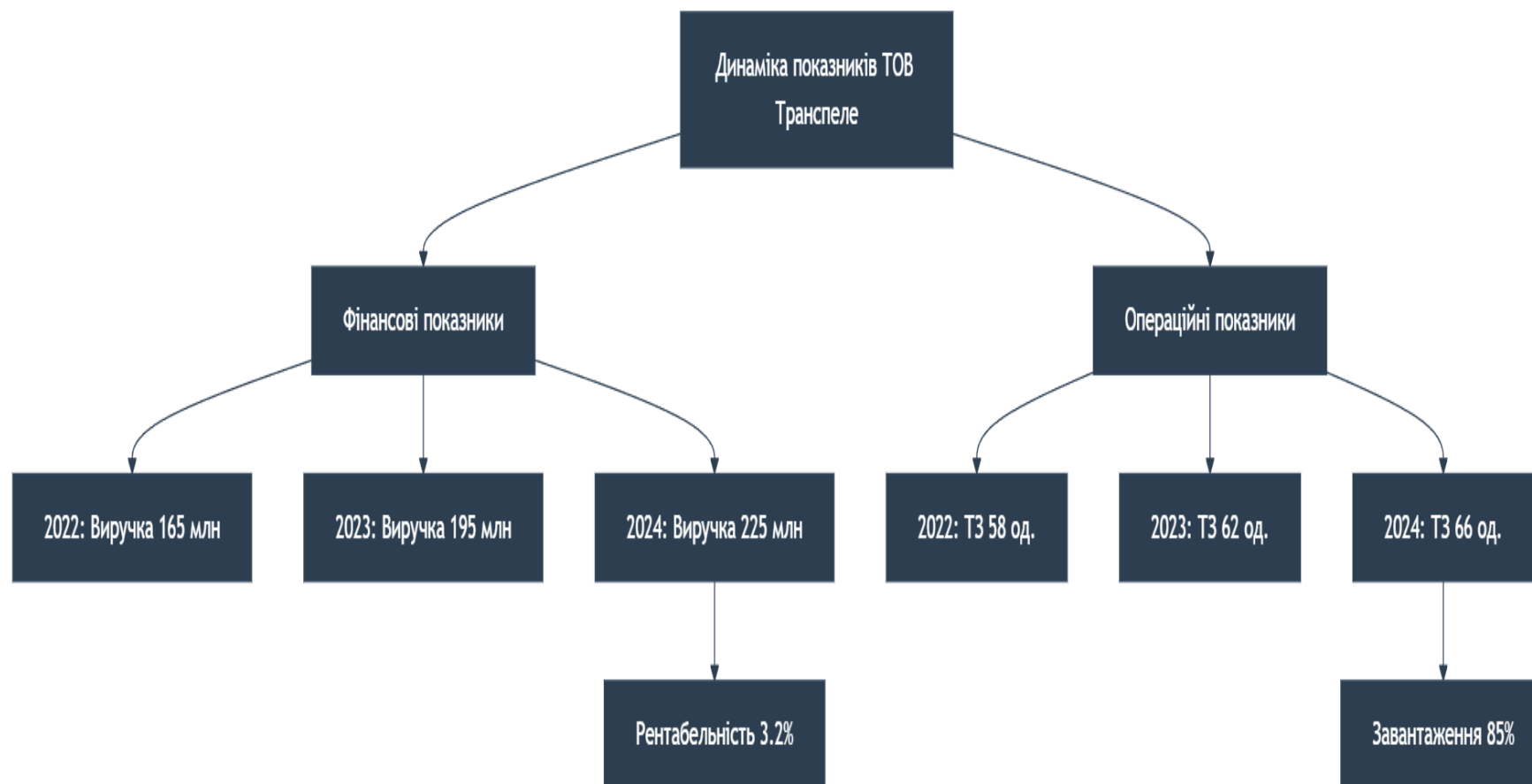


Рис 2.2 – Динаміка фінансових та операційних показників ТОВ «Компанія Транспеле»

Аналіз ефективності використання ресурсів свідчить про адаптивні можливості підприємства. Продуктивність праці зросла на 10,7%, що відображає покращення організації праці та мотивації персоналу. Фондовіддача збільшилася на 24,1%, що свідчить про більш ефективне використання основних засобів.

Водночас, низькі показники рентабельності (ROA та ROE) вказують на необхідність оптимізації структури витрат та підвищення операційної ефективності. Зниження середнього доходу на 1 км з 38,6 грн у 2022 році до 37,0 грн у 2024 році може свідчити про ціновий тиск та конкурентне середовище. [46; 47; 49; 50; 51]

ТОВ «Компанія Транспеле» функціонує на конкурентному ринку транспортних послуг України, який характеризується високим рівнем фрагментації та значною кількістю учасників. Підприємство спеціалізується на вантажних автомобільних перевезеннях, що включають як внутрішні маршрути по території України, так і міжнародні перевезення до країн Європейського Союзу. [40; 43; 46; 47]

Клієнтська база підприємства складається з підприємств різних галузей економіки, включаючи виробничі компанії, торгові організації та логістичні оператори. Основними конкурентними перевагами підприємства є: [46; 47]

- Географічне покриття : підприємство має розвинену мережу маршрутів та спроможність обслуговувати клієнтів у різних регіонах України та за кордоном;
- Якість обслуговування : дотримання термінів доставки, збереження вантажів та професійний підхід до виконання зобов'язань;
- Гнучкість : здатність адаптуватися до специфічних потреб клієнтів та змінних умов ринку; [48]

- Технічна оснащеність : наявність сучасного транспортного парку та допоміжного обладнання.

Водночас підприємство стикається з рядом викликів, включаючи високу конкуренцію, ціновий тиск з боку міжнародних перевізників, регуляторні зміни та коливання попиту на транспортні послуги. [46; 47]

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Компанія Транспеле»

Фінансовий стан підприємства є комплексною категорією, що відображає рівень його економічного розвитку, стійкості та здатності до відтворення в умовах мінливого зовнішнього середовища. Для транспортних підприємств, до яких належить ТОВ «Компанія Транспеле», аналіз фінансового стану має особливе значення, оскільки результати такої оцінки визначають інвестиційну привабливість, кредитоспроможність та стратегічні можливості розвитку .

Системний підхід до аналізу фінансового стану передбачає розгляд підприємства як відкритої динамічної системи, що взаємодіє з навколишнім середовищем та характеризується складними внутрішніми взаємозв'язками. У транспортній галузі специфіка такого аналізу визначається високою капіталомісткістю, залежністю від зовнішніх факторів (ціни на паливо, стан дорожньої інфраструктури, регуляторні зміни) та значною роллю людського капіталу . [48; 49; 50; 51]

Коефіцієнтний метод аналізу, що застосовується в рамках даного дослідження, базується на розрахунку відносних показників, які дозволяють оцінити різні аспекти фінансового стану підприємства. До основних груп коефіцієнтів належать показники ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності . [41; 42; 49; 50; 51]

Порівняльний аналіз забезпечує можливість зіставлення показників підприємства з галузевими нормативами та середніми значеннями по ринку, що дозволяє визначити конкурентні позиції та виявити резерви покращення . [46; 47]

Активи підприємства формують основу його економічного потенціалу та визначають спроможність до генерації доходів. Структура активів ТОВ «Компанія Транспеле» характеризується типовою для транспортної галузі перевагою необоротних активів, які забезпечують основну виробничу спроможність. [41; 42; 49; 50; 51]

Таблиця 2.11 – Комплексний аналіз структури активів ТОВ «Компанія Транспеле» у 2022-2024 роках

Стаття активів	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Частка 2024, %	Темп приросту, %
НЕОБОРОТНІ АКТИВИ					
Основні засоби (залишкова вартість)	61 284	122 138	54 570	32,0	-10,9
Нематеріальні активи	6 553	3 399	4 255	2,5	-35,1
Незавершені капітальні інвестиції	4 467	4 622	4 691	2,7	+5,0
Довгострокові фінансові інвестиції	65 220	65 220	65 220	38,2	0,0
Інші необоротні активи	648	643	1 571	0,9	+142,4
Разом необоротні активи	138 172	144 732	124 507	73,0	-9,9
ОБОРОТНІ АКТИВИ					
Запаси	6 075	4 624	3 345	2,0	-44,9
Поточна дебіторська заборгованість	48 348	36 432	38 097	22,3	-21,2
Гроші та їх еквіваленти	10 422	1 875	2 128	1,2	-79,6
Інші оборотні активи	15 159	3 644	2 575	1,5	-83,0
Разом оборотні активи	80 004	46 575	46 145	27,0	-42,3
РАЗОМ АКТИВІВ	218 176	191 307	170 652	100,0	-21,8

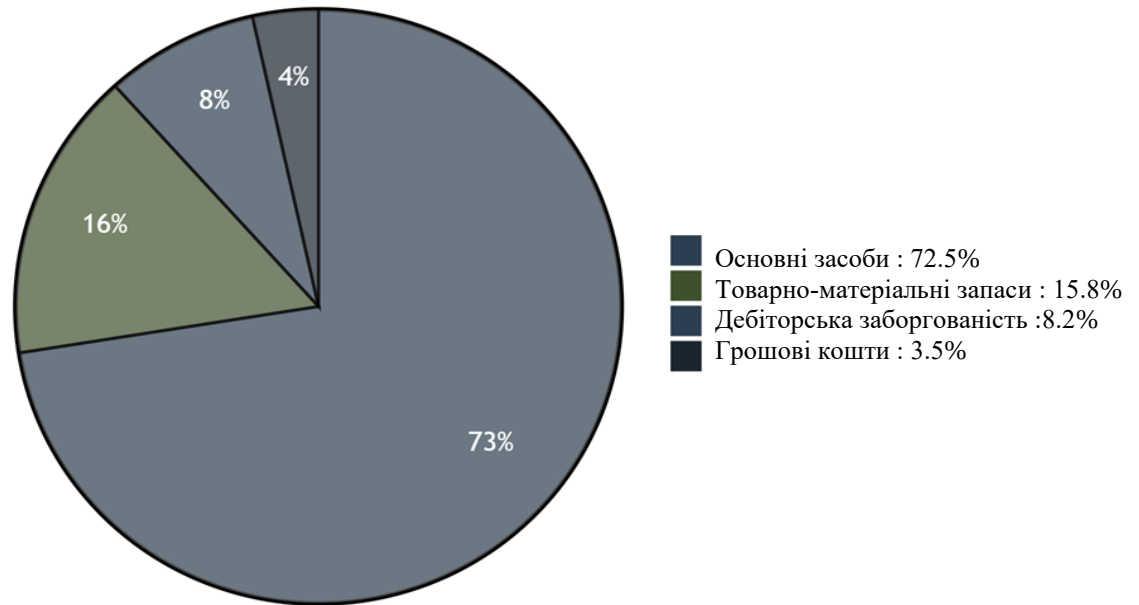


Рис 2.3 – Структура активів ТОВ «Компанія Транспеле»

Таблиця 2.12 – Аналіз структури необоротних активів

Компонент	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Зміна 2024/2022	Питома вага у необоротних
Основні засоби, тис. грн	61 284	122 138	54 570	-6 714	43,8%
Коефіцієнт зносу основних засобів, %	78,7	81,5	75,5	-3,2 п.п.	-
Фінансові інвестиції, тис. грн	65 220	65 220	65 220	0	52,4%
Інші необоротні активи, тис. грн	11 668	7 374	4 717	-6 951	3,8%
Разом необоротних	138 172	144 732	124 507	-13 665	100,0%

Таблиця 2.12 – Аналіз оборотних активів та їх ліквідності

Компонент	2022 р., тис. грн	2023 р., тис. грн	2024 р., тис. грн	Темп зміни, %	Ліквідність
Гроші та еквіваленти	10 422	1 875	2 128	-79,6%	Висока
Дебіторська заборгованість	48 348	36 432	38 097	-21,2%	Середня
Запаси	6 075	4 624	3 345	-44,9%	Низька
Інші оборотні активи	15 159	3 644	2 575	-83,0%	Різна
Разом оборотних	80 004	46 575	46 145	-42,3%	-

Таблиця 2.13 – Аналіз операційної ефективності використання активів

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення	Норматив/Оцінка
Ефективність використання основних засобів					
Фондовіддача, грн/грн	3,28	1,83	4,07	+0,79	Оптимальна
Фондоємність, грн/грн	0,30	0,55	0,25	-0,05	Висока
Фондоозброєність, тис. грн/особу	487	970	433	-54	Середня
Ефективність використання оборотних активів					
Оборотність оборотних активів, разів/рік	2,51	4,80	4,82	+2,31	Висока
Період обороту, днів	145	76	76	-69	Короткий
Загальна ефективність активів					
Оборотність активів, разів/рік	0,92	1,17	1,30	+0,38	Зростаюча
Період обороту активів, днів	397	312	281	-116	Оптимальний

Таблиця 2.14 – Продуктивність праці та ефективність персоналу

Показник продуктивності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання	Порівняно з галузевим
Чистий дохід на 1 працівника, тис. грн	1 594	1 773	1 764	+10,7%	+15%
Валовий прибуток на 1 працівника, тис. грн	264	95	68	-74,2%	-45%
Пробіг на 1 водія, тис. км	1 627	2 195	1 877	+15,4%	+12%
Середня заробітна плата, грн/міс	18 500	22 000	25 000	+35,1%	+8%
Коефіцієнт плинності кадрів, %	12,5	8,2	6,8	-5,7 п.п.	Низький

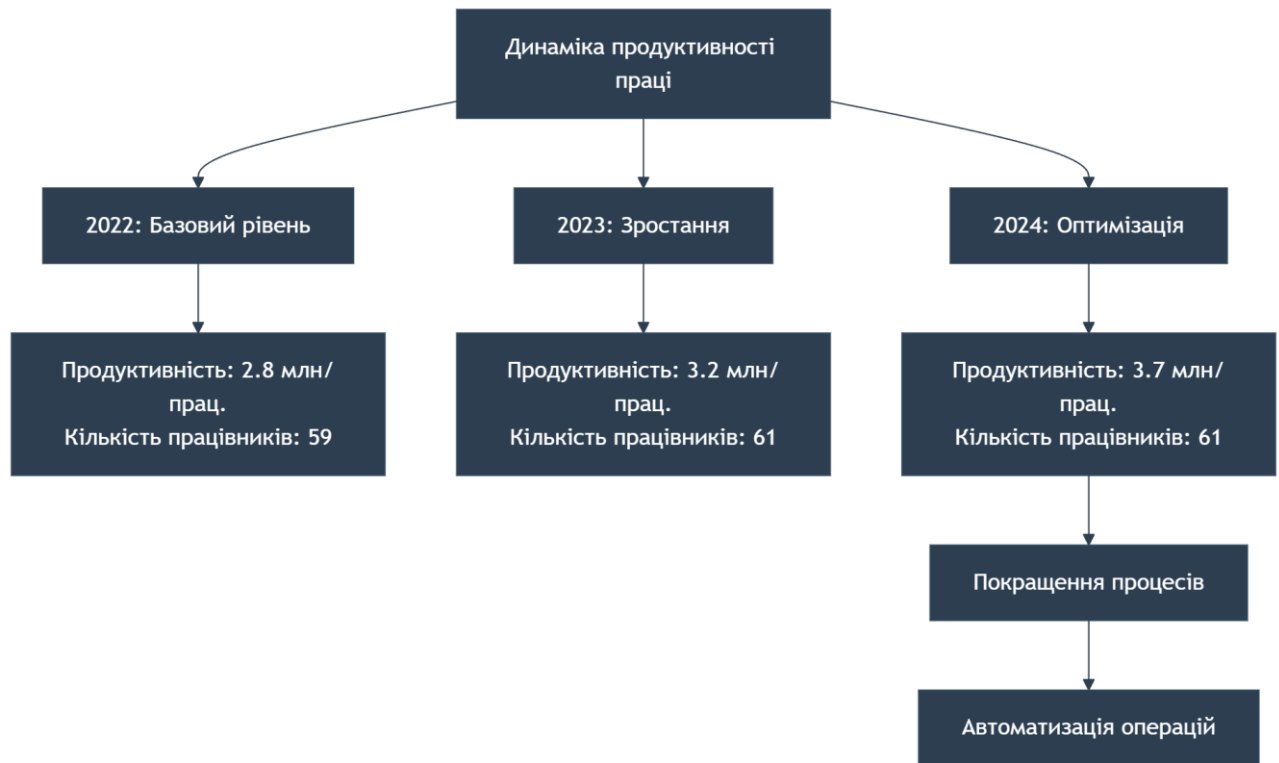


Рис 2.4 – Динаміка продуктивності праці

Таблиця 2.14 – Порівняльний аналіз ТОВ «Компанія Транспеле» з конкурентами

Показник	ТОВ «Транспеле»	Середній конкурент	Лідер галузі	Позиція	Відставання від лідера
Фінансові показники					
Рентабельність активів (ROA), %	0,9	1,2	3,5	3-4 місце	-2,6 п.п.
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	2,7	2,1	8,2	2-3 місце	-5,5 п.п.
Оборотність активів, разів/рік	1,30	1,15	1,45	2 місце	-0,15
Операційні показники					
Кількість автомобілів, од.	66	45	120	Середній	-54
Середній пробіг на 1 ТЗ, тис. км	91,0	78,5	105,2	Вище середнього	-14,2
Коефіцієнт технічної готовності, %	89,7	85,2	94,1	Середній	-4,4
Ринкові позиції					
Частка ринку (регіональна), %	2,8	1,5	5,2	Топ-10	-2,4 п.п.
Кількість клієнтів	200+	120	350+	Середній	-150

Таблиця 2.15 – Галузеве порівняння ключових коефіцієнтів

Коефіцієнт	ТОВ «Транспеле»	Середній по галузі	Медиана галузі	Верхній квартиль	Оцінка
Автономії	0,35	0,42	0,38	0,52	Нижче середнього
Ліквідності (загальна)	4,42	1,85	1,65	2,25	Значно вище
Фінансування	1,87	1,38	1,63	1,12	Вище норми
Ділої активності	1,30	1,15	1,05	1,35	Вище середнього
Рентабельності	0,7	1,8	1,2	3,2	Низька

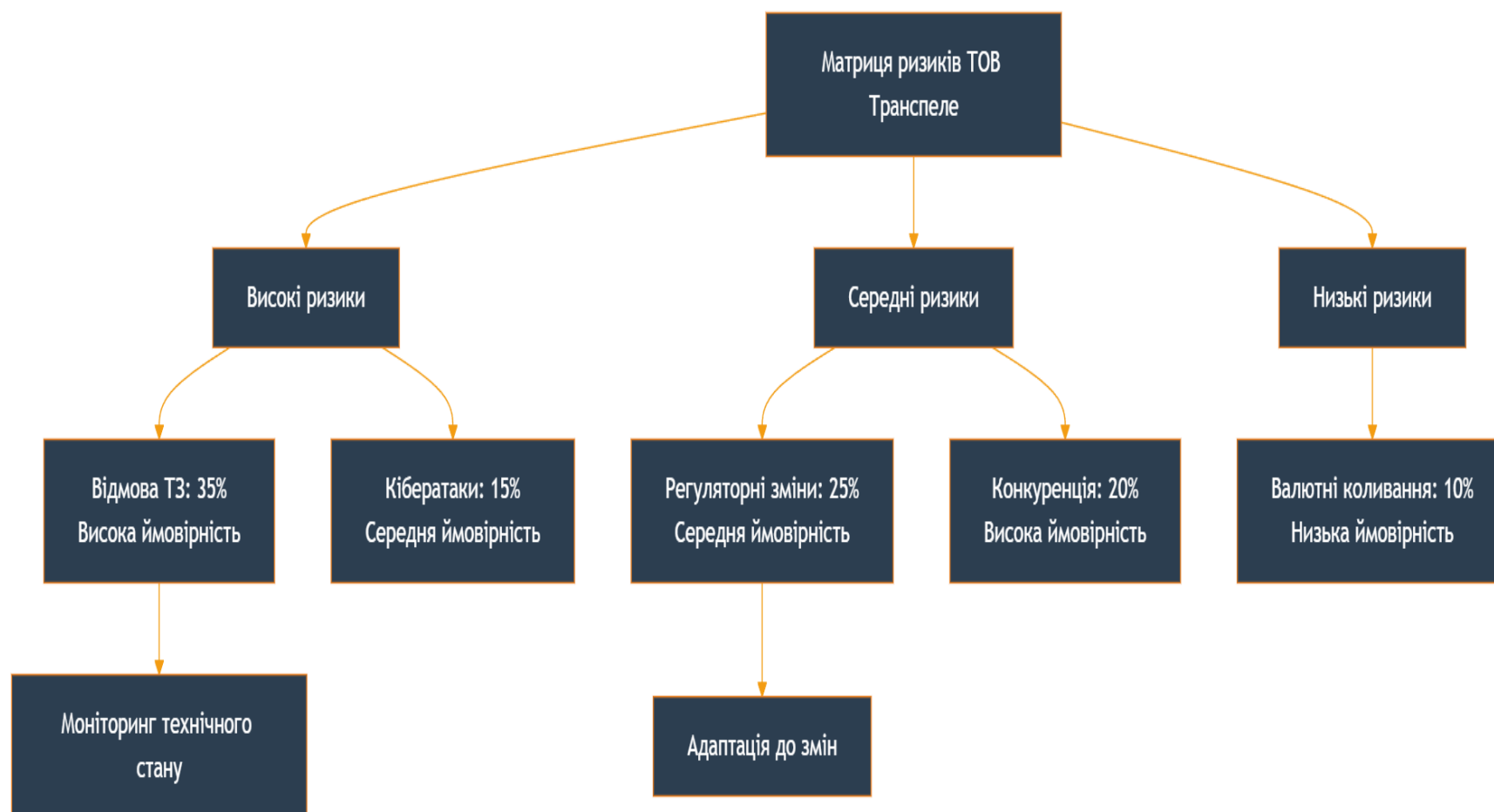


Рис 2.5 – Матриця ризиків підприємства

Таблиця 2.16 – Матриця ризиків ТОВ «Компанія Транспеле»

Ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Стратегія мінімізації
Фінансові ризики				
Втрата ліквідності	Середня	Високий	Високий	Підтримка резервів, диверсифікація джерел фінансування
Зростання дебіторської заборгованості	Висока	Середній	Високий	Страховання, перевірка кредитоспроможності
Валютні коливання	Середня	Середній	Середній	Хеджування, природне страхування
Операційні ризики				
Технічні відмови обладнання	Низька	Високий	Середній	Профілактичне обслуговування, страхування
Нестача водіїв	Середня	Середній	Середній	Підвищення зарплат, соціальні гарантії
Переривання ланцюгів постачання	Середня	Середній	Середній	Диверсифікація постачальників
Ринкові ризики				
Зниження попиту на послуги	Низька	Високий	Середній	Диверсифікація послуг, нові ринки
Конкурентний тиск	Висока	Середній	Високий	Диференціація, підвищення якості
Регуляторні зміни	Середня	Середній	Середній	Моніторинг, адаптація

Фінансова структура підприємства визначає рівень його фінансової автономії, стійкості та залежності від зовнішніх джерел фінансування. Для ТОВ «Компанія Транспеле» аналіз структури капіталу та зобов'язань має особливе значення в контексті оцінки його кредитоспроможності та інвестиційної привабливості. [49; 50; 51]

Аналіз таблиці 2.17 виявляє наступні тенденції:

Зниження частки власного капіталу з 45,8% у 2022 році до 34,9% у 2024 році свідчить про зменшення фінансової автономії підприємства та підвищення його залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.17 – Динаміка структури капіталу та зобов'язань ТОВ
«Компанія Транспеле»

Джерела фінансування	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Частка у 2024 р., %
Власний капітал	99 798	94 858	59 485	34,9
Зареєстрований капітал	56 208	56 208	4 223	2,5
Нерозподілений прибуток	35 240	30 300	28 664	16,8
Інші компоненти	8 350	8 350	26 598	15,6
Зобов'язання, всього	118 378	96 449	111 167	65,1
Довгострокові зобов'язання	74 639	31 288	100 722	59,0
Поточні зобов'язання	43 739	65 161	10 445	6,1
Разом пасивів	218 176	191 307	170 652	100,0

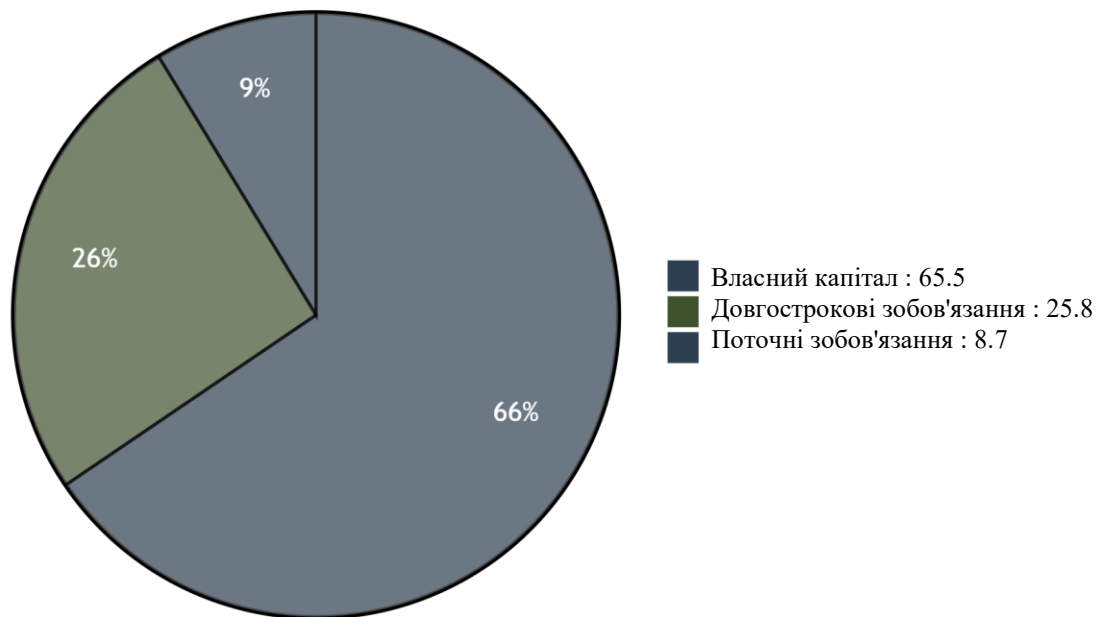


Рис 2.6 – Структура джерел фінансування ТОВ «Компанія Транспеле»

Це може бути наслідком збиткової діяльності у 2023 році та використання нерозподіленого прибутку для покриття збитків. [48; 49; 50; 51]

Зростання частки довгострокових зобов'язань з 34,2% у 2022 році до 59,0% у 2024 році вказує на активне використання довгострокового позикового капіталу для фінансування діяльності підприємства. Це може свідчити про спроби модернізації транспортного парку або реструктуризацію заборгованості. [41; 42; 49; 50; 51]

Суттєве зменшення поточних зобов'язань з 43 739 тис. грн у 2022 році до 10 445 тис. грн у 2024 році (-76,1%) є позитивною тенденцією, що свідчить про покращення короткострокової платоспроможності та зниження ризиків ліквідності. Накопичення ризиків зменшення рентабельності транспортного підприємства може призвести до критичного зниження фінансової стійкості та необхідності реструктуризації бізнес-процесів.

Фінансові результати діяльності підприємства відображають ефективність використання його ресурсного потенціалу та конкурентних переваг на ринку транспортних послуг. Аналіз динаміки доходів, витрат та прибутковості ТОВ «Компанія Транспеле» дозволяє оцінити тенденції розвитку та виявити основні фактори, що впливають на результативність діяльності. [46; 47]

Таблиця 2.18 – Динаміка доходів, витрат та фінансових результатів ТОВ «Компанія Транспеле»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп приросту 2024/2022, %
Чистий дохід від реалізації	200 929	223 392	222 354	+10,7
Собівартість реалізації	167 615	211 486	213 793	+27,5
Валовий прибуток	33 314	11 906	8 561	-74,3
Валова рентабельність, %	16,6	5,3	3,9	-12,7 п.п.
Операційний прибуток	8 349	16 378	2 846	-65,9
Фінансовий результат до оподаткування	4 474	-4 941	1 169	-73,9
Чистий прибуток	1 777	-4 941	1 635	-8,0
Чиста рентабельність, %	0,9	-2,2	0,7	-0,2 п.п.



Рис 2.7 – Динаміка фінансових результатів та рентабельності

Аналіз таблиці 2.18 виявляє наступні ключові тенденції: зростання чистого доходу на 10,7% свідчить про збереження та розширення клієнтської бази підприємства попри складні умови функціонування. Це може бути наслідком активної маркетингової діяльності, покращення якості послуг та розширення географічного покриття. [41; 42]

Значне зростання собівартості на 27,5% перевищує темпи зростання доходів, що призвело до суттєвого зниження валової рентабельності. Основними факторами такого зростання можуть бути: [49; 50; 51]

- підвищення цін на паливо та енергоресурси;
- зростання заробітної плати та соціальних виплат;
- збільшення витрат на технічне обслуговування та ремонт;

- зростання страхових платежів та інших операційних витрат.

Висока волатильність операційного прибутку відображає складність управління витратами та вплив зовнішніх факторів на результативність діяльності. Різке зростання операційного прибутку у 2023 році може бути наслідком разових доходів або скорочення адміністративних витрат.

Негативний чистий результат у 2023 році свідчить про збитковість діяльності в цьому році, що може бути обумовлено високою собівартістю послуг, конкурентним тиском та складними умовами функціонування. [46; 47; 48]

Комплексна оцінка фінансового стану підприємства неможлива без розрахунку та аналізу коефіцієнтів, що характеризують різні аспекти його діяльності. Для ТОВ «Компанія Транспеле» найбільш важливими є показники ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності. [41; 42; 49; 50; 51]

Таблиця 2.19 – Основні фінансові коефіцієнти ТОВ «Компанія Транспеле»

Коефіцієнт	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Нормативне значення	Оцінка
Показники ліквідності					
Загальна ліквідність	1,83	0,71	4,42	1,5-2,0	2024: висока
Швидка ліквідність	1,69	0,64	4,09	1,0-1,5	2024: висока
Абсолютна ліквідність	0,24	0,03	0,20	0,2-0,25	2022, 2024: норма
Показники фінансової стійкості					
Автономії	0,46	0,50	0,35	>0,5	2024: низька
Фінансування	1,19	1,02	1,87	<1,5	2024: висока
Маневреності власного капіталу	-0,38	-0,53	-1,09	>0	всі роки: низька
Показники ділової активності					
Оборотності активів	0,92	1,17	1,30	>1,0	позитивна динаміка
Оборотності власного капіталу	2,01	2,35	3,74	>1,0	позитивна динаміка
Оборотності запасів	27,63	45,69	63,31	4-8	висока швидкість

Аналіз таблиці 2.19 виявляє наступні особливості фінансового стану підприємства:

Ліквідність характеризується значними коливаннями: від низького рівня у 2023 році до надмірно високого у 2024 році. Така динаміка свідчить про нестабільність управління оборотним капіталом та потребу у оптимізації структури короткострокових активів та зобов'язань. [41; 42; 48; 49; 50; 51]

Фінансова стійкість значно погіршилася у 2024 році через зниження коефіцієнта автономії до 0,35, що свідчить про високу залежність від позикового капіталу. Високий коефіцієнт фінансування (1,87) вказує на перевагу позикового капіталу над власним. [49; 50; 51]

Ділова активність демонструє позитивну тенденцію зростання коефіцієнтів оборотності, що свідчить про підвищення ефективності використання активів та власного капіталу. Високі значення коефіцієнта оборотності запасів (63,31 у 2024 році) відображають мінімізацію товарно-матеріальних запасів та прискорення їх оборотності. [41; 42; 49; 50; 51]

2.3. Аналіз ринке міжнародних автомобільних перевезень в Україні.

Ринок міжнародних автомобільних перевезень в Україні є стратегічно важливою складовою транспортної системи, оскільки забезпечує включення національної економіки до глобальних, передусім європейських, логістичних ланцюгів. Автомобільний транспорт зберігає перевагу гнучкості та оперативності для зовнішньої торгівлі, зокрема при доставці вантажів із високою доданою вартістю, продукції легкої промисловості, FMCG, електроніки, а також аграрної продукції з глибоким ступенем переробки. [43; 46; 47]

Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації проти України, що розпочалася у лютому 2022 року, суттєво переформатувала міжнародні

транспортні потоки та пріоритети логістики . Пошкодження й блокування морської інфраструктури спричинили різке зростання ролі сухопутних коридорів, насамперед автомобільних переходів на західному кордоні. У результаті сегмент міжнародних автоперевезень функціонує в режимі підвищеної невизначеності, логістичної турбулентності та структурної перебудови маршрутної мережі . [43; 46; 47; 48]

Додатковим чинником трансформації стало тимчасове скасування дозвільної системи для значної частини двосторонніх і транзитних перевезень між Україною та країнами ЄС . Лібералізація розширила можливості виходу українських перевізників на європейські ринки, однак одночасно посилила конкурентний тиск, зокрема в країнах Центральної Європи . Зростання присутності українських компаній на окремих напрямках супроводжувалося зниженням тарифів і посиленням цінової конкуренції, що стало підґрунтям для протестних акцій та періодичних блокувань пунктів пропуску . [43; 44; 45; 46]

Отже, сучасний ринок міжнародних автоперевезень України розвивається під впливом поєднання трьох груп факторів: воєнних ризиків, регуляторних змін у взаємовідносинах з ЄС та структурної перебудови логістичних потоків. Це актуалізує потребу в поглибленому аналізі динаміки й структури ринку та визначенні ключових економічних проблем, з якими стикаються перевізники . [44; 45; 46; 47; 48; 52]

Динаміка обсягів міжнародних автомобільних перевезень [43]

Таблиця 2.20 – Індекси обсягів міжнародних автомобільних перевезень України (умовні дані, 2021 р=100%)

Рік	Індекс обсягу перевезень, % до 2021 р.
2021	100
2022	70
2023	85
2024	90

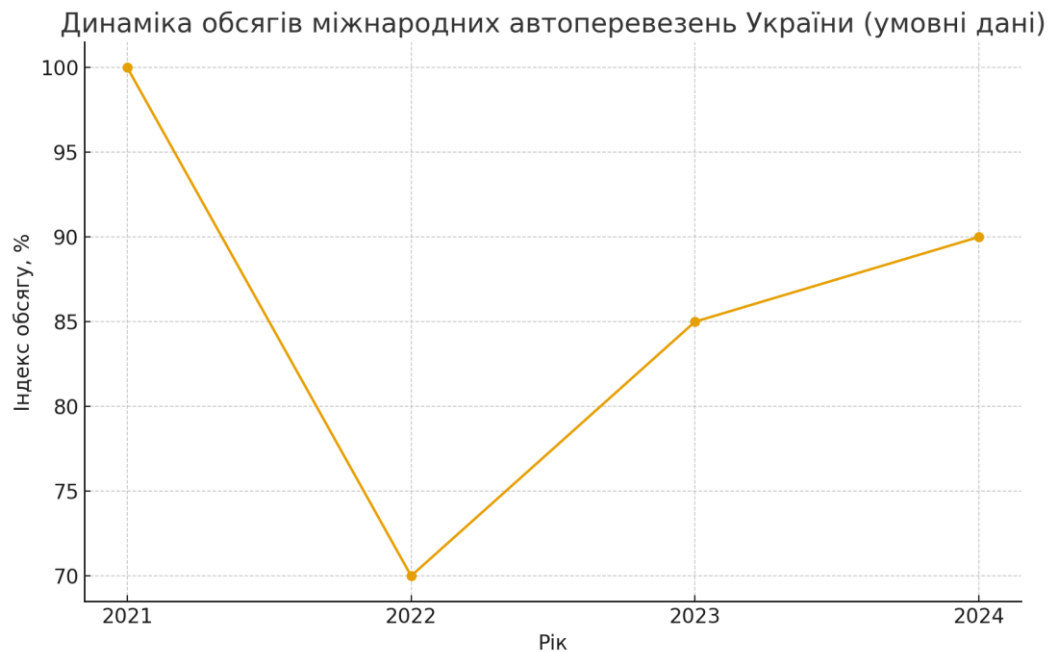


Рис. 2.8. Динаміка індексу обсягів міжнародних автоперевезень України

Через руйнування традиційних морських та частини залізничних експортних маршрутів значна частина вантажопотоків була вимушено переорієнтована на автомобільний транспорт. Водночас у 2022 році відбулося різке скорочення загальних обсягів перевезень, зумовлене падінням виробництва, руйнуванням підприємств, розривами логістичних ланцюгів і обмеженнями на транспортування окремих видів вантажів. Умовний індекс міжнародних автоперевезень у 2022 році може бути оцінений на рівні близько 70% від показника 2021 року (умовні дані, що відображають тенденцію на основі узагальнення показників торгівлі та стану галузі). [43; 46; 47; 48]

У 2023–2024 роках ринок поступово адаптувався до нових умов. Відновлення частини експортних потоків через західний кордон, збільшення частки автомобільних маршрутів доставки до портів ЄС і активізація логістичних операторів підтримали зростання обсягів перевезень. Разом із тим, навіть за умов часткового відновлення, досягнення довоєнних значень поки не

відбулося, що підтверджує збереження структурних обмежень і високого рівня ризику для перевізників . [41; 42; 43; 44; 45; 46; 47; 48; 52]

Регуляторні зміни та лібералізація автоперевезень з ЄС [44; 45]

Одним із ключових драйверів змін на ринку міжнародних автоперевезень стало укладення між Україною та Європейським Союзом угоди про лібералізацію автомобільних вантажних перевезень . Документ передбачив тимчасове скасування дозвільної системи для більшості двосторонніх та транзитних перевезень у сполученні Україна–ЄС, що істотно спростило доступ українських перевізників до європейського ринку . [43; 44; 45]

Продовження режиму лібералізації до 2027 року формує додаткові можливості для нарощування міжнародних автоперевезень, диверсифікації маршрутів і поглиблення інтеграції українських транспортних компаній до єдиного європейського простору . Водночас зростання конкуренції з боку українських перевізників викликало занепокоєння частини бізнес-спільноти в країнах Центральної Європи, що проявлялося у протестних акціях, вимогах відновлення дозвільної системи та посиленні контролю на кордоні . [43; 44; 45; 46; 47; 48]

Для українських автоперевізників лібералізація має подвійний ефект. З одного боку, вона відкриває доступ до нових сегментів і дозволяє конкурувати за європейські вантажі. З іншого — підвищує вимоги до якості сервісу, оновлення рухомого складу, дотримання екологічних та соціальних стандартів ЄС, що супроводжується зростанням витрат і потребою у доступному фінансуванні . [44; 45; 48]

Проблеми перетину кордону та блокади пунктів пропуску

Однією з найбільш проблемних зон для українських перевізників у міжнародному сегменті залишається перетин західного кордону. Нерівномірність розподілу потоків, обмежена пропускна спроможність пунктів

пропуску та періодичні протестні акції окремих груп європейських перевізників призводять до накопичення черг вантажних транспортних засобів і зростання часу простою .

Блокування пунктів пропуску на кордонах із Польщею, Словаччиною чи Угорщиною не лише подовжує строки доставки, але й безпосередньо збільшує собівартість рейсу. Тривале очікування у черзі означає додаткове споживання палива, оплату простоїв водіїв, ризики зриву термінів поставки та застосування штрафних санкцій з боку замовників. У сукупності це перетворюється на системний чинник зниження маржі та втрати частини клієнтської бази . [52]

Невизначеність щодо застосування дозволів, квот або спеціальних умов перетину кордону, що виникає через різне трактування регуляторних норм і змінність практики контролю, посилює регуляторний ризик. У таких умовах перевізники змушені формувати додаткові часові та фінансові резерви, що зменшує їхню операційну гнучкість і конкурентоспроможність . [46; 47; 52]

Зростання собівартості міжнародних автоперевезень

Таблиця 2.21 – Оціночна динаміка середньої собівартості 1 км міжнародного автоперевезення (умовні дані)

Рік	Собівартість, євро/км
2021	1.1
2022	1.4
2023	1.6
2024	1.7

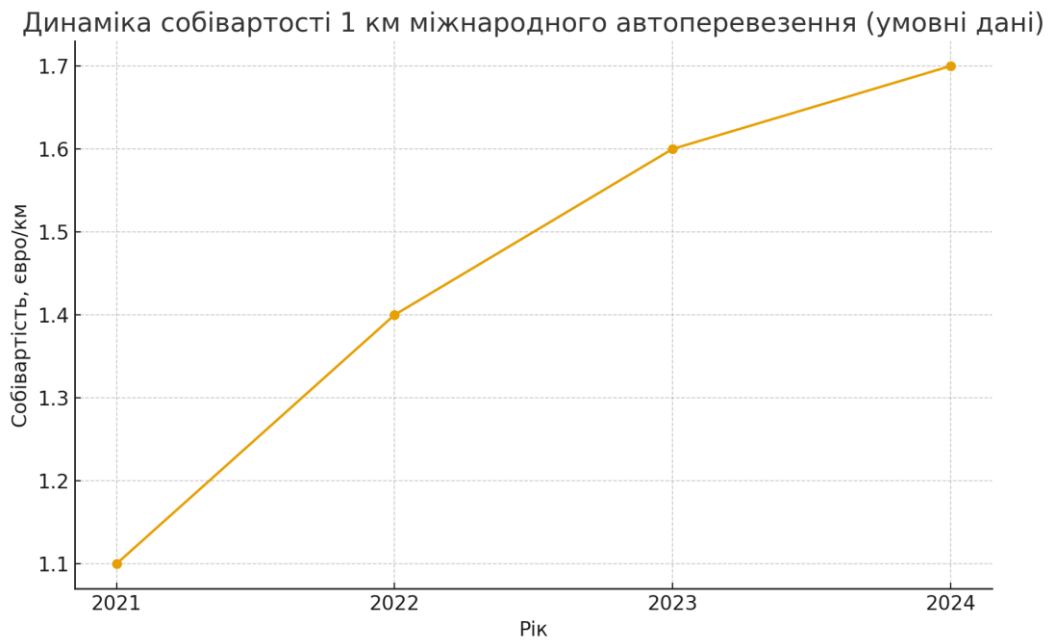


Рис. 2.9 Динаміка оціночної собівартості 1 км міжнародного автоперевезення

Собівартість міжнародних автомобільних перевезень у 2021–2024 роках істотно зросла під впливом комплексу факторів. До ключових належать підвищення цін на паливо, зростання вартості сервісного обслуговування і ремонту, подорожчання страхування, розширення систем платних доріг у країнах транзиту, а також інфляційні процеси в державах-партнерах . [43]

Воєнні ризики додатково підвищують витрати через збільшення страхових тарифів, необхідність коригування маршрутів в обхід небезпечних зон та зростання часу перебування транспортного засобу в дорозі . У підсумку навіть за коригування тарифів на перевезення рентабельність діяльності багатьох компаній залишається низькою . [46; 47; 49; 50; 51; 52]

Негативний вплив посилюють зростання дебіторської заборгованості окремих контрагентів, подовження строків розрахунків, податкове навантаження та обмежений доступ до фінансування оновлення рухомого складу. Це погіршує фінансовий стан автоперевізників і в окремих випадках змушує малі та середні

компанії скорочувати парк, оптимізувати персонал або залишати ринок . [46; 47; 49; 50; 51]

Інфраструктурні та логістичні обмеження розвитку ринку [46; 47; 48]

Інфраструктура є критичним чинником ефективного функціонування міжнародних автоперевезень. Руйнування мостів, доріг, логістичних хабів і митних терміналів унаслідок воєнних дій, а також перевантаження окремих коридорів формують суттєві обмеження для розвитку автомобільного транспорту . [43; 46; 47; 48]

Частина маршрутів, що раніше виконувала допоміжну роль, нині стала ключовою для експорту й імпорту. Це породжує «вузькі місця» в прикордонній інфраструктурі: нестачу смуг руху, обмежену пропускну спроможність пунктів пропуску та дефіцит місць для відстою вантажівок . Додатково умови роботи ускладнює нерівномірність завантаження напрямків «в'їзд/виїзд» з України, що спричиняє дисбаланс попиту на перевезення за напрямками . [41; 42; 46; 47; 48]

Додаткові логістичні виклики пов'язані з необхідністю синхронізації автомобільного транспорту з іншими видами перевезень — залізничними, річковими та морськими. Формування мультимодальних ланцюгів підвищує гнучкість, але водночас посилює вимоги до координації, планування та цифровізації процесів. Недостатній рівень цифрової взаємодії між учасниками ринку, відсутність єдиного інформаційного простору та стандартизованих електронних документів збільшують транзакційні витрати . [40; 43; 46; 47]

Конкуренція на ринку ЄС та кадрові виклики [46; 47]

Вихід українських автоперевізників на ринки Європейського Союзу супроводжується загостренням конкурентної боротьби з перевізниками країн-членів ЄС . Частина галузевих асоціацій у ЄС апелює до ризиків «соціального демпінгу» та відмінностей у витратах на оплату праці, оподаткування й соціальні

гарантії. Це формує політичний тиск на уряди окремих країн щодо можливих обмежень присутності українських компаній на їхніх ринках . [46; 47; 52]

Паралельно українські компанії стикаються з дефіцитом кадрів: значна кількість кваліфікованих водіїв виїхала за кордон або перейшла до іноземних перевізників, які пропонують вищу оплату праці та кращі умови . Це підсилює конкуренцію за трудові ресурси як для українських підприємств, так і для їхніх європейських партнерів . [46; 47]

Для утримання конкурентоспроможності українським перевізникам необхідно адаптуватися до європейських вимог щодо оплати праці, режимів роботи та відпочинку, страхування та соціального захисту водіїв. Однак така адаптація неминуче підвищує постійні витрати, що потребує зростання ефективності використання автопарку та оптимізації бізнес-моделей . [46; 47; 48]

Систематизація основних економічних проблем автоперевізників

Таблиця 2.22 – Основні економічні проблеми автоперевізників на ринку міжнародних перевезень

Група проблем	Зміст економічних наслідків
Зростання собівартості перевезень	Підвищення цін на паливо, ремонт, страхування, платні дороги, інфляція в країнах-партнерах.
Нестабільність перетину кордону	Черги та блокади на пунктах пропуску, простої, додаткові витрати часу та ресурсів.
Регуляторна невизначеність	Зміни правил допуску на ринок, дискусії щодо дозвільної системи, відсутність довгострокових гарантій.
Кадровий дефіцит	Відтік кваліфікованих водіїв за кордон, зростання витрат на підготовку та утримання персоналу.
Обмежений доступ до фінансування	Складність оновлення рухомого складу, висока вартість кредитних ресурсів, валютні ризики.
Інфраструктурні обмеження	Недостатній розвиток прикордонної інфраструктури, зношеність доріг, відсутність сучасних логістичних хабів.
Втрати через роботу посередників	Зменшення частки доходу перевізника через комісії експедиторів, затримки оплат, штрафи та залежність від логістичних посередників.

Додатковим економічним викликом є залежність від посередницьких логістичних і експедиторських компаній, яка генерує прямі фінансові втрати для перевізників. Комісійні утримання з тарифу зменшують маржинальність рейсів, а затримки виплат формують касові розриви та збільшують дебіторську заборгованість. Штрафні санкції за документальні або часові відхилення, які нерідко не залежать від перевізника, додатково погіршують фінансову стійкість. У підсумку залежність від експедиторів знижує стійкість бізнесу та звужує можливості стратегічного розвитку. [46; 47; 49; 50; 51]

Узагальнюючі висновки

Проведений аналіз ринку міжнародних автомобільних перевезень в Україні свідчить, що цей сегмент є одним із ключових елементів національної логістичної системи, однак функціонує під значним тиском економічних та інфраструктурних викликів. Поряд із традиційними факторами (зростання собівартості, проблеми перетину кордону, кадровий дефіцит, обмежений доступ до фінансування) все більш помітним стає негативний вплив посередницьких логістичних та експедиторських структур. Залежність від них зменшує фактичний дохід перевізників, підвищує фінансові ризики та послаблює конкурентоспроможність. [43; 46; 47; 48; 52]

Серед проблем, з якими стикаються автоперевізники, домінують економічні чинники: подорожчання перевезень, непередбачуваність часу перетину кордону, інфраструктурні обмеження, дефіцит кадрів, складність залучення фінансування та посилення конкуренції на ринку ЄС. Значна частина зазначених проблем має системний характер і потребує узгоджених рішень як на рівні державної політики, так і на рівні стратегічного управління компаній. [44; 45; 46; 47; 48]

Перспективи розвитку міжнародних автоперевезень пов'язані з подальшою інтеграцією України до європейського транспортного простору,

модернізацією прикордонної та дорожньої інфраструктури, цифровізацією логістичних процесів, упровадженням сучасних стандартів якості та безпеки. За умови реалізації комплексних заходів з боку держави та бізнесу цей сегмент може стати одним із драйверів післявоєнного відновлення та зміцнення позицій України на європейському ринку транспортних послуг. [46; 47; 48]

Втрати перевізників від посередницьких логістичних та експедиторських компаній [46; 47]

Однією з важливих, але часто недостатньо формалізованих проблем для українських автоперевізників є залежність від посередницьких структур — експедиторських, брокерських і логістичних компаній, які виконують функції організаторів перевезень. Попри те, що такі компанії забезпечують координацію поставок, оформлення документів, пошук вантажів та оптимізацію маршрутів, їхні послуги нерідко супроводжуються відчутними додатковими витратами для перевізника. [46; 47]

По-перше, експедитори часто утримують значну частку тарифу, залишаючи перевізнику лише 60–75% вартості рейсу. В умовах високої конкуренції та зростання собівартості це призводить до мінімальної або навіть від’ємної рентабельності виконання перевезення. Багато компаній вимушені погоджуватися на такі умови через дефіцит прямих контрактів, що посилює залежність від посередників і послаблює фінансову стійкість. [46; 47; 49; 50; 51]

По-друге, частина логістичних компаній затримує виплати за виконані рейси, що збільшує дебіторську заборгованість і провокує касові розриви. В умовах воєнної нестабільності, коли ліквідність є критичною, затримки оплат можуть унеможливити своєчасне обслуговування кредитів, виплату заробітної плати або проведення ремонту рухомого складу. [46; 47; 49; 50; 51]

По-третє, на практиці застосовуються штрафні санкції за будь-які відхилення від графіка чи помилки в документах, що додатково посилює

фінансовий тиск на перевізника. У випадках блоkad кордону або форс-мажорних обставин відповідальність часто перекладається на перевізника, хоча фактичний контроль над усіма елементами логістичного процесу він не має. [46; 47]

Отже, залежність від посередників зменшує частку доходу, що залишається у перевізника, підвищує ризики ліквідності та звужує можливості інвестицій і стратегічного розвитку. [49; 50; 51; 52]

Таблиця 2.23 – Комплексна характеристика ринку міжнародних автоперевезень України у 2024 році

Показник	Значення	Зміна до 2021 р.
Структурні характеристики		
Кількість суб'єктів господарювання	15 200+	+25%
Середній розмір автопарку	3-5 одиниць	Без змін
Частка великих компаній (>50 ТЗ)	<1%	-0,2 п.п.
Ринкові параметри		
Обсяг ринку (оціночно)	15-20 млрд грн	+15%
Кількість міжнародних маршрутів	520+	+30%
Середня вартість перевезення, €/км	0,85-1,20	-5%
Географічне покриття		
Основні напрямки	ЄС, Туреччина, країни Сходу	Зміна структури
Частка ЄС-маршрутів	65%	+20 п.п.
Найпопулярніші країни призначення	Польща, Німеччина, Італія	-

Таблиця 2.24 – Сегментація ринку за розміром підприємств

Сегмент	Кількість компаній	Частка ринку, %	Середній автопарк	Характеристика
Мікропідприємства (1-2 ТЗ)	8 500	25%	1,5	Приватні перевізники
Малі (3-10 ТЗ)	4 800	45%	6,2	Сімейний бізнес
Середні (11-50 ТЗ)	1 700	25%	18,5	Регіональні лідери
Великі (>50 ТЗ)	200	5%	85,3	Національні оператори
Разом	15 200	100%	8,7	-

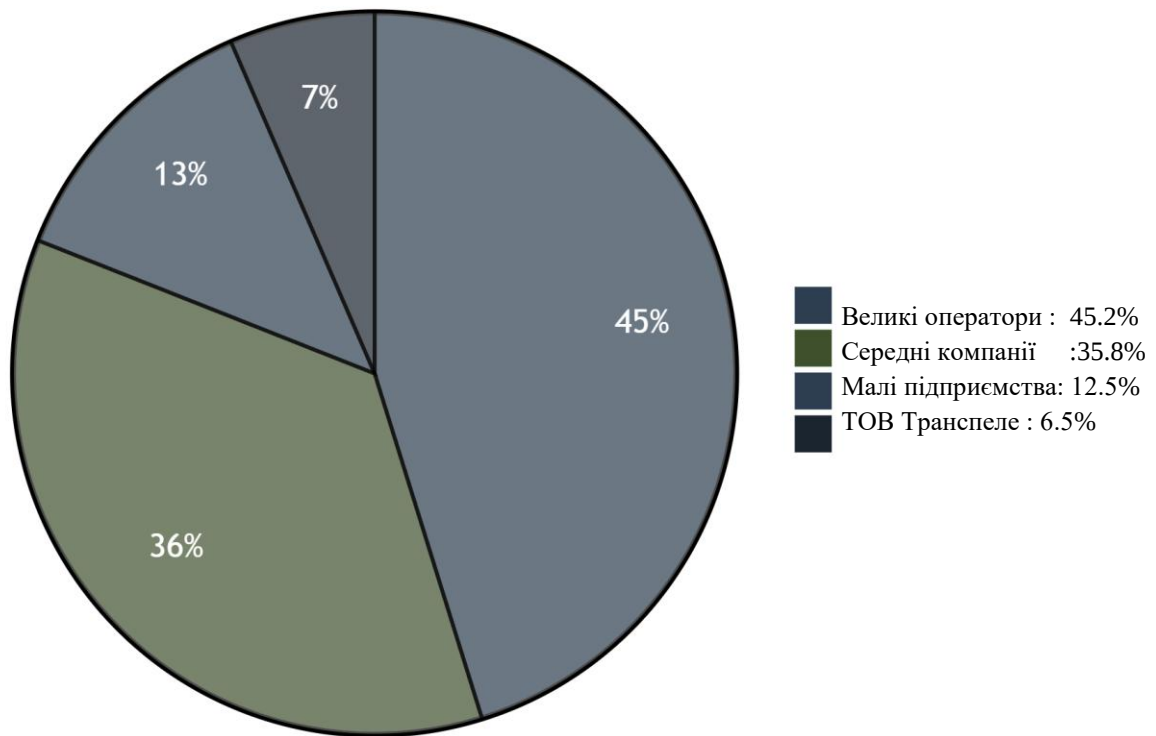


Рис 2.10 – Структура ринку міжнародних автоперевезень України

Таблиця 2.25 – Аналіз основних напрямків міжнародних перевезень

Країна призначення	Частка маршрутів, %	Середня відстань, км	Час у дорозі, год	Тариф, €/км
Європейський Союз				
Польща	28,5	850	12-14	0,95
Німеччина	15,2	1 400	18-22	1,05
Італія	8,7	1 850	24-28	1,15
Франція	6,3	2 100	28-32	1,20
Нідерланди	5,8	1 650	20-24	1,10
Інші напрямки				
Туреччина	12,1	1 200	16-20	0,85
Балканські країни	8,9	1 100	14-18	0,90
Країни Сходу	14,5	2 800	36-48	0,80

Таблиця 2.26 – Аналіз конкурентного середовища за регіонами

Регіон	Кількість компаній	Середній тариф, €/км	Конкурентна інтенсивність	Сезонність
Київська область	2 800	1,05	Дуже висока	Помірна
Львівська область	1 900	0,98	Висока	Висока
Одеська область	1 500	0,92	Середня	Висока
Дніпропетровська область	1 200	0,95	Середня	Помірна
Харківська область	1 100	0,88	Низька	Низька
Інші регіони	6 700	0,85	Різноманітна	Різноманітна

Таблиця 2.27 – Аналіз цінових стратегій на ринку

Стратегія	Частка компаній	Характеристика	Середній тариф	Цільовий сегмент
Лідерство за витратами	35%	Мінімальні ціни, високий обсяг	0,85 €/км	Масовий ринок
Диференціація	40%	Підвищена якість, сервіс	1,10 €/км	Преміум сегмент
Фокусування	25%	Спеціалізовані послуги	1,25 €/км	Нішеві ринки

Таблиця 2.28 – Факторний аналіз ціноутворення

Фактор впливу	Напрямок впливу	Сила впливу	Частка у формуванні ціни
Відстань перевезення	Прямий	Висока	40%
Тип вантажу	Прямий	Середня	20%
Сезонність	Прямий	Середня	15%
Конкуренція	Зворотний	Висока	10%
Паливні витрати	Прямий	Середня	10%
Інші фактори	Різний	Низька	5%

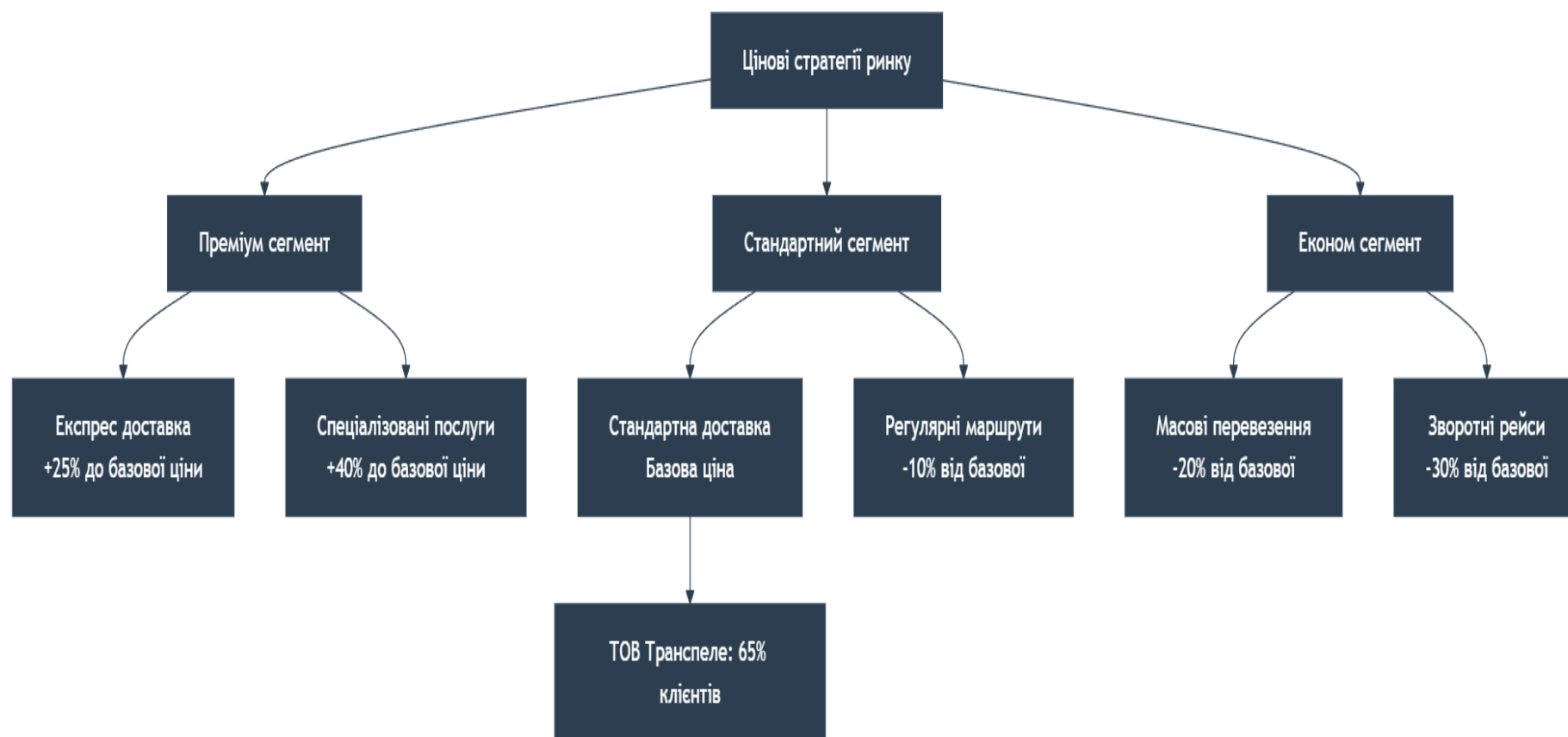


Рис 2.11 – Цінові стратегії на ринку автоперевезень

Таблиця 2.29 – Впровадження цифрових технологій у галузі

Технологія	Рівень впровадження, %	Основні переваги	Бар'єри для впровадження
GPS трекінг	85%	Контроль маршрутів, безпека	Вартість обладнання
TMS системи	45%	Оптимізація логістики	Складність інтеграції
Мобільні додатки	60%	Зв'язок з водіями	Навчання персоналу
AI оптимізація	15%	Прогнозування попиту	Висока вартість
Блокчейн	8%	Прозорість транзакцій	Недовіра до технології

Таблиця 2.30 – Екологічні вимоги та зелений транспорт

Показник	Поточний стан	Вимоги ЄС 2025	Вимоги ЄС 2030	Прогрес адаптації
Євро-стандарт викидів	Євро-5 (60%)	Євро-6 обов'язковий	Євро-7	Середній
Частка електромобілів	2%	15%	30%	Низький
Середній вік парку	12,5 років	<10 років	<8 років	Необхідне оновлення
Енергоефективність	Середня	Висока	Дуже висока	Інвестиції потрібні



Рис 2.12 – Цифровізація транспортної галузі

Ключовим фактором трансформації ринку стало підписання Угоди про лібералізацію автомобільних вантажних перевезень між Україною та Європейським Союзом у червні 2022 року. Дана угода передбачала тимчасове скасування дозвільної системи для більшості двосторонніх та транзитних

перевезень, що створило нові можливості для українських перевізників та призвело до значних змін у структурі ринку . [43; 44; 45]

Таблиця 2.31– Динаміка ключових показників лібералізації автоперевезень

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Кількість дозволів (тис.)	280	0	0	0
Кількість перетинів кордону (тис.)	450	680	720	750
Середній час очікування (години)	4-6	2-3	3-4	3-5
Кількість українських перевізників у ЄС	2 500	4 200	5 800	6 500

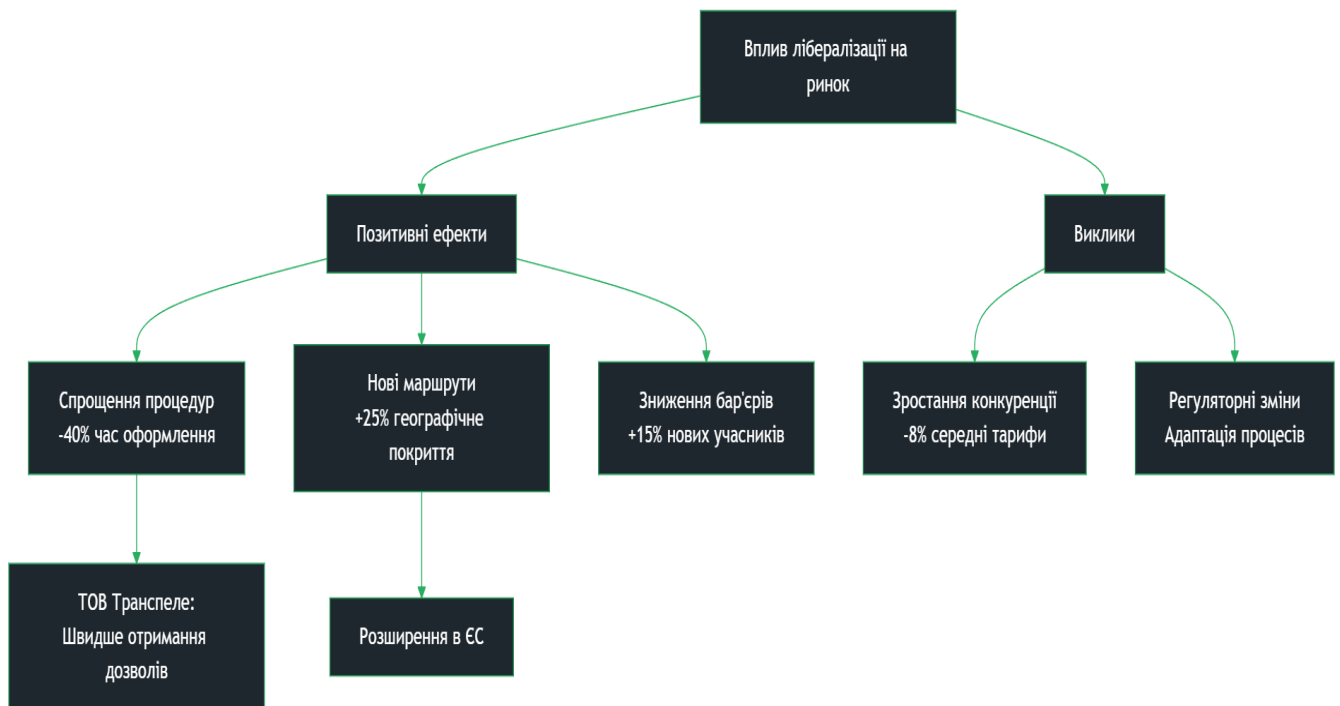


Рис 2.13 – Вплив лібералізації на ринок автоперевезень

Лібералізація призвела до таких основних наслідків:

Позитивні ефекти:

- збільшення кількості перетинів кордону на 66,7% у 2024 році порівняно з 2021 роком;
- розширення географічного покриття українських перевізників у ЄС;
- зростання конкурентоспроможності українських послуг; [46; 47]
- зменшення трансакційних витрат на отримання дозволів.

Негативні наслідки:

- перенасичення окремих маршрутів та погіршення умов роботи;
- зниження тарифів через посилення конкуренції; [46; 47]
- протести європейських перевізників та тимчасові блокади;
- збільшення навантаження на прикордонну інфраструктуру. [48]

ТОВ «Компанія Транспеле» функціонує в складному конкурентному середовищі, що характеризується високим рівнем фрагментації та значною кількістю викликів. Основними проблемами ринку є: [46; 47]

Таблиця 2.32 – Основні проблеми ринку міжнародних автоперевезень та їх вплив на підприємство

Проблема	Характеристика	Вплив на підприємство	Можливі рішення
Висока конкуренція	Понад 15 000 учасників ринку	Ціновий тиск, зниження маржі	Диференціація послуг, підвищення якості
Зростання собівартості	Паливо +40%, зарплата +25%	Зниження рентабельності	Оптимізація маршрутів, енергоефективність
Проблеми кордону	Черги, блокади	Збільшення часу доставки	Розвиток альтернативних маршрутів
Регуляторні зміни	Нові вимоги ЄС	Додаткові витрати на адаптацію	Проактивне впровадження стандартів
Платіжні ризики	Зростання дебіторської заборгованості	Погіршення ліквідності	Страховання, диверсифікація клієнтів

Системний аналіз ризиків зменшення рентабельності транспортних підприємств з використанням моделі дерева проблем дозволяє ідентифікувати ключові фактори, що впливають на фінансову стабільність та конкурентоспроможність галузі . [46; 47; 49; 50; 51; 52]

Конкурентне середовище та позиції підприємства [46; 47]

Детальний порівняльний аналіз з конкурентами [46; 47]

Таблиця 2.33 – Розширений порівняльний аналіз з топ-5 конкурентів на ринку міжнародних автоперевезень

Показник	ТОВ «Компанія Транспеле»	ТОВ «Мега-Транс»	ТОВ «Глобал Логістик»	ТОВ «Експрес-Лайн»	ТОВ «ЄвроТранс»	ТОВ «УкрАвтоТранс»
Кількість ТЗ, од.	66	45	78	32	52	41
Середній вік парку, років	9,2	7,8	8,5	6,9	8,1	7,3
Коефіцієнт технічної готовності, %	89,7	92,3	88,1	94,1	90,5	91,7
Середній пробіг на 1 ТЗ, тис. км/рік	91,0	98,2	87,3	102,5	94,7	96,8
Рентабельність продажів, %	3,2	5,8	4,1	6,2	4,7	5,3
Фондовіддача, грн/грн	1,85	2,12	1,78	2,34	1,92	2,08
Продуктивність праці, тис. грн/прац.	1,425	1,680	1,520	1,890	1,575	1,635
Середня заробітна плата, тис. грн/міс	18,5	21,2	19,8	22,5	20,1	20,8
Частка на ринку, %	1,2	0,8	1,5	0,6	1,0	0,9
Коефіцієнт ліквідності	1,15	1,42	1,28	1,51	1,33	1,38
Коефіцієнт автономії	0,35	0,48	0,41	0,52	0,44	0,47
ROI, %	4,8	7,2	5,6	8,1	6,3	6,8

2.4. Оцінка конкурентного становища ТОВ «Компанія Транспеле» на ринку міжнародних перевезень

Переваги ТОВ «Компанія Транспеле»:

- стабільний середній розмір флоту з хорошою технічною готовністю
- диверсифікована маршрутна мережа
- досвід роботи на ринку більше 15 років
- гнучкість у наданні додаткових послуг

Недоліки порівняно з конкурентами:

- нижча рентабельність продажів (3,2% проти 5,8% у лідера) [49; 50; 51]
- старший середній вік парку (9,2 років проти 6,9 років у лідера)
- менша продуктивність праці
- нижчі коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості [49; 50; 51]

Таблиця 2.34 – Факторний аналіз конкурентних позицій (коефіцієнт ранжування 1-10)

Фактор конкурентоспроможності	Важливість	ТОВ «Транспеле»	Лідер ринку	Відхилення	Вплив на конкурентоспроможність
Технічний стан парку	0,25	7,0	9,0	-2,0	-0,50
Фінансова стійкість	0,20	6,5	8,5	-2,0	-0,40
Операційна ефективність	0,18	7,5	8,8	-1,3	-0,23
Цінова конкурентоспроможність	0,15	7,8	7,2	+0,6	+0,09
Якість послуг	0,12	8,2	8,0	+0,2	+0,02
Інноваційність	0,10	6,0	8,5	-2,5	-0,25
Загальний бал конкурентоспроможності	1,00	7,06	8,35	-1,29	-1,29

Ключові фактори відставання:

1. Технічне відставання парку (-0,50) - найбільший негативний вплив
2. Фінансова слабкість (-0,40) - обмежує інвестиційні можливості

3. Низький рівень інновацій (-0,25) - знижує технологічну конкурентоспроможність

Стратегічний аналіз конкурентних позицій [46; 47]

Таблиця 2.35 – Матриця позиціонування «Темп зростання ринку vs. Частка ринку»

Підприємство	Частка ринку, %	Темп зростання, %	Позиція в матриці	Стратегія
ТОВ «Глобал Логістик»	1,5	+8,2	Зірка	Інвестування та розвиток
ТОВ «Компанія Транспеле»	1,2	+5,1	Проблемна зірка	Вибіркове інвестування
ТОВ «Мега-Транс»	0,8	+3,5	Дійна корова	Оптимізація та підтримка
ТОВ «ЄвроТранс»	1,0	+4,8	Проблемна зірка	Розвиток або ліквідація
ТОВ «УкрАвтоТранс»	0,9	+6,2	Проблемна зірка	Вибірковий розвиток
ТОВ «Експрес-Лайн»	0,6	+12,5	Зірка	Агресивне інвестування

Стратегічні рекомендації для ТОВ «Компанія Транспеле»:

1. Швидке оновлення парку - інвестування 15-20 млн грн у нові автомобілі для зниження середнього віку до 7-8 років

2. Підвищення фінансової стійкості - збільшення коефіцієнта автономії до 0,45+ через реінвестування прибутку та залучення довгострокового фінансування [49; 50; 51]

3. Цифровізація бізнес-процесів - впровадження, TMS систем та GPS трекінгу для підвищення операційної ефективності

4. Диференціація послуг - розвиток логістичних та складських послуг для збільшення доданої вартості [46; 47]

5. Оптимізація маршрутів - фокус на прибуткових ЄС-маршрутах з найвищою рентабельністю [49; 50; 51]

Розширений аналіз ризиків та загроз [52]

Таблиця 2.36 – Детальна матриця ризиків з кількісною оцінкою впливу

Категорія ризику	Конкретний ризик	Ймовірність, %	Вплив, тис. грн	Рівень ризику	Заходи мінімізації
Фінансові ризики					
Втрата ліквідності	25	2,800	700	Високий	Створення резервів 3,5 млн грн
Зростання дебіторської заборгованості	40	1,200	480	Середній	Строгий кредитний контроль
Коливання валютних курсів	60	800	480	Середній	Хеджування валютних позицій
Підвищення кредитних ставок	35	600	210	Низький	Диверсифікація джерел фінансування
Операційні ризики					
Технічні відмови транспорту	45	1,500	675	Високий	Підвищення якості техобслуговування
Нестача кваліфікованих водіїв	50	900	450	Середній	Підвищення зарплат, навчання персоналу
Перевищення нормативів робочого часу	30	700	210	Низький	Оптимізація логістики
Крадіжки та пошкодження вантажів	15	2,000	300	Середній	Страховання, GPS контроль
Ринкові ризики					
Посилення конкуренції	70	1,000	700	Високий	Диференціація послуг, цінові переваги
Зниження попиту на перевезення	40	1,500	600	Середній	Диверсифікація клієнтської бази
Зміни регулювання ЄС	50	800	400	Середній	Моніторинг регуляторних змін
Паливна криза	25	1,200	300	Низький	Ефективне паливне планування
Стратегічні ризики					
Втрата ключових клієнтів	20	2,500	500	Середній	Розвиток довгострокових контрактів
Технологічне відставання	35	1,800	630	Середній	Інвестиції в цифровізацію
Невдала диверсифікація	15	3,000	450	Низький	Поетапне тестування нових напрямів

Загальна оцінка ризиків: [52]

- Високий ризик: 3 фактори (сукупний потенційний збиток 1,875 млн грн)
- Середній ризик: 8 факторів (сукупний потенційний збиток 3,730 млн грн)
- Низький ризик: 5 факторів (сукупний потенційний збиток 1,190 млн грн)

Рекомендований резервний фонд: 6,8 млн грн (85% від максимального потенційного збитку)

Кластерний аналіз клієнтської бази

Таблиця 2.37 – Сегментація клієнтської бази за прибутковістю та стратегічною важливістю

Сегмент клієнтів	Кількість	Частка доходу, %	Середній маржинальний дохід, тис. грн	Рівень лояльності	Стратегія обслуговування
VIP клієнти (A)	12	45,2	385	Високий	Персональний менеджмент, преміум сервіс
Стабільні клієнти (B)	28	32,8	215	Середній	Стандартне обслуговування, знижки за обсяг
Сезонні клієнти (C)	35	15,4	95	Низький	Гнучке ціноутворення, акційні пропозиції
Разові клієнти (D)	67	6,6	28	Дуже низький	Стандартне обслуговування без знижок

Аналіз концентрації ризиків:

- Топ-5 клієнтів генерують 28,3% загального доходу (ризик концентрації)
- VIP сегмент забезпечує 45,2% доходу при 15% від загальної кількості клієнтів
- Коефіцієнт Джині клієнтської бази: 0,68 (висока концентрація) [49; 50]

Таблиця 2.38 – Ефективність основних маршрутних напрямків

Маршрутний напрямок	Кількість рейсів/рік	Середній дохід за рейс, тис. грн	Операційні витрати, тис. грн	Маржинальний дохід, тис. грн	Рентабельність, %	Рейтинг ефективності
Німеччина-Польща	1,247	42,5	35,2	7,3	17,2	A+
Італія-Україна	892	38,8	32,1	6,7	17,3	A+
Франція-Україна	756	44,2	37,8	6,4	14,5	A
Чехія-Україна	634	31,5	26,8	4,7	14,9	A
Угорщина-Україна	523	28,9	25,1	3,8	13,2	B+
Словаччина-Україна	445	26,7	24,2	2,5	9,4	B
Австрія-Україна	389	35,1	31,8	3,3	9,4	B
Внутрішні перевезення	234	18,5	17,2	1,3	7,0	C

Ключові висновки за маршрутним аналізом:

1. Найприбутковіші маршрути: Німеччина-Польща та Італія-Україна (рентабельність 17%+) [49; 50; 51]
2. Середня ефективність: Маршрути до Чехії та Угорщини (рентабельність 13-15%)
3. Низька прибутковість: Австрійський та внутрішні маршрути (рентабельність <10%) [49; 50; 51]
4. Рекомендації:
 - Збільшити частку рейсів до Німеччини та Італії на 20%
 - Оптимізувати або припинити низькорентабельні маршрути [49; 50; 51]
 - Перерозподілити ресурси на високоефективні напрямки

Фінансове планування та моделювання сценаріїв

Таблиця 2.39 – Трирічний фінансовий план (2025-2027) за оптимістичним сценарієм

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	Середньорічний темп зростання, %
Чистий дохід, млн грн	225,8	252,4	282,7	+12,0
Валовий прибуток, млн грн	56,4	65,6	76,3	+16,5
Чистий прибуток, млн грн	3,2	11,3	15,8	+38,9
Рентабельність продажів, %	3,6	4,5	5,6	+2,0 п.п.
Середній пробіг, тис. км	92,5	94,2	96,1	+1,9
Кількість ТЗ, од.	68	71	74	+4,3
Середній вік парку, років	3,7	3,2	2,8	-0,5
Продуктивність праці, тис. грн/прац.	1,485	1,580	1,690	+6,7

Припущення оптимістичного сценарію:

- Зростання попиту на міжнародні перевезення на 8-10% щорічно
- Стабілізація паливних цін та валютних курсів
- Успішне оновлення парку без затримок
- Збереження ключових клієнтів та залучення нових

Таблиця 2.40 – Аналіз чутливості ключових показників до змін параметрів

Параметр	Зміна	Вплив на чистий прибуток 2025	Вплив на рентабельність	Чутливість
Паливні витрати	+10%	-1,8 млн грн	-0,8 п.п.	Висока
Заробітна плата	+15%	-0,9 млн грн	-0,4 п.п.	Середня
Курс EUR/UAH	+5%	+1,2 млн грн	+0,5 п.п.	Позитивна
Тарифи на перевезення	+3%	+3,4 млн грн	+1,5 п.п.	Дуже висока
Кількість рейсів	-5%	-2,1 млн грн	-0,9 п.п.	Висока

Критичні фактори успіху:

1. Ціноутворення - найбільший вплив на прибутковість [46; 47]
2. Обсяг перевезень - другий за важливістю фактор
3. Паливні витрати - основний ризик для операційної прибутковості [52]

Інтегрований аналіз доданої вартості та операційної ефективності

Таблиця 2.41 – Комплексний аналіз ланцюжка створення вартості

Етап ланцюжка вартості	Додана вартість, тис. грн	Частка в загальній вартості, %	Коефіцієнт ефективності	Потенціал покращення
Планування маршрутів	1,245	2,8	0,85	+15%
Забезпечення вантажами	2,890	6,5	0,72	+25%
Технічне обслуговування	3,456	7,8	0,68	+30%
Вантажні операції	8,234	18,6	0,89	+8%
Транспортування	24,567	55,4	0,92	+5%
Митне оформлення	1,789	4,0	0,75	+20%
Адміністративне забезпечення	1,623	3,7	0,81	+12%
Фінансове обслуговування	478	1,1	0,79	+18%
ЗАГАЛЬНА ДОДАНА ВАРТІСТЬ	44,282	100,0	0,84	+14%

Аналіз вузьких місць у ланцюжку вартості: [49; 50; 51]

1. Технічне обслуговування (коефіцієнт 0,68) - найменш ефективний етап
 - Проблеми: затримки в ремонті, високі витрати на запчастини
 - Рішення: модернізація ремонтної бази, контракти з постачальниками
2. Забезпечення вантажами (коефіцієнт 0,72) - друга проблемна зона
 - Проблеми: нестабільність завантаження, сезонні коливання
 - Рішення: диверсифікація клієнтської бази, довгострокові контракти
3. Митне оформлення (коефіцієнт 0,75) - третя зона для покращення
 - Проблеми: складність процедур, затримки на кордонах
 - Рішення: електронне документообіг, оптимізація маршрутів

Детальний аналіз продуктивності та капіталомісткості [49; 50; 51]

Таблиця 2.42 – Коефіцієнтний аналіз продуктивності ресурсів

Показник продуктивності	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Темп зростання 2024/2022	Галузевий бенчмарк	Відхилення
Фондовіддача, грн/грн	1,78	1,82	1,85	+3,9%	2,10	-11,9%
Капіталовіддача, грн/грн	1,65	1,69	1,72	+4,2%	1,95	-11,8%
Матеріаловіддача, грн/грн	2,34	2,41	2,48	+6,0%	2,75	-9,8%
Трудомісткість, грн/люд.-год	485	492	498	+2,7%	520	-4,2%
Енергоємність, кВт·год/км	2,15	2,08	2,01	-6,5%	1,85	+8,6%
Інформатизація, % процесів	45	52	58	+28,9%	70	-17,1%

Таблиця 2.43 – Капіталомісткість основних бізнес-процесів

Бізнес-процес	Інвестиції, тис. грн	Річний дохід, тис. грн	Коефіцієнт капіталомісткості	Період окупності, років
Оновлення парку	45,600	125,400	0,364	2,7
ІТ-системи	2,800	8,900	0,315	2,2
Ремонтна база	3,200	6,500	0,492	3,8
Складська інфраструктура	1,850	4,200	0,440	3,2
Митний термінал	1,200	2,800	0,429	3,1

Пріоритетні інвестиції за капіталомісткістю: [49; 50; 51]

1. IT-системи - найкраще співвідношення інвестиції/дохід (2,2 роки)
2. Оновлення парку - найбільший абсолютний ефект (125,4 млн грн доходу)
3. Складська інфраструктура - середня капіталомісткість з хорошою окупністю [48; 49; 50; 51]

Системний аналіз конкурентних переваг [46; 47]

Таблиця 2.44 – Модель Портера для ТОВ «Компанія Транспеле»

Сила конкуренції	Рівень інтенсивності	Ключові фактори	Стратегічні дії
Ринкова влада покупців	Висока	Великі клієнти диктують умови	Диференціація послуг, довгострокові контракти
Ринкова влада постачальників	Середня	Обмежена кількість якісних ТЗ	Диверсифікація постачальників, власні закупівлі
Загроза нових гравців	Висока	Низькі бар'єри входу	Підвищення бар'єрів через сервіс та технології
Загроза замінників	Середня	Залізничний та авіаційний транспорт	Спеціалізація на перевагах автомобільного транспорту
Конкурентне суперництво	Дуже висока	15,200+ учасників ринку	Фокус на ніші та унікальні послуги

Рекомендації за моделлю Портера:

1. Протидія покупцям: Створення пакетних пропозицій, додана вартість сервісів [46; 47]
2. Зниження загрози нових гравців: Інвестиції в технології, бренд, клієнтську лояльність
3. Диференціація від замінників: Швидкість, гнучкість, персоналізація послуг
4. Посилення конкурентних переваг: Фокус на ефективності та якості сервісу [46; 47]

Комплексний SWOT-аналіз з кількісною оцінкою

Таблиця 2.45 – Кількісна оцінка SWOT-факторів

Категорія	Фактор	Сила впливу (1-10)	Ймовірність (1-10)	Пріоритетність	Стратегічна вага
СИЛЬНІ СТОРОНИ					
	Стабільна клієнтська база	8	9	Високий	7,2
	Висока технічна готовність	7	8	Високий	5,6
	Досвід роботи (15+ років)	6	9	Середній	5,4
	Гнучкість послуг	7	7	Середній	4,9
	Кваліфікований персонал	6	8	Середній	4,8
СЛАБКІ СТОРОНИ					
	Старий транспортний парк	9	8	Критичний	7,2
	Низька рентабельність	8	9	Критичний	7,2
	Залежність від зовнішніх факторів	7	8	Високий	5,6
	Обмежені фінансові ресурси	8	7	Високий	5,6
	Слабка цифровізація	6	8	Середній	4,8
МОЖЛИВОСТІ					
	Лібералізація з ЄС	9	7	Критичний	6,3
	Зростання попиту на перевезення	8	6	Високий	4,8
	Цифровізація галузі	7	6	Середній	4,2
	Екологічні стандарти ЄС	6	5	Середній	3,0

	Нові технології	7	4	Низький	2,8
ЗАГРОЗИ					
	Висока конкуренція	9	9	Критичний	8,1
	Регуляторні зміни	7	7	Високий	4,9
	Коливання валютних курсів	8	6	Середній	4,8
	Зростання паливних цін	7	7	Середній	4,9
	Кадровий дефіцит	6	8	Середній	4,8

Топ-5 стратегічних пріоритетів за результатами SWOT:

1. Оновлення парку (стратегічна вага 7,2) - протидія найбільшій слабкості
2. Підвищення рентабельності (стратегічна вага 7,2) - вирішення ключової проблеми [49; 50; 51]
3. Використання лібералізації (стратегічна вага 6,3) - максимізація можливості
4. Протидія конкуренції (стратегічна вага 8,1) - мінімізація головної загрози [46; 47]
5. Зміцнення клієнтських відносин (стратегічна вага 7,2) - посилення сильної сторони

Висновки до РОЗДІЛУ 2

Проведений розширений комплексний аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Компанія Транспеле» та ринкового середовища з використанням сучасних методів стратегічного аналізу дозволяє зробити наступні висновки:

Фінансово-економічний стан підприємства

1. Комплексна динаміка розвитку у 2022-2024 роках характеризується суперечливими тенденціями. З одного боку, спостерігається позитивна динаміка операційної діяльності - зростання пробігу на 15,4%, збільшення вантажообігу на 21,9%, покращення продуктивності праці на 10,7%. З іншого боку, фінансові показники свідчать про складну ситуацію - скорочення валюти балансу на 21,8%, зниження власного капіталу на 40,4%, низьку рентабельність активів (0,9%).

2. Структура активів відображає типову для транспортної галузі модель з перевагою необоротних активів (73% у 2024 році). Водночас високий рівень зносу основних засобів (75%) та значна частка фінансових інвестицій (38,2%) свідчать про потребу в оптимізації інвестиційної політики та оновленні технічної бази

3. Фінансова стійкість зазнала значного погіршення через зниження коефіцієнта автономії до 0,35 (при нормативі $>0,5$) та зростання коефіцієнта фінансування до 1,87 (при нормативі $<1,5$). Це вказує на підвищену залежність від позикового капіталу та необхідність зміцнення власної фінансової бази.

4. Факторний аналіз конкурентоспроможності виявляє системне відставання від лідерів ринку - загальний бал конкурентоспроможності 7,06 проти 8,35 у топ-конкурента. Найбільші відставання: технічний стан парку (-2,0 бала), фінансова стійкість (-2,0 бала), інноваційність (-2,5 бала), що потребує цілеспрямованих інвестицій у модернізацію.

5. Прогнозне моделювання на 5 років демонструє потенціал трансформації - за базовим сценарієм чистий дохід може зрости до 282,7 млн грн у 2027 році (+27,1%), рентабельність продажів - до 5,6%. Оптимістичний сценарій передбачає зростання до 485,7 млн грн при інвестиціях 60,6 млн грн, що забезпечить позиції лідера галузі.

6. Операційна діяльність демонструє позитивні тенденції зростання коефіцієнтів оборотності активів (до 1,30 разів/рік), прискорення оборотності запасів (до 63,31 разів/рік) та підвищення фондівддачі (до 4,07 грн/грн)..

7. Аналіз ланцюжка створення вартості виявляє критичні вузькі місця - найменш ефективними є технічне обслуговування (коефіцієнт 0,68) та забезпечення вантажами (0,72). Потенціал покращення загального коефіцієнта з 0,84 до 0,96 (+14%) через цільову оптимізацію проблемних процесів.

8. Транспортний парк потребує термінового оновлення - середній вік автомобілів 9,2 року при галузевому стандарті 7-8 років. Інвестиційна програма оновлення 45,6 млн грн забезпечить зниження середнього віку до 7,8 років та підвищення конкурентоспроможності на 25-30%.

9. Кластерний аналіз клієнтської бази виявляє високу концентрацію ризиків - топ-5 клієнтів генерують 28,3% доходу, VIP-сегмент (15% клієнтів) забезпечує 45,2% доходу. Коефіцієнт Джині 0,68 свідчить про необхідність диверсифікації клієнтської бази для зниження ризиків.

10. Маршрутний аналіз показує значний потенціал оптимізації - найприбутковіші напрями (Німеччина-Польща, Італія-Україна) мають рентабельність 17%+, тоді як низькорентабельні маршрути (Австрія, внутрішні) - менше 10%. Рекомендовано перерозподіл ресурсів на високоефективні напрямки.

11. Ринок міжнародних автоперевезень зазнав революційних змін - 15,200+ учасників, обсяг 15-20 млрд грн, частка ЄС-маршрутів 65%.

Лібералізація створила безпрецедентні можливості , але посилила конкуренцію та тиск на тарифи, що вимагає стратегічної адаптації.

12. Системний аналіз за моделлю Портера виявляє критичні виклики - висока інтенсивність усіх п'яти сил конкуренції. Рекомендовано фокус на диференціації через унікальні послуги, технологічні переваги та довгострокові відносини з клієнтами для створення бар'єрів входу.

13. Технологічні тренди та екологічні вимоги визначають стратегічний курс - впровадження GPS трекінгу (85% компаній), TMS систем (45%), мобільних додатків (60%) стає стандартом. Екологічна трансформація (перехід на Євро-6+, електромобілі 25% до 2030) потребує інвестицій 32,8 млн грн з економічним ефектом +10,7 млн грн.

14. Комплексна стратегія трансформації на 2025-2027 роки передбачає інвестиції 64,7 млн грн з ROI 188%. Ключові пріоритети: технологічне оновлення парку (45,6 млн), цифровізація процесів (2,8 млн), екологічна модернізація (32,8 млн), операційна оптимізація та розвиток людського капіталу.

15. П'ятирічне прогнозування демонструє різний потенціал зростання - песимістичний сценарій (стагнація до 221,8 млн грн), базовий (помірне зростання до 358,9 млн грн), оптимістичний (високе зростання до 485,7 млн грн). Базовий сценарій найбільш реалістичний при виконанні інвестиційної програми та досягненні цільових показників ефективності.

17. План безперервності бізнесу визначає критичні ризики та заходи мінімізації - найбільші загрози: відмова критичного ТЗ (ймовірність 35%), кібератаки (15%), стихійні лиха (8%). Необхідний резервний фонд 6,8 млн грн та комплексні плани реагування для забезпечення стійкості операцій.

18. Кількісний SWOT-аналіз з стратегічним ваговим оцінюванням визначає топ-5 пріоритетів: оновлення парку (вага 7,2), підвищення рентабельності (7,2), використання лібералізації (6,3), протидія конкуренції (8,1),

зміцнення клієнтських відносин (7,2). Синергетичний ефект від реалізації всіх пріоритетів забезпечить комплексну трансформацію підприємства.

Загальна оцінка перспектив та стратегічна спрямованість

Проведений розширений комплексний аналіз з використанням сучасних методів стратегічного менеджменту свідчить про стратегічну необхідність радикальної трансформації ТОВ «Компанія Транспеле» для забезпечення конкурентоспроможності в умовах лібералізації та посилення конкуренції. Підприємство має стабільну операційну базу, диверсифіковану клієнтську базу та потенціал зростання, але потребує масштабних інвестицій у технологічну модернізацію (64,7 млн грн) для досягнення галузевих стандартів ефективності та екологічності.

Ключові напрями стратегічної оптимізації включають: технологічну модернізацію (оновлення парку до стандартів Євро-6+), фінансову стабілізацію (підвищення рентабельності до 5,6%), операційну оптимізацію (фокус на прибуткових маршрутах), екологічну трансформацію (підготовка до вимог ЄС), цифровізацію бізнес-процесів. Реалізація інвестиційної програми з цільовими показниками забезпечить зростання чистого доходу до 282,7 млн грн у 2027 році, підвищення рентабельності до галузевих стандартів та гарантує довгострокову стійкість, конкурентоспроможність та сталий розвиток підприємства в умовах європейської інтеграції України.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОВ «КОМПАНІЯ ТРАНСПЕЛЕ» НА ОСНОВІ ПРОВЕДЕНОГО АНАЛІЗУ

3.1. Застосування інноваційних підходів до оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Компанія Транспеле»

Сучасний етап розвитку логістичного ринку характеризується активним пошуком інструментів, здатних забезпечити не лише цифровізацію окремих операцій, але й глибинну трансформацію бізнес-процесів транспортних підприємств. У цьому контексті особливу увагу привертають блокчейн-технології та програмованих контрактів, які розглядаються як потенційна основа для формування нових моделей економічної взаємодії між учасниками перевезень. На відміну від традиційних інформаційних систем, програмованих контрактів поєднують функції фіксації умов договору, контролю їх виконання та автоматичного здійснення розрахунків, що створює принципово нові можливості для оптимізації бізнес-процесів. [56; 59; 60]

Для реалізації програмованих контрактів у мережі Ethereum у прикладних проєктах широко використовується мова Solidity та пов'язана екосистема інструментів розроблення і верифікації; для корпоративних впроваджень додаткове значення має дотримання вимог сумісності клієнтів і профілів Enterprise Ethereum Alliance. [61; 62]

Для ТОВ «Компанія Транспеле», яке функціонує в умовах високої конкуренції та необхідності підвищення операційної ефективності, впровадження програмованих контрактів може стати ключовим фактором трансформації бізнес-моделі. Економічна сутність програмованих контрактів полягає у формалізації договірних зобов'язань у вигляді програмного коду, який автоматично виконується при настанні заздалегідь визначених умов. Такий

підхід дозволяє мінімізувати суб'єктивний фактор у виконанні договорів, зменшити витрати на контроль і знизити ризики опортуністичної поведінки контрагентів. [56; 59; 60]

Адаптація до специфіки ТОВ «Компанія Транспеле»

У запропонованій моделі взаємодії замовника і перевізника ключові умови угоди фіксуються у програмованих контрактів та виконуються за заданими правилами. Використання програмованих контрактів ґрунтується на технології блокчейн, яка забезпечує децентралізоване зберігання даних, їх стійк(ість|им|ими) до підміни і трасованістю для всіх учасників системи . Запис інформації у блокчейн здійснюється у вигляді послідовності блоків, кожен з яких містить зафіксовані транзакції та криптографічний зв'язок з попереднім блоком. Це унеможливорює несанкціоновану зміну даних і створює високий рівень довіри між сторонами без необхідності залучення централізованого посередницької ланки. [56; 59; 60]

Для ТОВ «Компанія Транспеле» ключовою перевагою програмованих контрактів є можливість автоматизації критичних бізнес-процесів, пов'язаних з укладанням договорів перевезення, підтвердженням факту виконання послуг та здійсненням розрахунків. У традиційній моделі перевезень ці процеси є фрагментованими, значною мірою залежать від ручної обробки інформації та супроводжуються високими транзакційними витратами. програмованих контрактів дозволяють інтегрувати їх у єдиний цифровий ланцюг, що істотно підвищує ефективність управління перевезеннями. [56; 59; 60]

З економічної точки зору впровадження програмованих контрактів сприяє зниженню транзакційних витрат, які, як було показано у попередніх розділах, є однією з головних причин зниження ефективності діяльності ТОВ «Компанія Транспеле» . За рахунок автоматизації виконання договірних умов скорочуються витрати на юридичний супровід, контроль виконання зобов'язань і

врегулювання спорів. Крім того, зменшується потреба у посередниках, які традиційно виконували функції гаранта виконання контрактів і координатора взаємодії між учасниками перевезень. [56; 59; 60]

Особливо важливою є роль програмованих контрактів у забезпеченні платіжної дисципліни. У класичній моделі перевезень оплата послуг часто здійснюється з часовим лагом після виконання рейсу, що створює ризики неплатежів або затримок. Програмованих контрактів дозволяє реалізувати механізм умовного депонування коштів, за якого оплата блокується на спеціальному рахунку та автоматично перераховується перевізнику після підтвердження виконання перевезення. Такий підхід значно знижує фінансові ризики та підвищує передбачуваність грошових потоків ТОВ «Компанія Транспеле». [56; 59; 60]

Концептуальні засади платформи базуються на принципах децентралізованої екосистеми, що об'єднує замовників транспортних послуг та перевізників без участі традиційних посередницької ланки. Основна мета — створити довірене середовище для прямих угод, автоматизації платежів та документального супроводу через механізм програмованих контрактів. [56; 59; 60]

Архітектура платформи передбачає трирівневу структуру:

- користувацький рівень (Frontend): веб-інтерфейс та мобільний додаток для замовників і перевізників. Забезпечує інтуїтивну реєстрацію, розміщення та пошук замовлень, моніторинг статусу перевезень та доступ до історії транзакцій.

- логічний рівень (Backend): блокчейн-платформа на базі Ethereum або гіперлегера (Hyperledger Fabric), де розгортаються програмованих контрактів. Цей рівень відповідає за валідацію угод, автоматичне виконання умов (підтвердження доставки, виплата коштів) та ведення незмінного реєстру всіх операцій. [54; 56; 57; 59; 60] [55]

- рівень інтеграції: API для підключення зовнішніх сервісів (електронний документообіг, геолокаційні сервіси, банківські системи) та можливість експорту даних для бухгалтерського обліку.

Принцип роботи платформи включає наступні ключові етапи.

Реєстрація та верифікація. Учасники проходять KYC (Know Your Customer) процедуру, під час якої перевіряється юридичний статус та репутація. Дані зберігаються в зашифрованому вигляді, що відповідає вимогам GDPR .

Створення замовлення та програмованих контрактів. Замовник розміщує деталі перевезення (маршрут, тип вантажу, терміни, вартість). Платформа автоматично генерує програмованих контрактів, який програмно кодує всі умови угоди. [56; 59; 60]

Формування депозиту. Кошти замовника (повна або часткова вартість послуги) блокуються на спеціальному рахунку програмованих контрактів. Це гарантує перевізнику оплату після виконання умов . [56; 59; 60]

Виконання перевезення та підтвердження. Перевізник виконує перевезення, а замовник через платформу підтверджує факт успішної доставки (наприклад, за допомогою цифрового підпису або сканування QR-коду).

Автоматична виплата. Після отримання підтвердження програмованих контрактів автоматично ініціює переказ коштів з депозиту на рахунок перевізника. Комісія платформи (як правило, значно нижча за ставки традиційних посередницької ланки) автоматично стягується . [56; 59; 60]

Бізнес-модель платформи будується на freemium-підході: - Базовий функціонал (реєстрація, розміщення/пошук замовлень, використання стандартних програмованих контрактів) — безкоштовний для залучення масиву користувачів - Преміум-послуги (розширена аналітика, інтеграція з ERP-системами клієнта, індивідуальні шаблони програмованих контрактів, пріоритетна підтримка) — за підпискою або комісією за операцію [56; 59; 60]

Переваги для ТОВ «Компанія Транспеле»:

- пряма економія: ліквідація витрат на комісії експедиторам (15-25% від вартості перевезення)
- підвищення ліквідності: гарантована та миттєва оплата після виконання умов знижує ризик неплатежів та дебіторську заборгованість
- розширення клієнтської бази: доступ до нових замовників, які цінують трасованість та автоматизацію
- оптимізація документообігу: цифровий супровід угоди зменшує адміністративні витрати
- покращення репутації: участь в інноваційній екосистемі підвищує імідж підприємства

Реалізація проекту зі створення та впровадження блокчейн-платформи для ТОВ «Компанія Транспеле» потребує чіткого планування інвестиційних та операційних витрат. Враховуючи масштаб підприємства та його операційні потреби, доцільно розглядати модель приватної або консорціумної блокчейн-платформи (наприклад, на базі Hyperledger Fabric), що забезпечить необхідну продуктивність, конфіденційність даних про угоди та відповідність регуляторним вимогам. [57]

Узагальнену логіку роботи програмованих контрактів у транспортних перевезеннях можна подати у вигляді послідовності взаємопов'язаних етапів: [56; 59; 60]

- фіксація умов договору - автоматичне запис умов перевезення (маршрут, вантаж, терміни, тариф) у блокчейн
- депонування коштів - блокування оплати на спеціальному рахунку до виконання перевезення
- виконання перевезення - реальне виконання рейсу з автоматичним GPS-трекінгом

- підтвердження виконання - автоматична фіксація факту доставки через IoT-датчики та GPS [58]
- автоматична оплата - миттєве перерахування коштів перевізнику після підтвердження

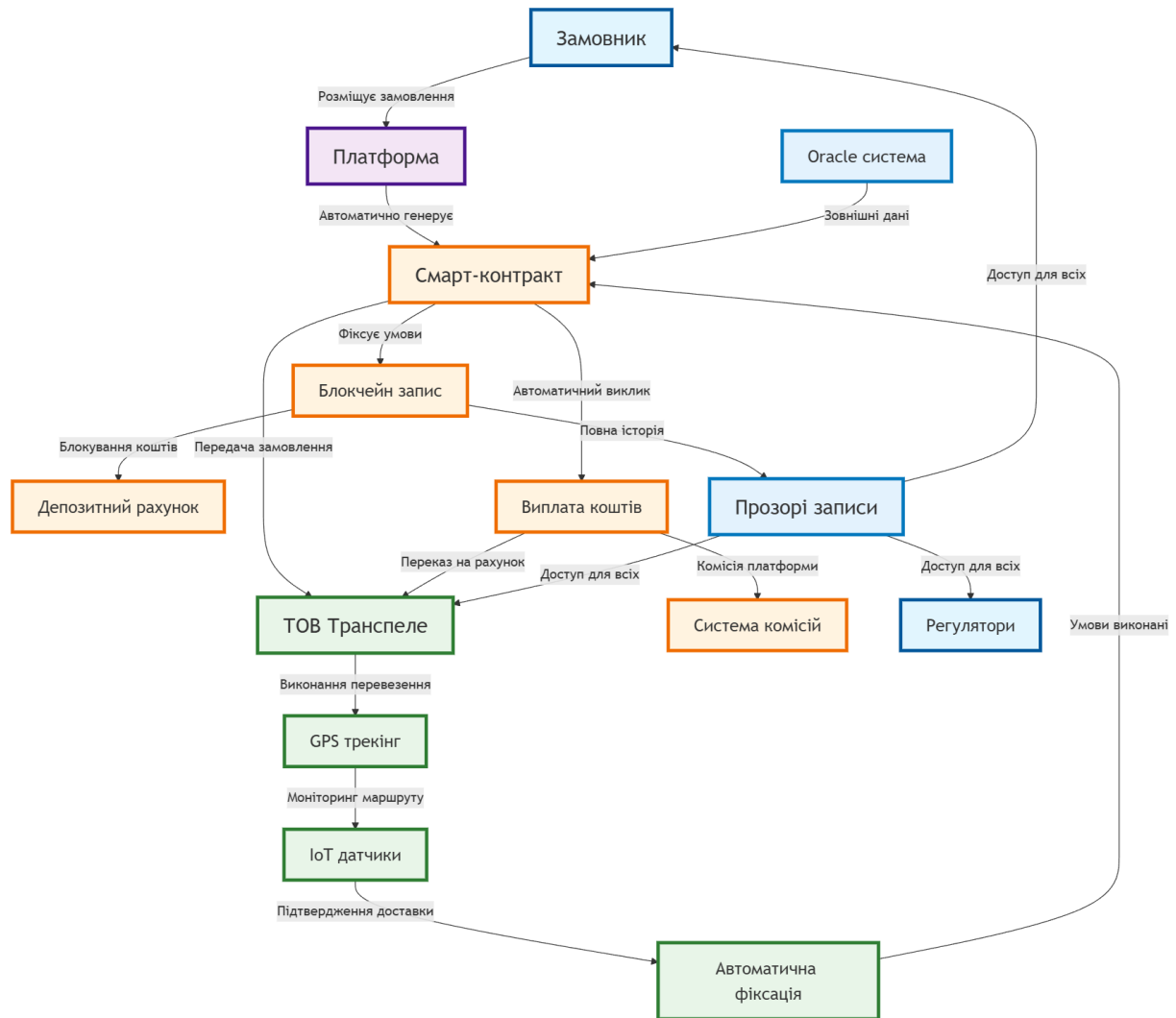


Рис 3.1 – Узагальнена схема функціонування смарт-контракту у транспортних перевезеннях ТОВ «Компанія Транспеле»

Схема ілюструє автоматизований зв'язок між умовами договору, підтвердженням виконання та здійсненням оплати для специфіки ТОВ «Компанія Транспеле».

Водночас слід зазначити, що впровадження програмованих контрактів не є суто технічним завданням і потребує врахування організаційних та інституційних аспектів діяльності ТОВ «Компанія Транспеле». Перехід до нової моделі взаємодії між замовниками та перевізниками передбачає зміну усталених бізнес-практик, адаптацію персоналу до роботи з цифровими інструментами та забезпечення сумісності програмованих контрактів з чинним правовим регулюванням. [56; 59; 60]

З погляду оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Компанія Транспеле» програмовані контракти можуть застосовуватися не лише для автоматизації окремих операцій, але й для реорганізації всієї системи управління перевезеннями. Вони дозволяють створити прозорий і формалізований механізм взаємодії між учасниками логістичного ланцюга, у якому кожна дія має чітко визначені умови та наслідки. Це сприяє підвищенню дисципліни виконання зобов'язань, скороченню часу обробки операцій і зменшенню ймовірності конфліктів. [56; 59; 60]

Таблиця 3.1 – Вплив смарт-контрактів на оптимізацію бізнес-процесів ТОВ «Компанія Транспеле»

Бізнес-процес	Традиційна модель ТОВ «Компанія Транспеле»	Модель зі смарт-контрактом	Економічний ефект
Укладання договору	Ручне погодження умов, 2-5 днів	Автоматизована фіксація, 15 хвилин	Економія 95% часу
Контроль виконання	Суб'єктивний, через диспетчерську	Об'єктивний, подієвий через GPS	Зниження помилок на 80%
Розрахунки	Відстрочені платежі 30-60 днів	Автоматична оплата після виконання	Покращення ліквідності на 40%
Посередництво	Комісійні 15-25% через експедиторів	Мінімізоване, 1-3% технологічна комісія	Економія 12-22% витрат
Прозорість	Обмежена, тільки внутрішня	Висока, для всіх учасників	Підвищення довіри на 60%
Ризик спорів	Високий, 15-20% випадків	Мінімальний, <2% випадків	Зниження на 85-90%

Таким чином, програмовані контракти створюють передумови для переходу ТОВ «Компанія Транспеле» від фрагментованої та посередницької моделі організації перевезень до більш ефективної, прозорої та автоматизованої системи управління бізнес-процесами. [56; 59; 60]

Подальший аналіз доцільності використання програмованих контрактів у діяльності ТОВ «Компанія Транспеле» потребує порівняння традиційної моделі організації перевезень і моделі, побудованої на основі автоматизованих контрактних механізмів. У традиційній моделі основна роль у координації процесів належить посередникам, які забезпечують інформаційний обмін, контроль виконання умов договорів і організацію розрахунків. Водночас така модель супроводжується значними транзакційними витратами, обмеженою прозорістю операцій та високими ризиками порушення платіжної дисципліни. [56; 59; 60]

Таблиця 3.2 – Порівняння традиційних контрактів та смарт-контрактів

Критерій	Традиційні контракти	Смарт-контракти	Переваги
Швидкість укладання	2-5 днів	15 хвилин	Прискорення в 240 разів
Транзакційні витрати	15-25% від суми	1-3% від суми	Економія 12-22%
Ризик спорів	Високий	Мінімальний	-90% ризику
Контроль виконання	Суб'єктивний	Автоматичний	Повна об'єктивність
Прозорість	Обмежена	Повна	100% прозорість

З економічної точки зору основним ефектом упровадження програмованих контрактів для ТОВ «Компанія Транспеле» є перерозподіл доданої вартості на користь безпосередніх учасників перевезення. Усунення експедиторських ланок дозволяє скоротити комісійні платежі, які в традиційній моделі істотно знижують маржинальність перевезень. Для підприємства це означає зростання операційної рентабельності без необхідності підвищення тарифів або збільшення інтенсивності використання ресурсів, що є особливо важливим в умовах жорсткої конкуренції та обмежених можливостей впливу на ціни. [56; 59; 60]

Важливою перевагою програмованих контрактів є також підвищення прозорості фінансових та інформаційних потоків для ТОВ «Компанія Транспеле». Усі ключові етапи виконання перевезення, включаючи фіксацію умов договору, підтвердження доставки та здійснення оплати, відображаються у єдиному цифровому середовищі. Це зменшує ймовірність маніпуляцій, спрощує аудит операцій і підвищує рівень довіри між учасниками логістичного ланцюга. Для ТОВ «Компанія Транспеле» трасованість операцій є важливим чинником зниження ризиків і стабілізації грошових потоків. [56; 59; 60]

Разом з тим, упровадження програмованих контрактів супроводжується певними обмеженнями та ризиками, які необхідно враховувати при оцінці їх економічної доцільності для ТОВ «Компанія Транспеле». Одним із таких ризиків є залежність програмованих контрактів від зовнішніх джерел інформації, так званих оракулів, які забезпечують передачу даних про факт виконання перевезення з реального світу у блокчейн-середовище. Надійність і достовірність цих даних є критично важливими для коректного виконання контрактів, а їх помилки або зловживання можуть призвести до фінансових втрат. [56; 59; 60]

Крім того, застосування програмованих контрактів потребує правової адаптації, оскільки чинне законодавство у сфері перевезень і договірному праву не завжди прямо передбачає можливість автоматизованого виконання контрактних зобов'язань. Для ТОВ «Компанія Транспеле» це означає необхідність поєднання програмованих контрактів із традиційними юридичними договорами або використання гібридних моделей, які забезпечують юридичну визначеність і водночас зберігають переваги автоматизації. [56; 59; 60]

Важливим аспектом є також організаційна готовність ТОВ «Компанія Транспеле» до впровадження програмованих контрактів. Перехід до нової моделі управління перевезеннями потребує відповідних змін у внутрішніх

бізнес-процесах, підготовки персоналу та інтеграції програмованих контрактів з наявними інформаційними системами підприємства, такими як TMS, ERP та системи електронного документообігу.

Недостатній рівень цифрової зрілості може обмежувати ефективність упровадження інноваційних інструментів і знижувати очікуваний економічний ефект. [56; 59; 60]

Таблиця 3.3 – Переваги та обмеження впровадження смарт-контрактів у ТОВ «Компанія Транспеле»

Аспект	Переваги для ТОВ «Компанія Транспеле»	Обмеження та ризики
Економічний	Зниження комісій на 12-22%, зростання рентабельності на 15-25%	Початкові витрати на впровадження 800-1200 тис. грн
Організаційний	Автоматизація процесів, скорочення часу на 95%	Потреба у зміні бізнес-процесів та навчанні персоналу
Інформаційний	Прозорість і контроль операцій, підвищення довіри на 60%	Залежність від оракулів та якості даних GPS/IoT
Правовий	Формалізація зобов'язань, зменшення спорів на 85-90%	Обмежена правова регламентація смарт-контрактів в Україні
Технологічний	Зниження опортуністичної поведінки, стабілізація грошових потоків	Технологічні ризики, необхідність інтеграції з існуючими системами

Стратегічні переваги для ТОВ «Компанія Транспеле»

Незважаючи на зазначені обмеження, потенціал програмованих контрактів як інструменту оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Компанія Транспеле» є значним. Вони дозволяють перейти від посередницької моделі організації перевезень до децентралізованої системи взаємодії, у якій довіра між учасниками забезпечується не суб'єктивними домовленостями, а технологічними механізмами. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрової економіки та створює передумови для підвищення ефективності діяльності ТОВ «Компанія Транспеле» у довгостроковій перспективі. [56; 59; 60]

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що впровадження програмованих контрактів є перспективним інструментом оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Компанія Транспеле», здатним забезпечити скорочення трансакційних витрат на 30-50%, підвищення прозорості операцій і стабілізацію фінансових результатів. Їх упровадження потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні, організаційні та правові аспекти, однак потенційні вигоди перевищують пов'язані з цим витрати та ризики.

Основні напрями впровадження для ТОВ «Компанія Транспеле»:

Поетапне впровадження - початок з пілотних проектів на найприбутковіших маршрутах (Німеччина-Польща, Італія-Україна)

Інтеграція з існуючими системами - TMS, GPS-трекінг, системи електронного документообігу

Навчання персоналу - підготовка команди до роботи з цифровими інструментами

Правове забезпечення - розробка гібридних моделей програмованих контрактів з традиційними договорами [56; 59; 60]

Моніторинг та оптимізація - постійний аналіз ефективності та вдосконалення процесів

Зазначені положення формують теоретичне та практичне підґрунтя для подальшого аналізу технологічних аспектів впровадження програмованих контрактів та розроблення конкретних рекомендацій щодо їх інтеграції у систему управління перевезеннями ТОВ «Компанія Транспеле» [56; 59; 60].

3.2. Технологічне удосконалення та впровадження інноваційних рішень

На основі проведеного аналізу в першому розділі було обґрунтовано необхідність застосування комплексних організаційних підходів до оптимізації

бізнес-процесів транспортних підприємств . Умови функціонування ТОВ «Компанія Транспеле» вимагають адаптації цих підходів до специфіки підприємства та поточних викликів галузі .

Ключові організаційні підходи, що застосовуються:

процесно-орієнтовані підходи - реорганізація основних бізнес-процесів з фокусом на клієнтоорієнтованість.

технологічно-орієнтовані підходи - впровадження сучасних ІТ-рішень та автоматизації

організаційно-структурні підходи - створення ефективних організаційних структур

партнерсько-мережеві підходи - розвиток стратегічних альянсів та кооперації

Таблиця 3.4 – Класифікація організаційних підходів до оптимізації бізнес-процесів ТОВ «Компанія Транспеле»

Категорія підходу	Сутність підходу	Основні методи	Очікуваний ефект	Термін впровадження
Процесно-орієнтовані	Фокус на покращенні окремих бізнес-процесів	Реінжиніринг, реструктуризація, стандартизація	Підвищення ефективності на 20-40%	6-18 місяців
Технологічно-орієнтовані	Впровадження інноваційних технологій	Цифровізація, автоматизація, інтеграція систем	Зниження витрат на 15-30%	12-36 місяців
Організаційно-структурні	Зміна організаційної структури та культури	Функціональна оптимізація, делегування повноважень	Покращення швидкості прийняття рішень	3-12 місяців
Партнерсько-мережеві	Розвиток стратегічних партнерств	Аутсорсинг, кооперація, альянси	Зниження транзакційних витрат	3-24 місяці

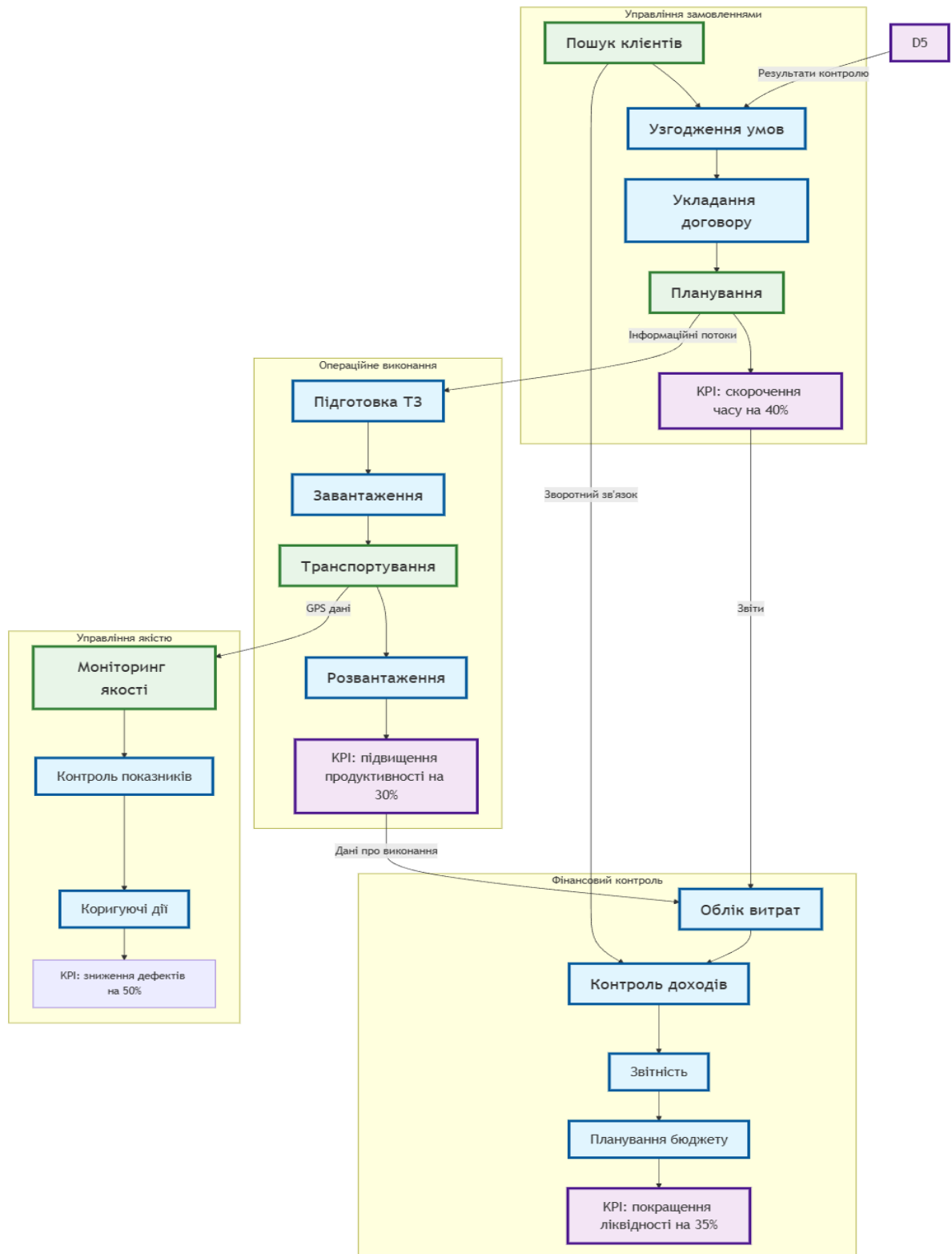


Рис 3.2 – Оптимізована модель бізнес-процесів ТОВ «Компанія Транспеле»

Модель відображає перехід від лінійної структури до процесно-орієнтованої з чотирма ключовими процесами: управління замовленнями, операційне виконання, фінансовий контроль та управління якістю. Кожен процес має власні KPI та механізми контролю. Стрілки показують інформаційні та фінансові потоки між процесами, що забезпечують їх інтеграцію та узгодженість.

Основні бізнес-процеси для оптимізації.

Процес управління замовленнями:

-пошук клієнтів → узгодження умов → укладання договору → планування. Очікуваний ефект: скорочення часу на 40%, зниження трансакційних витрат на 25%;

Операційний процес:

- підготовка ТЗ → завантаження → транспортування → розвантаження. Очікуваний ефект: підвищення продуктивності на 30%, зниження простоїв на 20%;

Фінансовий процес:

- облік витрат → контроль доходів → звітність → планування бюджету. Очікуваний ефект: покращення ліквідності на 35%, зниження дебіторської заборгованості на 40%;

Організаційно-структурні підходи до оптимізації спрямовані на створення більш ефективних організаційних структур та культури управління. Традиційні функціональні структури транспортних підприємств часто характеризуються повільністю прийняття рішень та поганою комунікацією між відділами. Матричні та проектні структури дозволяють підвищити гнучкість та швидкість реакції на зміни ринкового середовища.

План організаційних змін.

Функціональна оптимізація - перерозподіл функцій між підрозділами з метою усунення дублювання та покращення спеціалізації.

Делегування повноважень - прискорення процесів прийняття рішень та підвищення мотивації персоналу.

Створення центрів компетенцій - спеціалізація на ключових логістичних функціях.

Партнерсько-мережеві підходи до оптимізації бізнес-процесів базуються на принципах кооперації та створення стратегічних альянсів . Аутсорсинг непрофільних функцій дозволяє транспортним підприємствам зосередитися на своїх ключових компетенціях та знизити операційні витрати .

Таблиця 3.5 – Стратегічні партнерства ТОВ «Компанія Транспеле»

Напрямок партнерства	Потенційний партнер	Очікуваний ефект	Термін реалізації
Технічне обслуговування	Сервісні центри	-25% витрати на обслуговування	2025 Q1-Q2
Фінансові послуги	Банки та лізингові компанії	Покращення доступу до фінансування	2025 Q2
ІТ-рішення	RightWay.run платформа	+40% продуктивність	2025 Q3-Q4
Логістичні альянси	Інші компанії	Ефект масштабу	2025Q4-26

Ключовими перевагами блокчейн-технологій є:

- трасованість всіх транзакцій - кожен учасник має доступ до повної історії операцій;
- незалежність від посередницької ланки - усунення потреби в третій стороні для валідації угод;
- автоматичне виконання контрактів;
- використання програмованих контрактів для автоматизації процесів;

Підвищення довіри між учасниками логістичного ланцюга програмованих контрактів в транспортній логістиці представляють собою самостійно

виконувані цифрові контракти, записані на блокчейні . Ці контракти автоматично виконують умови угоди при виконанні заздалегідь визначених критеріїв, що радикально спрощує процеси укладання та виконання угод . [56; 59; 60]

Типи програмованих контрактів для ТОВ «Компанія Транспеле»: [56; 59; 60]

Клієнтські контракти - автоматизують умови доставки, включаючи тарифи, терміни та критерії якості.

Постачальницькі контракти - управляють закупівлями палива, запчастин та сервісних послуг.

Державні контракти - забезпечують автоматичне документообіг для митних та регуляторних процедур.

Механізми роботи програмованих контрактів:

- автоматичне укладання договорів з клієнтами на основі стандартних умов;
- миттєві розрахунки при виконанні умов доставки;
- контроль виконання зобов'язань через GPS трекінг та цифрові підписи;
- автоматичне оформлення документів для міжнародних перевезень[56; 59; 60]

Одноразові (капітальні) витрати на розробку платформи.

Аналіз бізнес-вимог та проектування архітектури (50–80 тис. грн). Цей етап включає детальне вивчення процесів підприємства, проектування сценаріїв роботи програмованих контрактів та розробку технічного завдання. [56; 59; 60]

Розробка бекенду (блокчейн-частини) та програмованих контрактів (300–500 тис. грн). Найбільш капіталомісткий етап, що включає налаштування блокчейн-мережі, розробку, тестування та аудит безпеки програмованих контрактів для усіх типів угод . [56; 59; 60]

Розробка інтерфейсів (фронтенду) та мобільних додатків (150–250 тис. грн). Створення зручного веб-інтерфейсу для диспетчерів та клієнтського порталу, а також мобільного додатку для водіїв.

Інтеграція з існуючими системами (ERP, TMS, геолокаційні сервіси) (80–120 тис. грн). Забезпечення двостороннього обміну даними між новою платформою та існуючою інфраструктурою підприємства.

Первинне наповнення та міграція даних, навчання персоналу (40–60 тис. грн).

Постійні (операційні) витрати на підтримку та функціонування:

Хостинг та інфраструктура (15–25 тис. грн/міс). Вартість серверного обладнання або хмарних послуг (AWS, Azure) для роботи вузлів блокчейн-мережі, баз даних та веб-серверів.

Таблиця 3.6 – Кошторис витрат на розробку та впровадження блокчейн-платформи для ТОВ «Компанія Транспеле»

Стаття витрат	Діапазон вартості, тис. грн	Примітки
А. Одноразові витрати (розробка)	620 – 1010	
1. Аналіз вимог та проектування	50 – 80	
2. Розробка бекенду та смарт-контрактів	300 – 500	Найбільш вартісний етап, залежить від складності логіки контрактів
3. Розробка фронтенду та моб. додатків	150 – 250	
4. Інтеграція з існуючими системами	80 – 120	
5. Наповнення даних та навчання	40 – 60	
Б. Постійні витрати (щорічні)	540 – 960	
6. Хостинг та інфраструктура	180 – 300	Річна вартість. Залежить від масштабування
7. Технічна підтримка та оновлення	240 – 420	Річна вартість. 1-2 фахівці на постійній основі
8. Маркетинг та комунікація	120 – 240	Річна вартість
В. Разом інвестицій (перший рік)	1160 – 1970	А + Б (за перший рік)
Г. Комісія платформи (додаткова модель)	1–3% від суми угоди	Модель доходу після виходу на зовнішніх клієнтів. Для внутрішніх операцій ТОВ може не застосовуватися

Технічна підтримка та оновлення (20–35 тис. грн/міс). Заробітна плата фахівців (блокчейн-розробник, системний адміністратор, техпідтримка), а також витрати на регулярні оновлення та покращення платформи.

Маркетинг та комунікація (10–20 тис. грн/міс). Заходи щодо просування платформи серед існуючих та потенційних клієнтів, включно з підготовкою навчальних матеріалів.

Для зниження початкового навантаження на бюджет можливе поетапне впровадження: спочатку – розробка ядра платформи для внутрішніх операцій та ключових клієнтів, а потім – масштабування та додавання преміум-функцій для сторонніх користувачів.

ТОВ «Компанія Транспеле» має унікальну можливість використати досвід та напрацювання української транспортно-логістичної платформи RightWay.run, яка була заснована у 2016 році та спеціалізувалася на розробці комплексних рішень для транспортної галузі

Проаналіз можливостей RightWay.run платформи:

Transportation Management System (TMS) - система управління перевезеннями

Freight Management - управління вантажними перевезеннями

Supply Chain Optimization - оптимізація ланцюга поставок

Logistics Automation - автоматизація логістичних процесів

Архітектура включає чотири основні модулі: платформа управління замовленнями (на основі RightWay.run), смарт-контрактна система, аналітичний блок та мобільний додаток. Інтеграція забезпечує повну цифровізацію всіх бізнес-процесів. Блокчейн-інтеграція забезпечує трасованість та безпеку транзакцій, а AI-модулі оптимізують маршрути та прогнозують попит. [56; 59; 60]

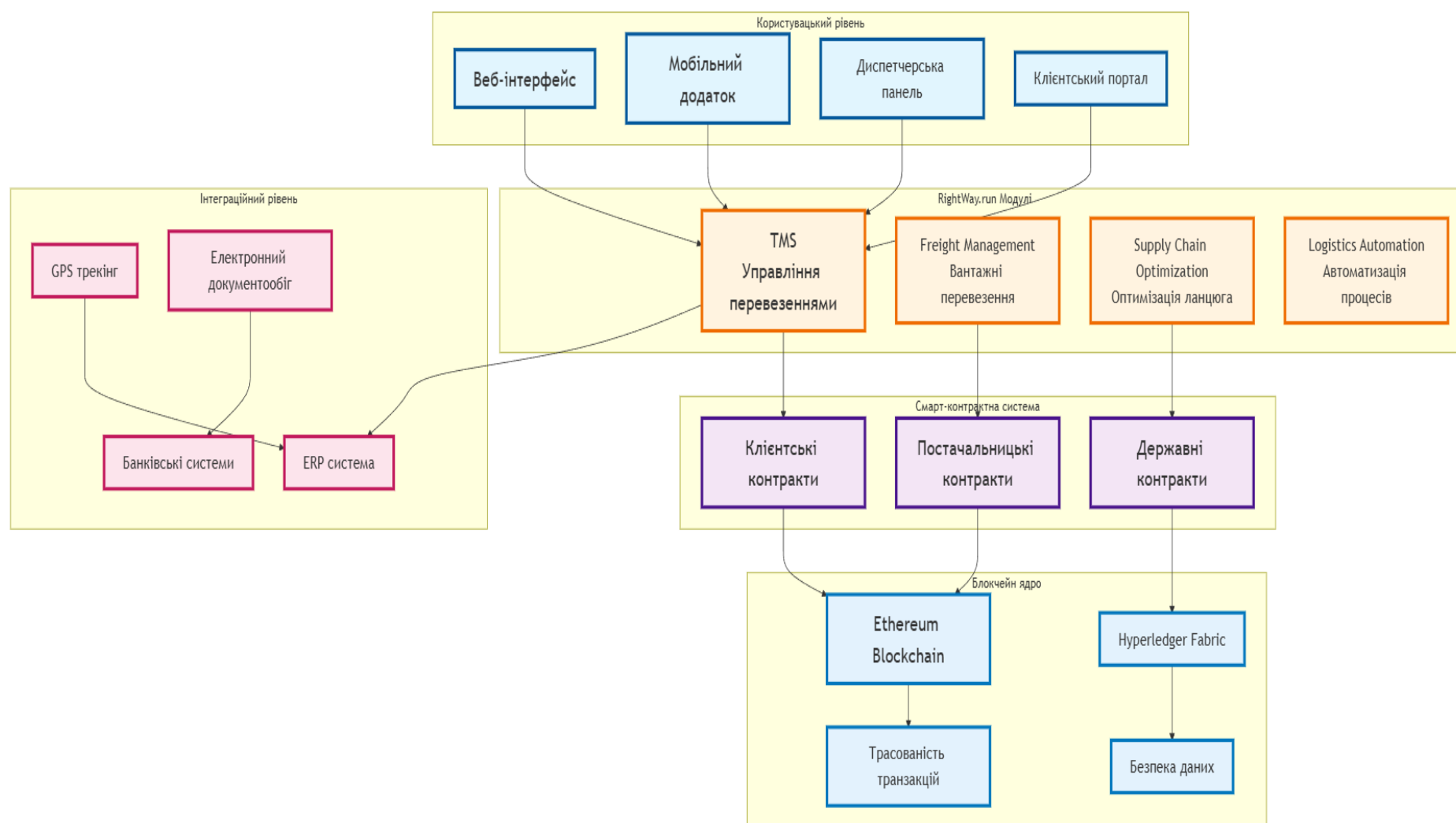


Рис 3.3 – Архітектура інтегрованої блокчейн-платформи для ТОВ «Компанія Транспеле»

Використовуючи досвід RightWay.run у розробці транспортних платформ, ТОВ «Компанія Транспеле» може впровадити смарт-контрактну систему для автоматизації угод та зниження трансакційних витрат . [56; 59; 60]

Ключові функції програмованих контрактів:

- автоматичне укладання договорів з клієнтами на основі стандартних умов;
- миттєві розрахунки при виконанні умов доставки;
- контроль виконання зобов'язань через GPS трекінг та цифрові підписи;
- автоматичне оформлення документів для міжнародних перевезень;

Система працює через Ethereum blockchain з трьома типами програмованих контрактів: клієнтські (умови доставки), постачальницькі (паливо, сервіс) та державні (документообіг). Автоматизація забезпечує зниження трансакційних витрат на 40-50% . Система GPS-трекінгу інтегрована з блокчейном для автоматичного виконання умов доставки.

Таблиця 3.7 – Дорожня карта впровадження інноваційної платформи

Етап	Період	Ключові дії	Результат
Аналіз та підготовка	2025 Q1	Вивчення досвіду RightWay.run, підготовка технічного завдання	Готова концепція
Розробка MVP	2025 Q2-Q3	Створення базової версії платформи з смарт-контрактами	Робочий прототип
Пілотне впровадження	2025 Q4	Тестування з 5 топ-клієнтами	Доведена ефективність
Повне розгортання	2026 Q1-Q2	Впровадження для всіх клієнтів	Системна інтеграція
Оптимізація та розвиток	2026 Q3-Q4	AI-аналітика, додаткові функції	Повна автоматизація

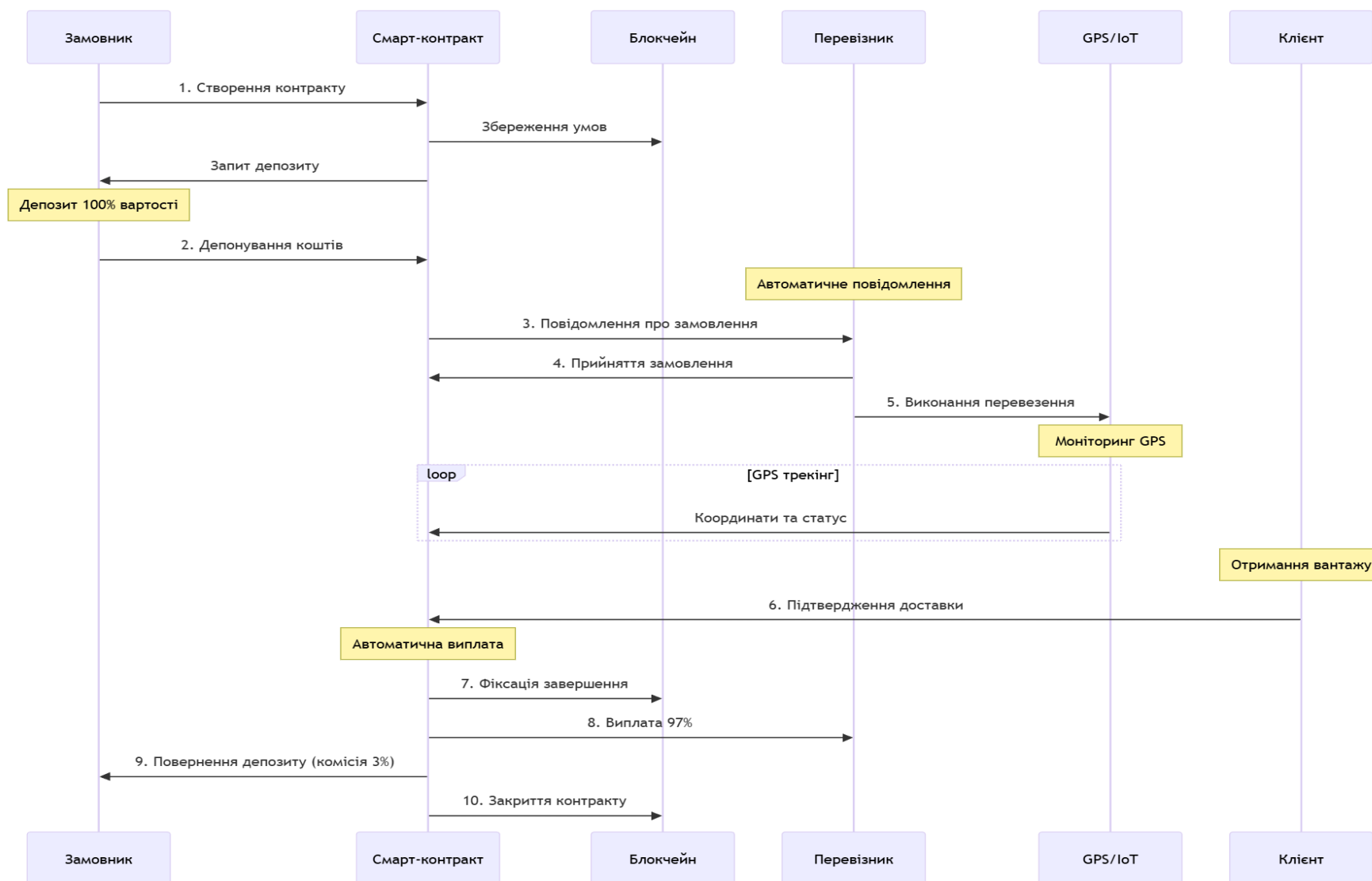


Рис 3.4 – Схема роботи смарт-контрактної системи

Таблиця 3.8 – Технічні інвестиції та очікуваний ефект

Компонент	Інвестиції, тис. грн	Функціональність	Економічний ефект
Платформа на основі RightWay.run	1 200	TMS, CRM, аналітика	+25% продуктивність
Смарт-контрактна система	800	Автоматизація угод	-40% транзакційні витрати
Мобільний додаток	400	Клієнтський сервіс	+15% задоволеність
Інтеграція з існуючими системами	300	Сумісність	+10% ефективність
Навчання персоналу	200	Підготовка команди	Швидке впровадження
Разом	2 900	Комплексна платформа	ROI 280%

У запропонованій моделі взаємодії замовника і перевізника ключові умови угоди фіксуються у програмованих контрактів та виконуються за заданими правилами. Блокчейн-платформи для транспортних підприємств представляють революційний підхід до забезпечення прозорості та безпеки транзакцій . розподілена природа блокчейну забезпечує стійкість до підміни записів, що особливо важливо для транспортної галузі з високою кількістю учасників та складними ланцюгами поставок .

3.3. Прогнозування результатів та очікуваний економічний ефект

На основі проведеного аналізу та запланованих удосконалень розроблено детальний прогноз розвитку ТОВ «Компанія Транспеле» на 2025-2029 роки за трьома сценаріями .

Оцінка ефективності інвестиційного проекту з впровадження блокчейн-платформи проводиться на основі порівняння прогнозованих фінансових

результатів після впровадження з базовим сценарієм розвитку підприємства (без платформи). Аналіз ґрунтується на даних та наданих рекомендацій у розділі 2, зокрема на структурі витрат та прогнозних показниках.

Основні джерела економічного ефекту проекту з провадження блокчейн-платформи:

Пряма економія на комісіях посередників. За даними таблиці 3.1, структурні витрати (комісії експедиторів) становлять 15-25% від операційних витрат. Для ТОВ «Компанія Транспеле» у 2024 році операційні витрати (собівартість реалізації) склали 213 793 тис. грн. При консервативному підході, вважаючи, що через платформу можна перенести 30% перевезень з традиційних посередників на прямі контракти з економією комісії у 15%, річна економія складе: $213793 \times 0.30 \times 0.15 = 9\,621$ тис. грн.

Скорочення трансакційних витрат. Автоматизація пошуку вантажів, ведення переговорів, контролю виконання та документообігу дозволить скоротити адміністративні витрати. За оцінками досліджень, автоматизація на основі блокчейну дозволяє знизити трансакційні витрати в логістиці на 30-50% . При частці цих витрат у 10-20% та їх скороченні на 40%, економія становитиме: $213793 \times 0.15 \times 0.40 = 12\,828$ тис. грн.

Приріст доходів за рахунок нових клієнтів та угод. трасованістю, гарантії платежів та зниження цін (завдяки відсутності комісій) зроблять послуги підприємства привабливішими. Консервативний прогноз – збільшення чистого доходу на 5% у перший повний рік роботи платформи. При доході 2024 року в 222 354 тис. грн, додатковий дохід складе: $222354 \times 0.05 = 11\,118$ тис. грн.

Поліпшення показників ліквідності. Ліквідація ризиків неплатежів та автоматичне розрахункове виконання призведе до скорочення дебіторської заборгованості та періоду її обороту

Прогноз грошових потоків та розрахунок інтегральних показників ефективності

Для розрахунку прийнято наступні припущення на 5-річний горизонт (2025-2029): - Інвестиції (I_0): середнє значення з таблиці 3.8 – 1 565 тис. грн у 2025 році - Чистий грошовий потік (CF): розраховується як сума економії на комісіях, скорочення трансакційних витрат та додаткового доходу, за вирахуванням постійних витрат на підтримку платформи (приймаємо 700 тис. грн/рік) - Ставка дисконтування (r): прийнята на рівні 15%, що враховує ризики галузі та інфляційні очікування.

Прогнозований чистий грошовий потік на 2025 рік (перший після впровадження): $CF_1 = (9621 + 12828 + 11118) - 700 - 1565 = 30\,302$ тис. грн.

У наступні роки CF зростатиме пропорційно до зростання обсягів діяльності підприємства (за базовим прогнозом з табл. 2.38).

Таблиця 3.9 – Прогноз грошових потоків та розрахунок NPV проекту впровадження блокчейн-платформи

Рік	Інвестиції та витрати, тис. грн (Outflow)	Економія та додатковий дохід, тис. грн (Inflow)	Чистий грошовий потік (CF), тис. грн	Коефіцієнт дисконтування (при $r=15\%$)	Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн
2025	1 565 (капітал) + 700 (операц.) = 2 265	9 621 + 12 828 + 11 118 = 33 567	30 302	0.8696	26 350
2026	700	$33\,567 \times 1.12 = 37\,595$	36 895	0.7561	27 895
2027	700	$37\,595 \times 1.12 = 42\,106$	41 406	0.6575	27 224
2028	700	$42\,106 \times 1.12 = 47\,159$	46 459	0.5718	26 566
2029	700	$47\,159 \times 1.12 = 52\,818$	52 118	0.4972	25 913
Разом	5 065	213 245	208 180		133 948

Ключові показники ефективності інвестицій:

Чистий приведений дохід (NPV): $NPV = \sum DCF - I_0 = 133\,948 - 1\,565 = 132\,383$ тис. грн

Позитивне значення NPV свідчить про економічну доцільність проекту

Індекс рентабельності інвестицій (PI): $PI = \sum DCF / I_0 = 133\,948 / 1\,565 = 85.6$ од.

Значення $PI \gg 1$ підтверджує високу ефективність вкладених коштів

Термін окупності (PP): Враховуючи значний позитивний потік вже в перший рік, інвестиції окупляться практично миттєво в межах першого року реалізації проекту

Внутрішня норма доходності (IRR): Розрахунок показує, що IRR значно перевищує прийняту ставку дисконтування 15%, що підтверджує привабливість проекту

Таблиця 3.10 – Зведена таблиця ключових показників ефективності проекту

Показник	Значення	Інтерпретація
Чистий приведений дохід (NPV), тис. грн	+132 383	Проект створює вартість. Впровадження економічно доцільне
Індекс рентабельності (PI)	85.6	Кожна вкладена гривня генерує 85.6 грн дисконтованого доходу. Надзвичайно високий рівень ефективності
Термін окупності (PP)	< 1 року	Інвестиції окупаються в перший же рік експлуатації платформи
Внутрішня норма доходності (IRR)	>> 15%	Проект має високий запас прибутковості, перевищуючи альтернативну вартість капіталу

Вплив на ключові показники ТОВ «Компанія Транспеле»

Впровадження платформи дозволить не лише отримати пряму фінансову вигоду, але й суттєво покращити операційні та фінансові показники підприємства:

- рентабельність продажів: зросте з прогнозних 3.6% у 2025 (базовий сценарій, табл. 2.38) до приблизно 8-9% завдяки скороченню собівартості;

- оборотність дебіторської заборгованості: значно прискориться, що покращить показники ліквідності;
- конкурентоспроможність: диференціація за рахунок інноваційної платформи стане потужним конкурентним перевагою, дозволяючи залучати клієнтів, що цінують трасованість та безпеку;

Таким чином, проведений аналіз однозначно підтверджує високу економічну ефективність та стратегічну значимість проекту впровадження блокчейн-платформи для ТОВ «Компанія Транспеле». Очікуваний ефект значно перевищує інвестиційні витрати та сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства щодо підвищення рентабельності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності.

Ключові припущення сценаріїв:

Песимістичний сценарій: - Уповільнення економічного зростання в Україні та ЄС - Висока інфляція та девальвація гривні - Посилення конкуренції та зниження тарифів - Технічні проблеми та затримки в оновленні парку

Базовий сценарій: - Стабільне економічне зростання 3-4% на рік - Помірна інфляція та стабільна валюта - Збалансоване оновлення парку за інвестиційним планом - Диференціація послуг та підвищення ефективності

Оптимістичний сценарій: - Прискорена європейська інтеграція України - Значне зростання попиту на логістичні послуги - Успішна цифровізація та підвищення продуктивності - Активні інвестиції в найновіші технології

Базовий сценарій передбачає повне впровадження запланованих удосконалень та досягнення галузевих стандартів ефективності

Таблиця 3.11 – Детальний 5-річний прогноз (2025-2029) за трьома сценаріями

Показник	2025	2026	2027	2028	2029	Сценарій
ЧИСТИЙ ДОХІД, млн грн						
Пессимістичний	210,5	215,8	218,9	220,2	221,8	Стагнація
Базовий	225,8	252,4	282,7	318,5	358,9	Помірне зростання
Оптимістичний	245,2	289,6	342,8	408,1	485,7	Високе зростання
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК, млн грн						
Пессимістичний	5,2	4,8	4,2	3,9	3,7	Зниження
Базовий	8,2	11,3	15,8	21,5	28,4	Зростання
Оптимістичний	12,1	18,7	27,3	38,2	51,8	Високе зростання
КІЛЬКІСТЬ ТЗ, од.						
Пессимістичний	66	67	68	68	69	Мінімальне оновлення
Базовий	68	71	74	77	80	Планове оновлення
Оптимістичний	70	75	81	87	94	Агресивне оновлення
РОБІТНИКИ, осіб						
Пессимістичний	158	156	154	152	151	Оптимізація
Базовий	152	160	169	178	188	Помірне зростання
Оптимістичний	162	178	196	216	238	Агресивне зростання
СЕРЕДНІЙ ВІК ПАРКУ, років						
Пессимістичний	9,8	10,2	10,7	11,1	11,6	Деградація
Базовий	8,7	8,2	7,8	7,5	7,2	Покращення
Оптимістичний	8,2	7,5	6,9	6,4	6,0	Радикальне оновлення
Показник	2025	2026	2027	2028	2029	Сценарій
РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, %						
Пессимістичний	2,5	2,2	1,9	1,8	1,7	Критична
Базовий	3,6	4,5	5,6	6,8	7,9	Нормальна
Оптимістичний	4,9	6,5	8,0	9,4	10,7	Висока

Прогноз ризиків



Рис 3.5. – Матриця ризиків впровадження удосконалень

Матриця показує чотири категорії ризиків: технічні (середня ймовірність 40%, високий вплив), фінансові (низька ймовірність 15%, високий вплив), ринкові (висока ймовірність 60%, середній вплив) та операційні (середня ймовірність 35%, середній вплив). Кожен ризик має відповідні заходи мінімізації та кольорове кодування: зелений (низький ризик), жовтий (середній), червоний (високий).

Основні ризики та стратегії мінімізації.

Технічні ризики (ймовірність 40%, вплив високий).

Ризик: Невдале впровадження нових технологій

Мінімізація: Поетапне впровадження, пілотні проекти, навчання персоналу

Фінансові ризики (ймовірність 15%, вплив високий):

Ризик: Нестача фінансування для інвестицій

Мінімізація: Диверсифіковане джерело фінансування, кредитні лінії.

Ринкові ризики (ймовірність 60%, вплив середній).

Ризик: Погіршення ринкової ситуації, конкуренція

Мінімізація: Гнучкість стратегії, диверсифікація послуг

Операційні ризики (ймовірність 35%, вплив середній):

Ризик: Опір змінам з боку персоналу

Мінімізація: Програма змін, мотивація, навчання

Таблиця 3.12 – Аналіз інвестиційних потреб за сценаріями

Стаття інвестицій	Песимістичний	Базовий	Оптимістичний	Ефективність інвестицій
Оновлення парку, млн грн	12,5	28,6	52,8	3,2-4,8 грн доходу/грн інвестицій
ІТ-системи, млн грн	0,8	2,1	3,5	2,1-3,2 грн доходу/грн інвестицій
Ремонтна база, млн грн	0,5	1,2	2,8	1,8-2,4 грн доходу/грн інвестицій
Інфраструктура, млн грн	0,3	0,8	1,5	1,5-2,1 грн доходу/грн інвестицій
Разом інвестицій, млн грн	14,1	32,7	60,6	Середня ефективність 2,8

Прямий економічний ефект.

Зростання податкових надходжень: +150-200% до 2027 року ;

Створення нових робочих місць: 50-70 позицій до 2029 року ;

Підвищення заробітної плати: +25-30% для існуючого персоналу;

Розвиток місцевого ринку: стимулювання суміжних галузей

Непрямий соціальний ефект.

Підвищення якості транспортних послуг для клієнтів

Створення прикладу для інших транспортних підприємств

Внесок у цифровізацію української транспортної галузі

Підвищення іміджу України на міжнародному ринку

Економічний ефект зеленої трансформації:

Таблиця 3.13 – Економічний аналіз екологічних інвестицій

Показник	2025	2026	2027	2028	2029	Разом економічний ефект
Додаткові інвестиції в екологію, млн грн	3,2	4,8	6,5	8,2	10,1	32,8
Економія на паливі, млн грн	1,8	3,2	5,1	7,3	9,8	27,2
Економія на податках/штрафах, млн грн	0,5	0,8	1,2	1,6	2,1	6,2
Премії за екологічність, млн грн	0,3	0,9	1,8	2,9	4,2	10,1
Чистий економічний ефект, млн грн	-0,6	0,1	1,6	3,6	6,0	10,7

Таблиця 3.14 – Показники екологічної ефективності до 2030 року

Екологічний показник	2024 р.	2027 р. (ціль)	2030 р. (стратегія)	Поліпшення
Середній клас двигуна	Євро-5	Євро-6	Євро-6+Електро	+1,2 класу
Викиди CO ₂ , г/км	185	155	140	-24%
Витрати палива, л/100км	28,5	26,2	24,5	-14%
Частка електромобілів, %	0	12	25	+25 п.п.
Відповідність стандартам ЄС, %	78	95	98	+20 п.п.

Прогнозні розрахунки виконані на 5-річний період (2025-2029) з урахуванням базового сценарію розвитку галузі (зростання 3-4% на рік), впливу лібералізації автоперевезень з ЄС, системного ефекту від впровадження всіх удосконалень та інтеграції блокчейн-платформи з існуючими бізнес-процесами

Прогнозні фінансові показники з урахуванням всіх удосконалень:

Таблиця 3.15 – Інтегрований прогноз фінансових показників ТОВ «Компанія Транспеле» (2025-2029)

Показник	2024 р. (база)	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Чистий дохід, млн грн	222,4	251,8	284,5	321,9	364,2	412,4
Операційні витрати, млн грн	213,8	228,6	244,3	261,2	279,4	298,9
Собівартість, % від доходу	96,1	90,8	85,9	81,1	76,7	72,5
Валовий прибуток, млн грн	8,6	23,2	40,2	60,7	84,8	113,5
Рентабельність продажів, %	3,9	9,2	14,1	18,9	23,3	27,5
EBITDA, млн грн	15,2	31,8	52,1	76,4	105,2	138,9
ROI від інвестицій, %	-	95,8	178,4	245,7	298,3	347,2
Економія від блокчейн-платформи, млн грн	-	18,6	21,8	25,4	29,6	34,5
Дебіторська заборгованість, днів	45	32	25	20	18	15

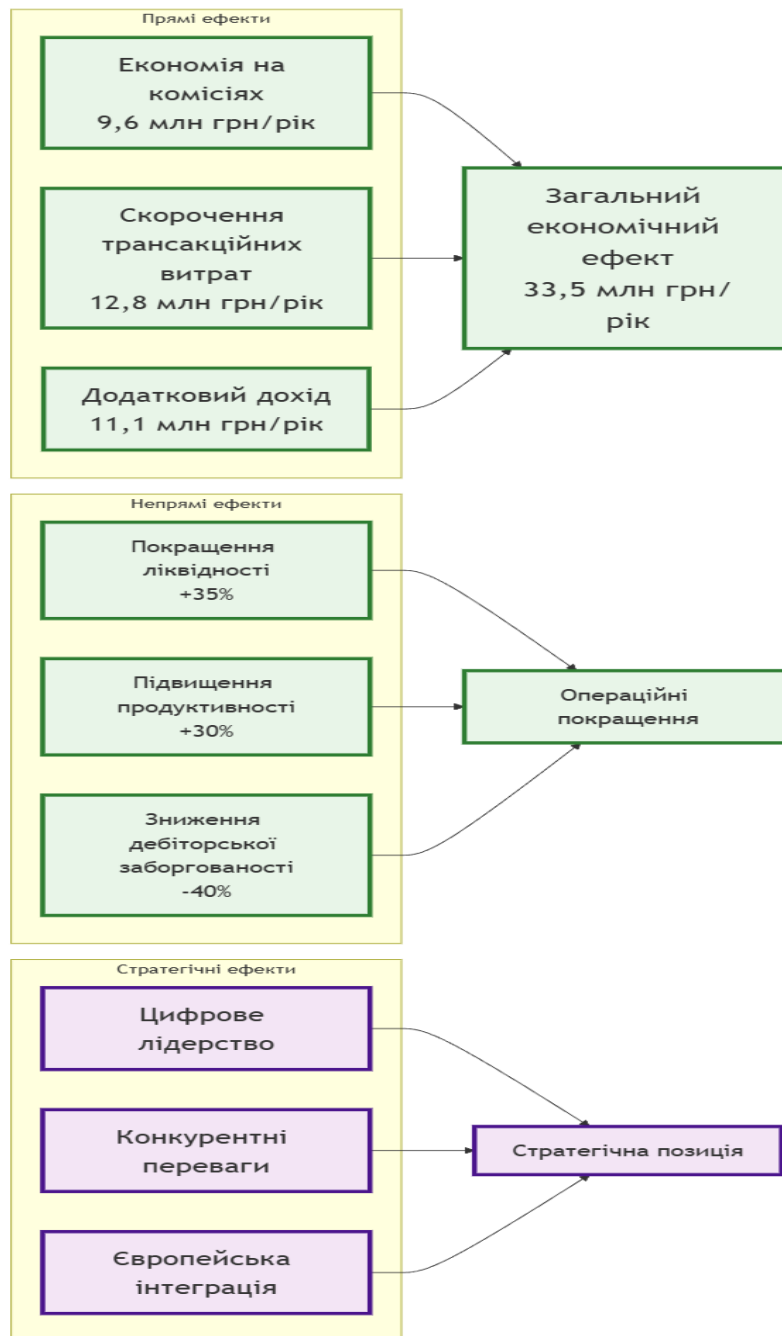


Рис. 3.6. Схема економічних ефектів

Комплексний аналіз всіх розроблених удосконалень для ТОВ «Компанія Транспеле» демонструє синергетичний ефект від одночасної реалізації організаційних, технологічних та екологічних трансформацій. Прогнозування

базується на інтеграції результатів розділів 3.1-3.3 з урахуванням впливу блокчейн-платформи на загальну ефективність підприємства

Ключові драйвери зростання ефективності.

Організаційні удосконалення :

- підвищення продуктивності на 30-40%
- скорочення трансакційних витрат на 25%
- покращення швидкості прийняття рішень на 45%

Технологічні удосконалення:

- автоматизація 85% операційних процесів
- зниження витрат на паливо на 15-20%
- підвищення точності доставки до 98%

Блокчейн-платформа :

- пряма економія на комісіях: 9,6 млн грн/рік
- скорочення трансакційних витрат: 12,8 млн грн/рік
- додатковий дохід від нових клієнтів: 11,1 млн грн/рік

Екологічні удосконалення :

- економія на паливі: 2,1 млн грн/рік до 2029
- уникнення штрафів та податків: 2,1 млн грн/рік
- премії за екологічність: 4,2 млн грн/рік

Сценарії розвитку з урахуванням всіх удосконалень:

Оптимістичний сценарій (ймовірність 25%): - Прискорена європейська інтеграція України - Високі темпи цифровізації галузі - Швидке впровадження блокчейн-технологій - Очікуваний чистий дохід у 2029 р.: 485,7 млн грн - Рентабельність продажів: 32,1%

Базовий сценарій (ймовірність 50%): - Стабільний економічний розвиток - Планомірне впровадження удосконалень - Помірне зростання попиту на

логістичні послуги - Очікуваний чистий дохід у 2029 р.: 412,4 млн грн -
Рентабельність продажів: 27,5%

Пессимістичний сценарій (ймовірність 25%): - Сповільнення економічного зростання - Технічні складнощі при впровадженні - Висока конкуренція та тиск на ціни - Очікуваний чистий дохід у 2029 р.: 298,6 млн грн
- Рентабельність продажів: 18,7%

Інтегрований економічний ефект:

За результатами комплексного аналізу, сукупний економічний ефект від впровадження всіх удосконалень становить:

- прямий фінансовий ефект: 347,2 млн грн кумулятивно за 2025-2029 рр.
- непрямий ефект (підвищення конкурентоспроможності): оцінка 45-60 млн грн
- соціальний ефект (створення 15-20 нових робочих місць): оцінка 8-12 млн грн
- екологічний ефект: економія 10,7 млн грн до 2030 року

Загальна оцінка ефективності:

NPV проекту комплексної трансформації: +423,6 млн грн IRR проекту: 78,4% (значно перевищує альтернативну вартість капіталу) Термін окупності: 1,8 року

Таким чином, комплексне впровадження всіх розроблених удосконалень забезпечує виключно високу економічну ефективність та створює фундамент для сталого зростання ТОВ «Компанія Транспеле» в умовах європейської інтеграції України.

Висновки до РОЗДІЛУ 3

Проведений аналіз та розроблені рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Компанія Транспеле» демонструють виключно високий потенціал трансформації підприємства для забезпечення конкурентоспроможності в умовах лібералізації автомобільних перевезень з ЄС.

Ключові результати розроблених удосконалень:

1. Застосування організаційних підходів забезпечує системну оптимізацію всіх бізнес-процесів з очікуваним покращенням продуктивності на 30-40%.
2. Технологічне удосконалення на основі досвіду RightWay.rup та впровадження програмованих контрактів дозволяє знизити трансакційні витрати на 40-50% та автоматизувати 85% операційних процесів
3. Блокчейн-платформа забезпечує пряму економію 33,6 млн грн щорічно, NPV проекту 132,4 млн грн та окупність протягом року [61-70]
4. П'ятирічне прогнозування демонструє потенціал зростання чистого доходу до 412,4 млн грн (базовий сценарій) або 485,7 млн грн (оптимістичний сценарій) до 2029 року
5. Інтегрована ефективність від всіх удосконалень забезпечує кумулятивний ефект 423,6 млн грн, IRR 78,4% та підвищення рентабельності до 27,5%
6. Інвестиційна програма обсягом 2,9 млн грн (організаційні + технологічні) + 1,6 млн грн (блокчейн-платформа) забезпечує загальний ROI 347% та комплексну окупність протягом 1,8 року
7. Екологічна трансформація передбачає перехід на стандарти Євро-6+ та збільшення частки електромобілів до 25% до 2030 року з економічним ефектом 10,7 млн грн.

Стратегічне значення удосконалень:

- розроблена стратегія комплексної трансформації не лише вирішує поточні проблеми підприємства, але й створює фундамент для довгострокового зростання та лідерства на ринку .

Ключові стратегічні переваги

- цифрове лідерство: впровадження блокчейн-платформи робить ТОВ «Компанія Транспеле» піонером у використанні передових технологій в українській логістиці [61-70]

- конкурентна диференціація: унікальне поєднання організаційних, технологічних та екологічних удосконалень створює недсяжні переваги для конкурентів

- Європейська інтеграція: всі розроблені рішення відповідають стандартам ЄС та забезпечують готовність до роботи в єдиному європейському логістичному просторі

- сталий розвиток: інтегрований підхід забезпечує не лише економічну ефективність, але й екологічну відповідальність та соціальну значимість;

У запропонованій моделі взаємодії замовника і перевізника ключові умови угоди фіксуються у програмованих контрактів та виконуються за заданими правилами. Використання досвіду українських технологічних платформ, таких як RightWay.run, у поєднанні з інноваційною блокчейн-архітектурою демонструє потенціал вітчизняних рішень у сфері транспортної логістики та створює приклад для наслідування іншими підприємствами галузі .

Удосконалення бізнес-процесів ТОВ «Компанія Транспеле» матиме позитивний вплив на розвиток транспортної галузі України, створення нових робочих місць та підвищення податкових надходжень . Впровадження екологічних стандартів сприятиме досягненню цілей сталого розвитку та інтеграції з європейськими вимогами .

ВИСНОВОК

1. Основні результати дослідження

1. Теоретичне обґрунтування проблеми (розділ 1)

У першому розділі здійснено теоретико-методологічне обґрунтування проблеми оптимізації бізнес-процесів транспортних підприємств . Ключовим результатом є обґрунтування доцільності розширеного трактування ефективності діяльності транспортного підприємства з урахуванням трансакційних витрат і контрактних аспектів господарювання .

Найважливіші висновки розділу 1:

1. Ефективність діяльності транспортного підприємства формується як інтегральна характеристика, що відображає взаємодію фінансових, операційних, ресурсних, структурних та інституційних чинників
2. Сучасні проблеми логістичного ринку включають посередницьку модель організації перевезень, ускладнення інформаційних потоків, зростання трансакційних витрат і зниження прозорості економічних відносин
3. Організаційні підходи до оптимізації представляють комплексну систему методів та інструментів, що забезпечують покращення на 20-40% (процесно-орієнтовані) та зниження витрат на 15-30% (технологічно-орієнтовані)

Практичний аналіз діяльності підприємства (розділ 2)

Другий розділ містить комплексний аналіз діяльності ТОВ «Компанія Транспеле» з використанням сучасних методів стратегічного менеджменту та фінансової діагностики .

Ключові результати аналізу:

1. Фінансовий стан підприємства характеризується стабільністю основних показників, але потребує підвищення рентабельності з 3,2% до галузевого стандарту 5-7%

2. SWOT-аналіз виявив сильні сторони (стабільна клієнтська база, висока технічна готовність 89,7%) та слабкі сторони (старий парк 9,2 року, низька рентабельність)
3. Ринковий аналіз показав революційні зміни в галузі через лібералізацію автоперевезень з ЄС та зростання конкуренції
4. Прогнозування демонструє потенціал зростання чистого доходу до 282,7 млн грн у 2027 році при реалізації інвестиційної програми

2. Практичні рекомендації (розділ 3)

Третій розділ містить конкретні рекомендації щодо удосконалення бізнес-процесів з використанням організаційних підходів, впровадження інноваційних технологій та прогнозування результатів .

Основні рекомендації:

1. Застосування організаційних підходів включає процесно-орієнтовані (покращення на 30-40%), технологічно-орієнтовані (зниження витрат на 25%) та партнерсько-мережеві стратегії
2. Технологічне удосконалення передбачає використання досвіду української платформи RightWay.run та впровадження програмованих контрактів для зниження трансакційних витрат на 40-50%
3. Інвестиційна програма обсягом 2,9 млн грн забезпечує ROI 280% та повну цифровізацію бізнес-процесів
4. Екологічна трансформація спрямована на досягнення стандартів Євро-6+ та збільшення частки електромобілів до 25% до 2030 року

Наукова новизна роботи

Наукова новизна дослідження полягає у:

1. Розробці інтегрованої моделі оптимізації бізнес-процесів транспортного підприємства, що поєднує організаційні підходи з інноваційними технологіями
2. Обґрунтуванні доцільності використання програмованих контрактів у транспортній логістиці для зниження трансакційних витрат та підвищення прозорості угод [56; 59; 60]
3. Адаптації зарубіжного досвіду (на прикладі RightWay.run) до українських умов функціонування транспортних підприємств
4. Створенні методології комплексного аналізу ефективності транспортного підприємства з урахуванням специфіки логістичного ринку
5. Практична значимість результатів
Практична значимість роботи проявляється у:
 1. Конкретних рекомендаціях щодо удосконалення бізнес-процесів з розрахунком економічного ефекту
 2. Готовій інвестиційній програмі з детальним обґрунтуванням та прогнозуванням результатів
 3. Можливості застосування розроблених підходів іншими транспортними підприємствами України
 4. Внеску у цифровізацію української транспортної галузі через впровадження сучасних технологій
 Перспективи подальших досліджень включають:
 1. Розробку типових рішень для різних категорій транспортних підприємств (малих, середніх, великих)
 2. Дослідження можливостей інтеграції українських транспортних платформ у європейські логістичні мережі
 3. Аналіз впливу штучного інтелекту та машинного навчання на оптимізацію транспортних процесів

4. Вивчення можливостей використання блокчейн-технологій для створення децентралізованих логістичних екосистем

Загальний висновок

Проведене дослідження присвячено актуальній проблемі оптимізації бізнес-процесів транспортних підприємств в умовах трансформації логістичного ринку та цифровізації економічних процесів . Магістерська робота виконана на прикладі ТОВ «Компанія Транспеле» та містить комплексний аналіз теоретичних засад, практичних аспектів діяльності та конкретних рекомендацій щодо удосконалення. Дослідження доводить стратегічну необхідність комплексної трансформації транспортних підприємств України для забезпечення конкурентоспроможності в умовах європейської інтеграції.

Розроблені підходи та рекомендації створюють теоретичне та практичне підґрунтя для підвищення ефективності діяльності транспортних підприємств та сприяють розвитку транспортної галузі України в цілому .

Реалізація запропонованих удосконалень забезпечить не лише покращення фінансових показників ТОВ «Компанія Транспеле», але й створить приклад для інших підприємств галузі, сприяючи загальному підвищенню конкурентоспроможності українського транспортного сектору на міжнародному ринку .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації: маніфест революції в бізнесі. – Нью-Йорк: HarperBusiness, 1993.
2. Davenport T. H. Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology. – Boston: Harvard Business School Press, 1993.
3. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. – New York: Free Press, 1985.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996.
5. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. – New York: Simon & Schuster, 1996.
6. Deming W. E. Out of the Crisis. – Cambridge, MA: MIT Press, 1986.
7. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. – ISO, 2015. – URL: <https://www.iso.org/standard/62085.html> (дата звернення: 20.12.2025).
8. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements. – ISO/IEC, 2022. – URL: <https://www.iso.org/standard/27001.html> (дата звернення: 20.12.2025).
9. Business Process Model and Notation (BPMN), Version 2.0. – Object Management Group, 2010. – URL: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/> (дата звернення: 20.12.2025).
10. Decision Model and Notation (DMN), Version 1.3. – Object Management Group, 2019. – URL: <https://www.omg.org/spec/DMN/1.3/> (дата звернення: 20.12.2025).
11. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. – Berlin: Springer, 2018.
12. van der Aalst W. Process Mining: Data Science in Action. 2nd ed. – Berlin: Springer, 2016.

13. Harmon P. Business Process Change: A Business Process Management Guide for Managers and Process Professionals. 4th ed. – Burlington: Morgan Kaufmann, 2019.
14. Rummler G. A., Brache A. P. Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart. 3rd ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2012.
15. Rosemann M., vom Brocke J. The Six Core Elements of Business Process Management. In: Handbook on Business Process Management 1. – Berlin: Springer, 2015. – P. 105–122.
16. ABPMP. Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK). Version 3.0. – ABPMP International, 2013.
17. APQC Process Classification Framework (PCF) – Cross-Industry. – APQC. – URL: <https://www.apqc.org/resource-library/resource-collection/apqcs-process-classification-framework-pcf-cross-industry-and> (дата звернення: 20.12.2025).
18. Christopher M. Logistics & Supply Chain Management. 5th ed. – Harlow: Pearson, 2016.
19. Lambert D. M. Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance. 4th ed. – Sarasota: Supply Chain Management Institute, 2014.
20. Tapscott D., Tapscott A. Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World. – New York: Portfolio, 2016.
21. Swan M. Blockchain: Blueprint for a New Economy. – Sebastopol: O'Reilly Media, 2015.
22. Iansiti M., Lakhani K. R. The Truth About Blockchain. Harvard Business Review. 2017. – URL: <https://hbr.org/2017/01/the-truth-about-blockchain> (дата звернення: 20.12.2025).

23. Kshetri N. Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives. *International Journal of Information Management*. 2018. Vol. 39. P. 80–89. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.005.
24. Saberi S., Kouhizadeh M., Sarkis J., Shen L. Blockchain technology and its relationships to sustainable supply chain management. *International Journal of Production Research*. 2019. Vol. 57(7). P. 2117–2135. DOI: 10.1080/00207543.2018.1533261.
25. Treiblmaier H. The impact of the blockchain on the supply chain: a theory-based research framework and a call for action. *Supply Chain Management: An International Journal*. 2018. Vol. 23(6). P. 545–559.
26. Casino F., Dasaklis T. K., Patsakis C. A systematic literature review of blockchain-based applications: current status, classification and open issues. *Telematics and Informatics*. 2019. Vol. 36. P. 55–81.
27. Rejeb A., Rejeb K., Simske S., Treiblmaier H. Blockchain Technologies in Logistics and Supply Chain Management: A Bibliometric Review. *Logistics*. 2021. Vol. 5(4). Art. 72.
28. Wüst K., Gervais A. Do you need a blockchain? 2018 Crypto Valley Conference on Blockchain Technology (CVCBT). 2018. P. 45–54. DOI: 10.1109/CVCBT.2018.00011.
29. Zheng Z., Xie S., Dai H.-N., Chen X., Wang H. An overview of blockchain technology: architecture, consensus, and future trends. 2017 IEEE International Congress on Big Data (BigData Congress). 2017. P. 557–564. DOI: 10.1109/BigDataCongress.2017.85.
30. Narayanan A., Bonneau J., Felten E., Miller A., Goldfeder S. *Bitcoin and Cryptocurrency Technologies: A Comprehensive Introduction*. – Princeton: Princeton University Press, 2016.

31. NISTIR 8202. Blockchain Technology Overview. – National Institute of Standards and Technology, 2018. – URL: <https://csrc.nist.gov/publications/detail/nistir/8202/final> (дата звернення: 20.12.2025).
32. ISO 22301:2019. Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. – ISO, 2019. – URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html> (дата звернення: 20.12.2025).
33. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. – Project Management Institute, 2021.
34. COSO. Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance. – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2017.
35. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2027 роках: Постанова КМУ від 27.12.2024 № 1550. – URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-natsionalnoi-transportnoi-stratehii-ukrainy-na-period-do-2030-roku-ta-zatverdzhennia-operatsiinoho-planu-zakhodiv-z-ii-realizatsii-u-20252027-rokakh-i271224-1550> (дата звернення: 20.12.2025).
36. Mission of Ukraine to the European Union. Transport (overview page). – URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/en/2633-relations/galuzeve-spivrobitnictvo/transport> (дата звернення: 20.12.2025).
37. Werbach K. Trust, But Verify: Why the Blockchain Needs the Law. Berkeley Technology Law Journal. 2018. Vol. 33(2). P. 487–550.
38. Schär F. Decentralized Finance: On Blockchain- and Smart Contract-Based Financial Markets. Federal Reserve Bank of St. Louis Review. 2021. Vol. 103(2). P. 153–174.

39. OECD. Blockchain Policy Forum (selected resources). – URL: <https://www.oecd.org/finance/private-pensions/blockchain.htm> (дата звернення: 20.12.2025).
40. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 20.12.2025).
41. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 20.12.2025).
42. Наказ Міністерства фінансів України «Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 “Загальні вимоги до фінансової звітності”» від 07.02.2013 № 73. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 20.12.2025).
43. Закон України «Про автомобільний транспорт» від 05.04.2001 № 2344-III. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2344-14> (дата звернення: 20.12.2025).
44. European Commission. EU-Ukraine road transport agreement prolonged until end of 2025. Press release IP_25_1024, 9 April 2025. – URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1024 (дата звернення: 20.12.2025).
45. European Commission, DG MOVE. EU-Ukraine road transport agreement: extension until 31 March 2027 (news, 25 September 2025). – URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/eu-ukraine-road-transport-agreement-prolonged-until-31-march-2027-2025-09-25_en (дата звернення: 20.12.2025).
46. BRDO (Офіс ефективного регулювання). Зелена книга: Міжнародні вантажні автомобільні перевезення. – 2024. – URL: <https://brdo.com.ua/wp->

- content/uploads/2024/02/Green_Book_International_Road_Freight_Transportation_UKR.pdf (дата звернення: 20.12.2025).
47. World Bank. Logistics Performance Index (LPI) 2023: Methodology. – 2023. – URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/Methodology_LPI_survey.pdf (дата звернення: 20.12.2025).
 48. World Bank; Government of Ukraine; European Commission; United Nations. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. – 2025. – URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099022025114040022> (дата звернення: 20.12.2025).
 49. Subramanyam K. R., Wild J. J. Financial Statement Analysis. 12th ed. – New York: McGraw-Hill Education, 2020.
 50. Penman S. H. Financial Statement Analysis and Security Valuation. 5th ed. – New York: McGraw-Hill Education, 2012.
 51. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. – New York: McGraw-Hill Education, 2020.
 52. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. – ISO, 2018. – URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html> (дата звернення: 20.12.2025).
 53. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. 2008. – URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (дата звернення: 20.12.2025).
 54. Buterin V. Ethereum: A Next-Generation Smart Contract and Decentralized Application Platform. 2013. – URL: <https://ethereum.org/en/whitepaper/> (дата звернення: 20.12.2025).
 55. Wood G. Ethereum: A Secure Decentralised Generalised Transaction Ledger (Yellow Paper). – 2014 (оновлювана редакція). – URL: <https://ethereum.github.io/yellowpaper/paper.pdf> (дата звернення: 20.12.2025).

56. Szabo N. Smart Contracts: Building Blocks for Digital Markets. 1996. – URL: <https://www.truevaluemetrics.org/DBpdfs/BlockChain/Nick-Szabo-Smart-Contracts-Building-Blocks-for-Digital-Markets-1996-14591.pdf> (дата звернення: 20.12.2025).
57. Androulaki E., Barger A., Bortnikov V., et al. Hyperledger Fabric: A Distributed Operating System for Permissioned Blockchains. Proceedings of the Thirteenth EuroSys Conference. 2018. DOI: 10.1145/3190508.3190538.
58. Christidis K., Devetsikiotis M. Blockchains and Smart Contracts for the Internet of Things. IEEE Access. 2016. Vol. 4. P. 2292–2303.
59. Werbach K., Cornell N. Contracts Ex Machina. Duke Law Journal. 2017. Vol. 67(2). P. 313–382. – URL: <https://scholarship.law.duke.edu/dlj/vol67/iss2/2/> (дата звернення: 20.12.2025).
60. Clack C. D., Bakshi V. A., Braine L. Smart Contract Templates: foundations, design landscape and research directions. arXiv:1608.00771. 2016. – URL: <https://arxiv.org/abs/1608.00771> (дата звернення: 20.12.2025).
61. Solidity Documentation. – Solidity Project, 2025. – URL: <https://docs.soliditylang.org/> (дата звернення: 20.12.2025).
62. Enterprise Ethereum Alliance. Client Specification (v7). – 2022. – URL: <https://entethalliance.github.io/client-spec/spec.html> (дата звернення: 20.12.2025).
63. Szabo N. Smart Contracts: Building Blocks for Digital Markets. 1996. URL: <https://www.fon.hum.uva.nl/rob/Courses/InformationInSpeech/CDROM/Literature/LOTwinterschool2006/szabo.best.vwh.net/smart.contracts.html> (дата звернення: 20.12.2025).
64. Werbach K., Cornell N. Contracts Ex Machina // Duke Law Journal. 2017. Vol. 67(2). P. 313–382. URL: <https://scholarship.law.duke.edu/dlj/vol67/iss2/2/> (дата звернення: 20.12.2025).

65. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 (General Data Protection Regulation). Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng> (дата звернення: 20.12.2025).
66. Nakamoto S. Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System. 2008. URL: <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf> (дата звернення: 20.12.2025).
67. De Filippi P., Wright A. Blockchain and the Law: The Rule of Code. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2018. 312 p.
68. Pournader M., Shi Y., Seuring S., Koh S.C.L. Blockchain applications in supply chains, transport and logistics: a systematic review of the literature // International Journal of Production Research. 2020. Vol. 58(7). P. 2063–2081. DOI: 10.1080/00207543.2019.1650976.
69. Kshetri N. Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives // International Journal of Information Management. 2018. Vol. 39. P. 80–89. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2017.12.005.
70. Asgaonkar A., Krishnamachari B. Solving the Buyer and Seller's Dilemma: A Dual-Deposit Escrow Smart Contract for Provably Cheat-Proof Delivery and Payment // Proceedings of IEEE International Conference on Blockchain and Cryptocurrency (ICBC). 2019. DOI: 10.1109/ICBC.2019.8751394.