

НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

**Комплексна КРБ 1.1 Управління ефективністю та
результативністю бізнесу (на прикладі ТзОВ «Інвест Захід
Логіст»)**

Виконав

(підпис)

ст. гр. МОС-31

Зрада Р.Р.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

доц., к.е.н.

Адамовський О.М.

(прізвище, ініціали)

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри менеджменту

к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
СТУДЕНТУ**

Зрадi Ростиславу Руслановичу

(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: **Комплексна КРБ 1.1 Управління ефективністю та результативністю бізнесу (на прикладі ТзОВ «Інвест Захід Логіст»)**

керівник КРБ

Максимець Олена Віталіївна доц., к.е.н.

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № C-142

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та операційна звітність ТзОВ «Інвест Захід Логіст», статистичні дані щодо компанії ТзОВ «Інвест Захід Логіст»), аналітичні звіти щодо діяльності підприємств енерготрейдингових компаній, закони України та нормативні акти щодо діяльності енерготрейдингових компаній, дані діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст» з сайту, дані з YouControl

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ. РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТЗОВ «ІНВЕСТ ЗАХІД ЛОГІСТ» РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ТЗОВ «ІНВЕСТ ЗАХІД ЛОГІСТ

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Особливості управління ефективністю при ЗЕД. 2. Управління ефективністю та результативністю в умовах змін та кризових факторів. 3. Аналіз фінансово-економічних показників ТзОВ «Інвест Захід Логіст» 4. Оцінка ефективності ТзОВ «Інвест Захід Логіст» 5. Оцінка й аналіз результативності ТзОВ «Інвест Захід Логіст». 6. Оцінка ефективності управління на ТзОВ «Інвест Захід Логіст» в умовах змін. 7. Напрями підвищення ефективності діяльності на ТзОВ «Інвест Захід Логіст». 8. Економічне обґрунтування запропонованих заходів на ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

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

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст»_(підчас проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання літератури щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Оцінка й аналіз діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст», написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Оцінка та аналіз управління ТзОВ «Інвест Захід Логіст». Написання п. 2.3 КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Оцінка та аналіз конкурентів, формування профілю, виявлення проблем на ринку України та закордоном ТзОВ «Інвест Захід Логіст»	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо удосконалення управління ефективності та результативністю підприємством з урахуванням особливостей енерготрейдингу, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-25.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	25.05.2026-01.06.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

(підпис)

Зрада Р.Р.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження теоретико-методичних засад управління ефективністю і результативністю бізнесу та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи менеджменту й реінжинірингу ключових процесів ТЗОВ «Інвест Захід Логіст».

В роботі було узагальнено сутність, взаємозв'язок та наукові підходи до оцінювання категорій «ефективність» і «результативність» бізнесу; досліджено сучасний зарубіжний досвід та інструментарій управління корпоративною ефективністю; надано організаційно-економічну характеристику ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» та проведено детальний аналіз його фінансово-економічного стану за 2022-2025 рр.; розроблено стратегічні напрями диверсифікації ринків збуту логістичних послуг та оптимізації витрат компанії; обґрунтовано доцільність цифровізації системи управління на основі інтегрованих рішень ERP та CRM, а також розрахувати очікуваний економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ТЗОВ «Інвест Захід Логіст». Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання й підвищення операційної та стратегічної ефективності діяльності ТЗОВ «Інвест Захід Логіст».

Пояснювальна записка складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (33 найменування) та додатків. Робота містить 22 таблиці та 8 рисунків.

Ключові слова: управління ефективністю, результативність бізнесу, ТЗОВ «Інвест Захід Логіст», логістичний бізнес, дебіторська заборгованість, оптимізація витрат, диверсифікація ринку, цифровізація, ERP-система, CRM-платформа.

RESUME

The purpose of Bachelor Thesis is to study theoretical and methodological principles of business efficiency and effectiveness management and to substantiate practical recommendations for improving management system and reengineering key processes of LLC "Invest Zakhid Logist".

Thesis summarized the essence, interrelationships and scientific approaches to assessing the categories of "efficiency" and "effectiveness" of business; studied modern foreign experience and tools for managing corporate efficiency; provided an organizational and economic characteristic of LLC "Invest Zakhid Logist" and conducted a detailed analysis of its financial and economic condition for 2022-2025; developed strategic directions for diversifying the sales markets of logistics services and optimizing the company's costs; substantiated the feasibility of digitalizing the management system based on integrated ERP and CRM solutions, and also calculated the expected economic effect of the proposed measures.

The study object is LLC "Invest Zakhid Logist". The study subject is theoretical, methodological and practical aspects of assessing and improving operational and strategic efficiency of LLC "Invest Zakhid Logist" activities

The explanatory note consists of introduction, three sections, conclusions, list of 33 references and appendices. The work contains 22 tables and 8 figures.

Keywords: efficiency management, business performance, LLC "Invest Zakhid Logist", logistics business, accounts receivable, cost optimization, market diversification, digitalization, ERP-system, CRM-platform.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ	9
1.1. Сутність та значення ефективності і результативності бізнесу	9
1.2. Основні підходи та методи оцінки ефективності діяльності підприємства	11
1.3. Зарубіжний досвід управління ефективністю підприємства.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТЗОВ «ІНВЕСТ ЗАХІД ЛОГІСТ».....	24
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	24
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТЗОВ «Інвест Захід Логіст».....	31
2.3. Оцінка ефективності та результативності бізнес-процесів ТЗОВ «Інвест Захід Логіст».....	35
2.4. Аналіз проблем та факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства.....	41
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ТЗОВ «ІНВЕСТ ЗАХІД ЛОГІСТ».....	45
3.1. Напрями вдосконалення системи управління підприємством.....	45
3.4. Використання сучасних цифрових технологій та логістичних рішень у діяльності підприємства.....	51
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів.....	54
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки питання управління ефективністю та результативністю бізнесу набуває особливої актуальності, оскільки саме від якості управлінських рішень залежить конкурентоспроможність, стійкість і довгостроковий успіх підприємства. Посилення конкуренції, нестабільність зовнішнього середовища, зміни у споживчому попиті, зростання витрат і цифровізація бізнес-процесів змушують підприємства постійно переглядати підходи до оцінювання та підвищення ефективності своєї діяльності.

Ефективність і результативність бізнесу є взаємопов'язаними економічними категоріями, які відображають не лише обсяг отриманих фінансових результатів, а й здатність підприємства раціонально використовувати ресурси, досягати поставлених цілей та забезпечувати стабільний розвиток. Саме тому управління цими показниками потребує комплексного підходу, що поєднує фінансовий аналіз, оцінку бізнес-процесів, дослідження внутрішніх резервів підприємства та впровадження сучасних управлінських інструментів.

Актуальність обраної теми зумовлена тим, що вітчизняні підприємства, зокрема логістичні компанії, функціонують в умовах високої невизначеності, значної залежності від ринкової кон'юнктури, логістичних ризиків та коливань попиту. Для таких суб'єктів господарювання особливо важливими є показники прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості, а також ефективності операційної діяльності, оскільки вони безпосередньо впливають на здатність компанії виконувати свої зобов'язання, залучати клієнтів і забезпечувати безперервність діяльності.

Об'єктом дослідження є процес управління ефективністю та результативністю бізнесу підприємства. Предметом дослідження виступають теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання й підвищення ефективності діяльності ТЗОВ «Інвест Захід Логіст».

Метою дипломної роботи є дослідження теоретико-методичних основ управління ефективністю та результативністю бізнесу, аналіз сучасного стану діяльності ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» та обґрунтування напрямів удосконалення системи управління підприємством для підвищення його ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- Розкрити сутність та значення ефективності і результативності бізнесу;
- Дослідити основні підходи та методи оцінки ефективності діяльності підприємства;
- Охарактеризувати систему управління ефективністю та результативністю бізнесу в сучасних умовах;
- Узагальнити зарубіжний досвід управління ефективністю підприємства;
- Надати організаційно-економічну характеристику ТЗОВ «інвест захід логіст»;
- Проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- Оцінити ефективність і результативність його бізнес-процесів;
- Виявити проблеми та фактори, що впливають на ефективність діяльності;
- Запропонувати напрями вдосконалення системи управління підприємством;
- Розробити заходи щодо підвищення ефективності бізнес-процесів;
- Обґрунтувати використання сучасних цифрових технологій і логістичних рішень;
- Оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління ефективністю підприємства,

економічного аналізу, менеджменту, фінансового планування та логістики. Інформаційною базою роботи виступають законодавчі та нормативні акти, статистичні матеріали, фінансова звітність підприємства, аналітичні дані, а також результати власних розрахунків.

У процесі дослідження використано такі методи: порівняння, систематизації, узагальнення, аналізу і синтезу, коефіцієнтного аналізу, графічний метод, а також методи економічного та фінансового оцінювання. Їх застосування дало змогу комплексно дослідити діяльність підприємства та сформулювати обґрунтовані висновки щодо шляхів підвищення його ефективності.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані рекомендації можуть бути використані в діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст» для удосконалення управління бізнес-процесами, покращення фінансових результатів, підвищення рівня рентабельності та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та значення ефективності і результативності бізнесу

Ефективність та результативність бізнесу є базовими, фундаментальними категоріями сучасної економічної науки й практики управління, оскільки вони дозволяють комплексно оцінити не лише обсяг досягнутих фінансових чи ринкових показників, а й безпосередню якість використання залучених ресурсів підприємства [8, 23, 28]. В еволюції економічної думки ці поняття пройшли шлях від простого вимірювання продуктивності праці до багатовимірних систем оцінки, що враховують стратегічну стійкість компанії. У загальному розумінні результативність відображає ступінь досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей, тоді як ефективність характеризує оптимальне співвідношення між отриманим результатом і витраченими на його досягнення ресурсами. Таким чином, результативність відповідає на запитання, чи досягло підприємство бажаного кінцевого результату, а ефективність демонструє, якою саме ціною цей результат був досягнутий.

З точки зору класичної теорії менеджменту, яку активно розвивав П. Друкер, результативність є первинною і ключовою умовою виживання бізнесу, оскільки виконання правильних, стратегічно вивірених завдань є значно важливішим, ніж просто безпомилкове виконання рутинних процесів [9]. Проте в умовах сучасної жорсткої конкуренції, обмеженості ресурсів та макроекономічної нестабільності ці два поняття стають абсолютно нерозривними. У формалізованому вигляді загальна економічна ефективність може бути виражена класичною формулою $E=R/C$, де E - рівень ефективності, R - корисний економічний результат (дохід, прибуток, обсяг реалізованих послуг), а C - сукупні витрати ресурсів на досягнення цього результату [33]. Зростання ефективності відбувається або за рахунок

максимізації результату при незмінних витратах, або за рахунок мінімізації витрат при збереженні обсягів результату. Сучасний бізнес вимагає безперервної оптимізації не лише матеріальних чи фінансових, але й часових та інформаційних ресурсів.

У цьому контексті М. Портер у своїх фундаментальних працях наголошує, що ефективність не повинна зводитися лише до операційного рівня. Висока операційна ефективність (наприклад, безперебійна робота транспорту чи мінімізація втрат на складі) є необхідною, але зовсім недостатньою умовою для довгострокового комерційного успіху. Стратегічна ефективність вимагає формування унікальної ціннісної пропозиції, що дозволяє компанії утримувати та посилювати конкурентні переваги на ринку. Відповідно, у діяльності підприємства ці дві категорії тісно взаємопов'язані, але не є тотожними. Підприємство може досягати високих короткострокових результатів за обсягом реалізації, проте при надмірних витратах або нераціональному використанні капіталу така діяльність не буде ефективною і неминуче призведе до фінансової кризи. Водночас висока ефективність локальних процесів без досягнення глобальних стратегічних цілей також не забезпечує успішного розвитку бізнесу [19, 20].

На практиці ефективність бізнесу зазвичай проявляється через багаторівневу систему показників, які відображають прибутковість, продуктивність, ліквідність, оборотність активів, рентабельність капіталу та інші ключові фінансово-економічні характеристики. Вона показує, наскільки раціонально та злагоджено підприємство використовує трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси. Результативність, своєю чергою, може оцінюватися через досягнення планових обсягів продажу, цільовий рівень прибутку, неухильне виконання бюджету, рівень задоволення та лояльності клієнтів, зміцнення ринкових позицій і розвиток стійких конкурентних переваг. Стратегічне управління логістичним бізнесом передбачає, що одним із головних індикаторів довгострокової результативності стає успішна

диверсифікація ринків збуту. Формування широкого портфеля замовлень та освоєння нових логістичних ніш дозволяє мінімізувати залежність від вузького кола клієнтів і забезпечує стабільність фінансових надходжень навіть у періоди структурних криз в економіці.

В умовах сучасної економіки значення ефективності та результативності бізнесу суттєво зростає. Це пояснюється тим, що підприємства функціонують у середовищі агресивної конкуренції, постійної нестабільності попиту, інфляційних коливань, суворих логістичних обмежень та стрімких технологічних змін. Особливо важливе значення має саме стратегічний аспект цих категорій, що відображає здатність підприємства забезпечувати сталий та безперервний розвиток у довгостроковій перспективі. Це передбачає не лише отримання поточного фінансового прибутку, а й підтримання високого рівня фінансової стійкості, гнучкої адаптивності до раптових змін зовнішнього середовища, проактивного інноваційного розвитку та дотримання принципів корпоративної відповідальності.

Особливої ваги всі ці питання набувають для підприємств логістичної сфери, де загальна ефективність бізнесу визначається швидкістю виконання логістичних операцій, математичною оптимальністю маршрутів, рівнем витрат на транспортування і зберігання вантажів, високою якістю клієнтського сервісу та безпомилковою точністю управління запасами. Для таких сервісних компаній результативність полягає у здатності безперебійно, своєчасно та якісно виконувати взяті на себе договірні зобов'язання перед клієнтами, ефективно управляти ризиками ланцюгів постачання та зберігати високу конкурентоспроможність на ринку.

1.2. Основні підходи та методи оцінки ефективності діяльності підприємства

Оцінка ефективності діяльності підприємства є ключовим, невід'ємним елементом комплексної системи управління, оскільки вона дає змогу

об'єктивно виявити рівень використання наявних ресурсів, визначити фактичну результативність прийнятих управлінських рішень і встановити стратегічні напрями подальшого розвитку компанії. У сучасній економічній науці та корпоративній практиці використовується кілька фундаментальних підходів до оцінювання ефективності, кожен з яких має власні методологічні особливості, беззаперечні переваги та специфічну сферу застосування.

Найбільш поширеним та класичним є фінансовий підхід, який ґрунтується на глибокому аналізі показників прибутковості, рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та платоспроможності. Цей підхід дозволяє оцінити загальний економічний стан підприємства у грошовому вимірі, виявити його здатність безперебійно генерувати прибуток, своєчасно виконувати поточні та довгострокові зобов'язання, а також забезпечувати розширене відтворення капіталу [1, 4, 5]. Його головною перевагою є доступність верифікованих даних та можливість використання офіційної фінансової звітності для проведення зовнішнього і внутрішнього аудиту.

Другим важливим напрямом є ресурсний підхід, відповідно до якого комплексна ефективність визначається рівнем віддачі та інтенсивністю використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших видів ресурсів. У межах цього підходу детально аналізується продуктивність праці персоналу, фондівіддача основних засобів, швидкість і оборотність оборотних коштів, загальний рівень витрат на одиницю реалізованої продукції чи наданої логістичної послуги, а також абсолютна економія ресурсів. Такий підхід дає змогу керівництву оцінити, наскільки раціонально та ощадливо підприємство організовує власну операційну діяльність.

Процесний підхід зосереджується на глибокому дослідженні ефективності окремих, ізольованих та наскрізних бізнес-процесів: матеріально-технічного постачання, виробництва, збуту, складської та транспортної логістики, обслуговування клієнтів, управління персоналом тощо. Його застосування є особливо критичним і надзвичайно важливим для

логістичних підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від швидкості, безпомилкової якості та бездоганної узгодженості внутрішніх операцій. Саме цей підхід дозволяє своєчасно виявити організаційні «вузькі місця» (bottlenecks) у діяльності компанії та знайти приховані резерви для підвищення загальної результативності.

Окремо слід виділити стратегічний підхід, який передбачає оцінювання не лише поточних, короткострокових фінансових результатів, а й фундаментальної здатності підприємства досягати довгострокових макроекономічних цілей, гнучко адаптуватися до турбулентних змін ринку, впроваджувати передові інновації та формувати стійкі конкурентні переваги. У межах цього підходу використовуються такі стратегічні показники, як частка ринку, рівень задоволеності та утримання клієнтів (Customer Retention Rate), інноваційна активність, інвестиційна привабливість та ділова репутація підприємства (Goodwill). У контексті стратегічного управління саме цей підхід слугує базою для вимірювання успішності диверсифікації ринків збуту та закріплення логістичного оператора у нових ринкових нішах.

Ще одним поширеним напрямом є системний підхід, за якого підприємство розглядається як складна відкрита соціально-економічна система, що постійно взаємодіє з мінливим зовнішнім середовищем. У такому випадку ефективність оцінюється максимально комплексно, з одночасним урахуванням внутрішніх бізнес-процесів, впливу зовнішніх макроекономічних факторів, поточної ринкової позиції, гнучкості організаційної структури та дієвості управлінських механізмів. Цей підхід є найбільш доцільним для всебічного, комплексного аналізу діяльності сучасного підприємства.

Для безпосередньої кількісної та якісної оцінки ефективності застосовується широкий спектр аналітичних методів. Серед найпоширеніших та найбільш дієвих можна виділити (табл. 1.1)

Таблиця 1.1

Методики кількісної та якісної оцінки ефективності та результативності діяльності компанії

Метод аналізу	Сутність методу	Мета застосування
Горизонтальний (трендовий) аналіз	Передбачає порівняння фінансових та операційних показників підприємства за різні періоди часу.	Виявлення тенденцій розвитку підприємства, визначення темпів зростання або спаду показників діяльності.
Вертикальний (структурний) аналіз	Полягає у дослідженні структури активів, пасивів, доходів і витрат шляхом визначення питомої ваги окремих складових.	Оцінка структури фінансових ресурсів та визначення змін у їх складі.
Коефіцієнтний аналіз	Базується на розрахунку системи відносних показників, що характеризують фінансовий стан та результати діяльності підприємства.	Оцінка ліквідності, рентабельності, ділової активності та фінансової стійкості підприємства.
Порівняльний аналіз (Benchmarking)	Передбачає зіставлення результатів діяльності підприємства з показниками конкурентів або середньогалузовими значеннями.	Виявлення конкурентних переваг і недоліків, визначення напрямів удосконалення діяльності.
Факторний аналіз	Дає змогу визначити вплив окремих факторів на зміну результативних показників за допомогою математичних розрахунків.	Встановлення причин змін показників діяльності та оцінка значущості окремих чинників.
Графічний метод	Передбачає використання графіків, діаграм та схем для візуалізації економічних показників.	Наочне представлення результатів аналізу та спрощення процесу прийняття управлінських рішень.
Експертні (евристичні) методи	Ґрунтуються на оцінках фахівців і застосовуються для аналізу якісних характеристик діяльності підприємства.	Оцінка ефективності управлінських, організаційних та інноваційних рішень, які складно виміряти кількісно.

- **Горизонтальний (трендовий) аналіз**, який дає змогу порівняти фінансові та операційні показники за різні хронологічні періоди, виявляючи тенденції зростання чи спаду;
- **Вертикальний (структурний) аналіз**, що дозволяє глибоко дослідити внутрішню структуру активів, джерел формування пасивів, а також статей доходів і витрат;
- **Коефіцієнтний аналіз**, спрямований на розрахунок відносних фінансових і економічних показників (ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості);
- **Порівняльний аналіз (Benchmarking)**, який використовується для прямого зіставлення результатів підприємства з показниками компаній-конкурентів або галузевими нормативними значеннями;
- **Факторний аналіз**, що дає можливість математично точно визначити та ізолювати ступінь впливу окремих чинників на зміну кінцевих результатів діяльності;
- **Графічний метод**, який допомагає наочно та доступно відобразити складну динаміку показників для прийняття управлінських рішень;
- **Експертні (евристичні) методи**, які використовуються для оцінки складних якісних аспектів діяльності, зокрема ефективності управлінських, організаційних та інноваційних рішень.

У сучасній світовій практиці управління корпоративною ефективністю особливе місце посідає система збалансованих показників (Balanced Scorecard - BSC), розроблена професорами Р. Капланом та Д. Нортон, яка гармонійно поєднує жорсткі фінансові та м'які нефінансові критерії оцінки [12, 13]. Ця система охоплює чотири ключові стратегічні площини: фінанси (генерування вартості для власників), клієнти (маркетингове позиціонування та задоволеність послугами), внутрішні процеси (досконалість операційної логістичної діяльності), а також навчання та розвиток (інтелектуальний капітал та інновації). Такий комплексний підхід дає змогу керівництву оцінити реальну ефективність підприємства не лише за ретроспективним

фінансовим прибутком, а й за високою якістю управління, рівнем логістичного сервісу та стратегічною здатністю до безперервного розвитку.

Таким чином, вибір конкретних підходів і методів оцінки ефективності діяльності підприємства безпосередньо залежить від головної мети дослідження, особливостей функціонування логістичної галузі, доступності достовірної інформації та специфіки поточних управлінських завдань. Тільки комплексне, синергетичне застосування кількох підходів одночасно забезпечує найбільш об'єктивну оцінку стану підприємства і створює надійну науково-практичну основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо підвищення його майбутньої ефективності.

Система управління ефективністю та результативністю бізнесу - це складна, багатовимірна сукупність принципів, методів, аналітичних інструментів і збалансованих управлінських рішень, які безпосередньо спрямовані на досягнення як стратегічних, так і поточних операційних цілей підприємства з максимально раціональним використанням усіх доступних ресурсів. У своєму класичному розумінні вона нерозривно охоплює ключові функції менеджменту: стратегічне та оперативне планування, організацію процесів, мотивацію персоналу, багаторівневий контроль, глибокий аналіз відхилень і своєчасне коригування діяльності підприємства відповідно до непередбачуваних змін внутрішнього та зовнішнього макроекономічного середовища.

У сучасних умовах перманентної турбулентності така система має функціонувати не просто як пасивний контрольний механізм фіксації результатів, а як проактивний інструмент стратегічного управління. Її головне фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити гармонійне узгодження часто суперечливих цілей власників капіталу (максимізація прибутку), топ-менеджменту (масштабування бізнесу), лінійного персоналу (зростання доходів і стабільність) та кінцевих споживачів послуг (якість і швидкість обслуговування), створюючи міцні умови для стабільного зростання підприємства. Для досягнення цього

консенсусу необхідно формувати чіткі, вимірювані цільові орієнтири, встановлювати релевантні ключові показники ефективності, регулярно оцінювати результати діяльності та блискавично реагувати на будь-які відхилення.

Важливою базовою складовою сучасної системи управління є планування, яке дає змогу архітектурно визначити глобальні цілі підприємства, необхідні обсяги ресурсів для їх досягнення, жорсткі терміни виконання та очікувані кількісні результати. В умовах нестабільності планування має обов'язково здійснюватися на трьох взаємопов'язаних рівнях: стратегічному (формування візії та довгострокових цілей на 3–5 років), тактичному (річні бюджети) й оперативному (щомісячні та щоденні плани). Завдяки такій архітектурі підприємство отримує здатність не лише пасивно реагувати на раптові зміни ринку, а й активно випереджати їх, самостійно формуючи власну траєкторію економічного розвитку.

Не менш критичним елементом є багатоступеневий контроль, що забезпечує безперервне порівняння фактично досягнутих фінансових і операційних результатів із заздалегідь запланованими показниками. Сучасний контроль дозволяє своєчасно виявити навіть мінімальні відхилення (наприклад, перевитрати палива у логістиці чи зростання дебіторської заборгованості), глибоко оцінити першопричини їх виникнення та прийняти обґрунтовані коригувальні рішення. У сучасних умовах архітектура контролю має невід'ємно базуватися на цифрових інформаційних системах, які забезпечують миттєве отримання верифікованих даних у режимі реального часу і кардинально підвищують точність управлінських рішень.

Суттєву, а іноді й вирішальну роль у підвищенні ефективності відіграє комплексна мотивація персоналу, оскільки саме людський і соціальний капітал значною мірою визначає кінцеву результативність бізнесу. Сучасна ефективна система мотивації повинна гармонійно поєднувати матеріальні (премії, бонуси за виконання KPI) та нематеріальні стимули, чітко орієнтувати працівників на досягнення глобальних цілей підприємства,

безперервне підвищення продуктивності праці, бездоганну якість обслуговування клієнтів і максимально відповідальне, ощадливе ставлення до корпоративних ресурсів.

Окрему стратегічну увагу в системі управління слід приділяти наскрізному аналізу ключових показників ефективності (KPI), які об'єктивно відображають результати роботи як окремих структурних підрозділів, так і підприємства в цілому [18]. У контексті логістичної діяльності KPI обов'язково повинні включати не лише стандартні фінансові метрики (показники чистого доходу, прибутковості, собівартості послуг, рентабельності активів та продуктивності праці), але й специфічні операційні індикатори: швидкість і точність виконання замовлень (доставка точно в строк), рівень задоволеності та утримання клієнтів, коефіцієнт корисного використання вантажопідйомності транспорту тощо. Їх системне використання дає змогу абсолютно об'єктивно оцінювати результати поточної діяльності та точково спрямовувати зусилля всього персоналу на досягнення конкретних, вимірюваних цілей.

У сучасних умовах ведення бізнесу особливого, безальтернативного значення набуває цифровізація управління. Глобальне впровадження автоматизованих інтегрованих систем обліку, інструментів предиктивної аналітики, систем планування ресурсів підприємства (ERP), програм управління запасами, спеціалізованих платформ управління клієнтськими відносинами (CRM) та складними логістичними процесами значно підвищує загальну керованість бізнесу [15]. Передові цифрові технології гарантовано забезпечують високу оперативність, абсолютну прозорість і математичну точність управлінських рішень, а також безпосередньо сприяють радикальному зменшенню трансакційних витрат і відчутному підвищенню операційної гнучкості підприємства.

Важливим аспектом системи управління в сучасних умовах є стратегічне управління логістичним бізнесом, яке остаточно трансформувалося з допоміжної сервісної функції у ключовий, життєво

необхідний фактор створення доданої вартості. За концептуальним визначенням провідних науковців (зокрема, М. Крістофера), конкуренція сьогодні розгортається вже не між окремими ізольованими підприємствами, а між їхніми глобальними ланцюгами постачання [14]. Саме тому ефективна система управління сучасною компанією повинна всеохоплююче інтегрувати весь спектр процесів Supply Chain Management (SCM) - від довгострокового планування клієнтської потреби до фінальної фізичної доставки вантажу кінцевому споживачу.

Одним із найпотужніших інструментів підвищення результативності та мінімізації макроекономічних ризиків логістичного підприємства в умовах нестабільного середовища виступає диверсифікація ринків збуту логістичних послуг. Проактивна диверсифікація дозволяє логістичному оператору не лише кардинально знизити критичну залежність від вузького кола ключових клієнтів чи монопольного географічного регіону, а й ідеально збалансувати фінансові потоки. Як зазначають дослідники С. Чопра та П. Мейндл, планомірне розширення портфеля послуг (наприклад, масштабування у суміжні галузі економіки) багаторазово підвищує стійкість ланцюга постачання до системних економічних шоків [32]. Відповідно, сучасна система управління ефективністю повинна в обов'язковому порядку включати стратегічні індикатори, що безперервно відстежують результативність освоєння нових сегментів ринку та швидкість окупності інвестицій у таку комплексну диверсифікацію.

Підсумовуючи, система управління ефективністю та результативністю бізнесу повинна бути максимально гнучкою, високо адаптивною та перманентно орієнтованою на безперервне вдосконалення (Continuous Improvement). В умовах вкрай нестабільного, агресивного зовнішнього середовища підприємства змушені своєчасно переглядати свої традиційні підходи до організації діяльності, сміливо впроваджувати технологічні інновації, жорстко оптимізувати бізнес-процеси та неупинно підвищувати якість прийняття управлінських рішень. Саме таке комплексне, синергетичне

поєднання стратегічного планування, багаторівневого контролю, дієвої мотивації, глибокого аналізу, цифрових інструментів та політики диверсифікації дозволяє гарантовано забезпечити стійкий розвиток і непохитну конкурентоспроможність сучасного підприємства. Це створює міцну науково-методологічну основу для подальшого ґрунтовного вивчення передового зарубіжного досвіду управління ефективністю підприємства.

1.3. Зарубіжний досвід управління ефективністю підприємства

Зарубіжний досвід управління ефективністю підприємства є вкрай важливим джерелом для концептуального вдосконалення вітчизняної управлінської практики, оскільки в економічно розвинених країнах вже історично сформовано та апробовано високоефективні підходи до стратегічного планування, багаторівневого контролю, мотивації та комплексного оцінювання результатів діяльності бізнесу. У передовій міжнародній корпоративній практиці головна увага приділяється не лише поточним фінансовим результатам, а й фундаментальній довгостроковій стійкості, безперервній інноваційності, бездоганній якості бізнес-процесів та максимальному задоволенню потреб клієнтів.

Одним із найпоширеніших та найбільш дієвих підходів у провідних зарубіжних компаніях є управління за цілями (Management by Objectives), за якого для кожного рівня ієрархії управління визначаються конкретні, кількісно вимірювані результати. Такий підхід гарантовано забезпечує чіткий, нерозривний зв'язок між глобальними стратегічними пріоритетами підприємства (наприклад, виходом на нові міжнародні ринки) та щоденною операційною діяльністю лінійних працівників. Він дає змогу ідеально координувати дії всього персоналу, суттєво підвищувати зону відповідальності менеджерів і систематично контролювати етапи досягнення кінцевих результатів.

Широке, майже повсюдне застосування у світовій логістиці має також система збалансованих показників (Balanced Scorecard), яка

використовується для максимально комплексної та різнобічної оцінки ефективності бізнесу. У зарубіжній практиці вона дає змогу гармонійно поєднувати жорсткі фінансові показники з ключовими нефінансовими метриками - індексом задоволеності клієнтів, ефективністю та безперебійністю внутрішніх логістичних процесів, рівнем впровадження інновацій та безперервним розвитком персоналу. Такий підхід дозволяє керівництву уникнути вузької, небезпечної орієнтації виключно на короткостроковий прибуток і формує значно більш повне, стратегічне уявлення про реальний стан підприємства.

У багатьох країнах активно і дуже успішно застосовуються методи процесного та бережливого управління (Lean Management). Їхня глибинна сутність полягає в радикальній оптимізації бізнес-процесів, повному усуненні будь-яких втрат часу, ресурсів і фінансових коштів, а також у філософії постійного, щоденного вдосконалення операційної діяльності. Передовий зарубіжний досвід демонструє надзвичайно високу ефективність імплементації концепції ощадливого виробництва безпосередньо у логістичні процеси (Lean Logistics). За цією методологією зарубіжні транспортні корпорації використовують карти потоку створення цінності (Value Stream Mapping) для детальної візуалізації кожного етапу руху вантажу та інформації, що дозволяє суттєво скоротити тривалість логістичного циклу, ліквідувати надлишкові запаси та мінімізувати простой транспорту [24, 25]. Особливо ефективними ці підходи є саме у транспортній логістиці та сфері послуг, де швидкість і якість виконання операцій безпосередньо впливають на глобальну конкурентоспроможність підприємства.

Крім того, міжнародні логістичні компанії для підвищення ефективності активно впроваджують еталонні моделі процесів, зокрема глобальну модель SCOR (Supply Chain Operations Reference) [16]. Ця модель дозволяє підприємствам чітко стандартизувати метрики оцінки ефективності (такі як надійність доставки, швидкість реакції ланцюга постачання, гнучкість, витрати на управління та рентабельність активів) і проводити

регулярний порівняльний бенчмаркінг своїх показників із визнаними лідерами світового ринку.

У зарубіжних компаніях також безпрецедентна увага приділяється тотальній цифровізації управління. Масштабне використання хмарних ERP-систем, інтелектуальних CRM-платформ, передових аналітичних інструментів (Big Data), алгоритмів штучного інтелекту та повністю автоматизованих систем диспетчерського контролю дозволяє значно підвищити прозорість бізнес-процесів, радикально скоротити транзакційні витрати та забезпечити блискавичне, оперативне прийняття рішень. Цифрові технології сьогодні є абсолютно невід'ємною, базовою частиною сучасної західної моделі управління ефективністю.

Важливим стратегічним трендом зарубіжного логістичного бізнесу є активне використання стратегії диверсифікації як ключового інструменту ризик-менеджменту та забезпечення результативності. Зіткнувшись із глобальними кризами, провідні транснаціональні оператори цілеспрямовано диверсифікують свої ринки збуту, розширюють географію присутності та портфель послуг (переходячи від базового транспортування до комплексного 3PL/4PL провайдингу). Це гарантує їм високу фінансову стійкість навіть у періоди глибоких макроекономічних шоків. Важливою особливістю закордонної практики є також непохитна орієнтація на персонал як ключовий фактор успіху підприємства. У багатьох компаніях використовуються індивідуальні та командні системи мотивації, програми розвитку компетенцій та корпоративне навчання. Це сприяє формуванню високої продуктивності праці, зниженню плинності кадрів і підвищенню залученості персоналу до досягнення цілей компанії.

Окремо слід зазначити, що в зарубіжній практиці управління ефективністю часто і нерозривно пов'язане з принципами корпоративної соціальної відповідальності (CSR) та сталого розвитку (ESG). Підприємства ретельно оцінюють не лише прямий економічний, а й соціальний та екологічний ефект своєї діяльності (зокрема, впровадження концепції

«зеленої логістики») [11, 27]. Такий комплексний підхід сприяє стрімкому підвищенню репутації компанії, зміцненню довіри з боку клієнтів, міжнародних партнерів і суспільства, а також формуванню довгострокових, непохитних конкурентних переваг.

Отже, зарубіжний досвід переконливо свідчить, що справді ефективне управління сучасним підприємством базується на синергетичному поєднанні стратегічного планування, збалансованої системи показників, передових цифрових технологій, процесного підходу, стратегії диверсифікації та глибокої орієнтації на персонал і клієнтів. Свідома та ґрунтовна адаптація цих підходів до умов українських підприємств може стати вирішальним чинником підвищення їх ефективності та результативності в умовах нестабільного ринку. Це створює надійну теоретико-методологічну основу для переходу до безпосереднього практичного аналізу діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст».

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНІСТЮ ТЗОВ «ІНВЕСТ ЗАХІД ЛОГІСТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» є підприємством, діяльність якого пов'язана з логістичними операціями, управлінням ресурсами та забезпеченням виконання господарських договорів. Для оцінки його діяльності важливо розглянути структуру активів, джерела їх формування та загальні фінансово-економічні характеристики.

Таблиця 2.1

Основні реєстраційні дані та види діяльності ТЗОВ «Інвест Захід Логіст»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Інвест Захід Логіст»
Код за ЄДРПОУ	41598319
Дата реєстрації	18.09.2017
Основний КВЕД	45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів (основний)
Спеціалізація на ринку	Енерготрейдинг, експедирування енергоресурсів
Статутний капітал	10 000 000,00 грн

Джерело: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?tb=financial-dynamics&id=26905276>

З таблиці видно, що загальна величина балансу підприємства коливалася протягом 2022–2025 років: зростання у 2023 році змінилося поступовим зниженням у 2024–2025 роках. Основна частка активів припадає на оборотні активи, що є типовим для логістичного підприємства, де значну роль відіграють дебіторська заборгованість, запаси та грошові кошти.

Структура активів свідчить про високу мобільність ресурсів підприємства. Водночас поступове зростання частки необоротних активів означає нарощування матеріально-технічної бази та інвестиції в розвиток підприємства.

Таблиця 2.3

Структура активів ТзОВ «Інвест Захід Логіст», %

Актив	2022	2023	2024	2025	Темп приросту, %			Структура, %			
					2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024	2022	2023	2024	2025
I. Необоротні активи											
Основні засоби:	512	1178	1455	2059	130,10	23,50	41,50	4,10	8,70	11,00	17,00
- первісна вартість	512	1219	1570	2357	138,10	28,80	50,10				
- знос	0	41	115	298	-	180,50	159,10				
Усього за розділом I	512	1178	1455	2059	130,10	23,50	41,50	4,10	8,70	11,00	17,00
II. Оборотні активи											
Запаси	260	319	761	793	22,70	138,60	4,20	2,10	2,40	5,80	6,50
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	11689	11935	10924	9246	2,10	-8,50	-15,40	93,70	87,90	82,80	76,20
Грошові кошти та їх еквіваленти:	11	139	49	23	1163,60	-64,70	-53,10	0,10	1,00	0,40	0,20
Усього за розділом II	11962	12396	11738	10071	3,60	-5,30	-14,20	95,90	91,30	89,00	83,00
Баланс	12474	13574	13193	12130	8,80	-2,80	-8,10	100,00	100,00	100,00	100,00

Джерело: Сформовано та розраховано автором на основі <https://youcontrol.com.ua/contractor/?tb=financial-dynamics&id=26905276>

Детальний аналіз структури активів ТзОВ «Інвест Захід Логіст» свідчить про яскраво виражену мобільність ресурсів, що є типовим для компаній, які спеціалізуються на експедируванні та управлінні ланцюгами постачання. Водночас звертає на себе увагу критично висока частка дебіторської заборгованості за товари, роботи і послуги, яка у 2022 році досягала 93,7% у структурі активів, а у 2025 році, незважаючи на певне зниження, залишилася на рівні 76,2%. Для підприємства, що займається логістикою енергоресурсів, така конфігурація балансу свідчить про надання клієнтам значних комерційних відстрочок платежів. Фактично, підприємство бере на себе функцію кредитування своїх замовників, заморожуючи власний оборотний капітал у розрахунках. Поступове зростання частки основних засобів з 8,7% у 2022 році до 17,0% у 2025 році є позитивним сигналом, який підтверджує прагнення керівництва диверсифікувати активи та розширювати власну матеріально-технічну базу (збільшення первісної вартості основних засобів склало понад 460% за аналізований період).

Дані таблиці 2.4 дозволяють більш глибоко оцінити якість джерел формування майна ТзОВ «Інвест Захід Логіст». Структура пасивів характеризується абсолютною відсутністю довгострокових зобов'язань (банківських кредитів чи позик) протягом усього аналізованого періоду. З одного боку, це звільняє компанію від довгострокового боргового навантаження та фінансових витрат на обслуговування кредитів, а з іншого - може свідчити про консервативну політику керівництва або ж про складнощі із залученням інвестиційних ресурсів для стратегічного розвитку. Основна частка залучених коштів формується виключно за рахунок інших поточних зобов'язань та кредиторської заборгованості за товари, роботи і послуги.

Варто зауважити, що остання у 2025 році різко зросла на 435,2% порівняно з попереднім роком (з 108 тис. грн до 578 тис. грн), що свідчить про активне використання підприємством товарних кредитів від постачальників для фінансування поточної діяльності.

Таблиця 2.4

Структура пасивів ТзОВ «Інвест Захід Логіст», %

Пасив	2022	2023	2024	2025	2023/2022	2024/2023	2025/2024	2022	2023	2024	2025
I. Власний капітал											
Зареєстрований (пайовий) капітал	10000	10000	10000	10000	0,00%	0,00%	0,00%	80,20%	73,70%	75,80%	82,40%
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-827	-1264	-765	-1207	52,80%	-39,50%	57,80%	-6,60%	-9,30%	-5,80%	-10,00%
Усього за розділом I	9173	8736	9235	8793	-4,80%	5,70%	-4,80%	73,50%	64,40%	70,00%	72,50%
III. Поточні зобов'язання											
товари, роботи, послуги	0	73	108	578	-	47,90%	435,20%	0,00%	0,50%	0,80%	4,80%
розрахунками з бюджетом	6	10	45	13	66,70%	350,00%	-71,10%	0,00%	0,10%	0,30%	0,10%
розрахунками з оплати праці	3	1	7	11	-66,70%	600,00%	57,10%	0,00%	0,00%	0,10%	0,10%
Інші поточні зобов'язання	3289	4753	3794	2730	44,50%	-20,20%	-28,00%	26,40%	35,00%	28,80%	22,50%
Усього за розділом III	3299	4838	3957	3336	46,70%	-18,20%	-15,70%	26,50%	35,60%	30,00%	27,50%
Баланс	12472	13574	13192	12129	8,80%	-2,80%	-8,10%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Джерело: Сформовано та розраховано автором на основі <https://youcontrol.com.ua/contractor/?tb=financial-dynamics&id=26905276>

Незважаючи на зростання короткострокових боргів, власний капітал стабільно займає домінуючу частку (понад 64–73%) у структурі пасивів, формуючи міцний запас фінансової міцності. Проте наявність стабільного непокритого збитку, який у 2025 році зріс до 1207 тис. грн, сигналізує про систематичне «проїдання» власного капіталу підприємства.

У пасивах підприємства переважає власний капітал, що позитивно характеризує його фінансову незалежність. Найвищу частку поточних зобов'язань зафіксовано у 2023 році, що свідчить про підвищення короткострокового боргового навантаження в цей період.

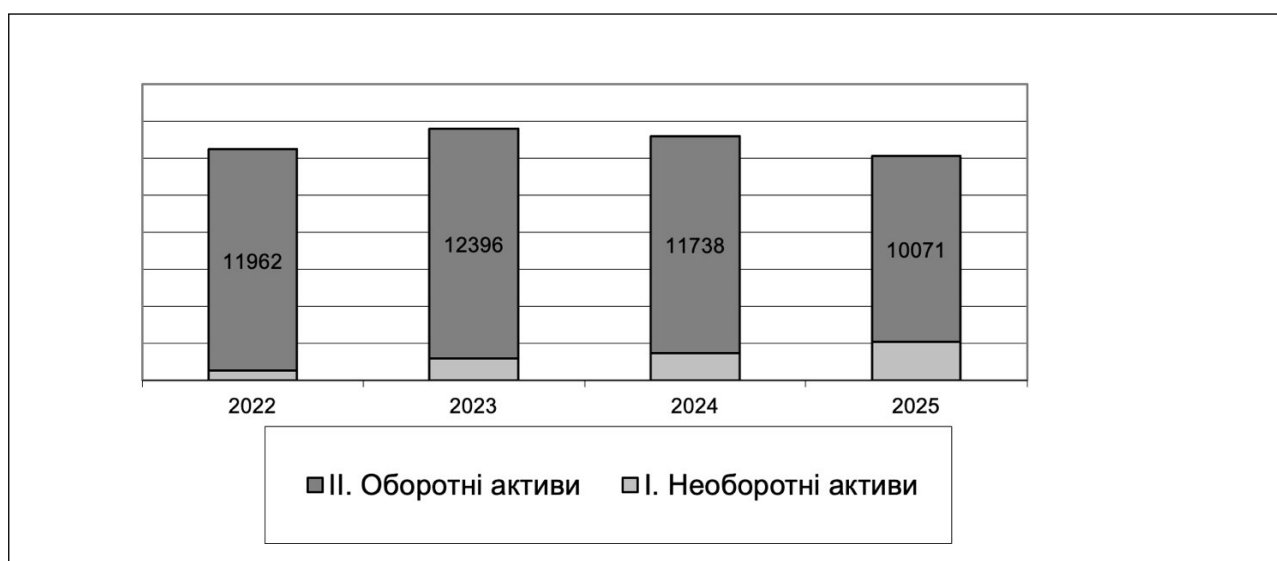


Рис. 2.1. Структура ресурсів ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

Джерело: а розраховано автором на основі

<https://youcontrol.com.ua/contractor/?tb=financial-dynamics&id=26905276>

Таким чином, організаційно-економічна характеристика ТзОВ «Інвест Захід Логіст» показує, що підприємство має достатньо стійку ресурсну базу, однак значною мірою залежить від оборотних активів і своєчасності розрахунків із контрагентами. Це створює передумови для детального аналізу його фінансових результатів та показників ефективності.

Оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства є важливою складовою визначення його конкурентоспроможності, фінансової стійкості та перспектив розвитку. Аналіз показників діяльності ТОВ «Інвест Захід Логіст» за 2021–2025 роки свідчить про неоднозначні тенденції в розвитку

підприємства, які характеризуються поступовим зміцненням матеріально-технічної бази, зростанням обсягів діяльності у перші роки досліджуваного періоду та водночас нестабільністю фінансових результатів.

Зважаючи на проведену оцінку та аналізу динаміки та структури активів і пасивів сіл відзначити зміни у структурі активів підприємства. Загальна вартість активів протягом досліджуваного періоду залишалася відносно стабільною та коливалася в межах від 12,1 до 13,6 млн грн. При цьому суттєво змінилася їх структура. Якщо у 2021 році підприємство фактично не мало основних засобів та необоротних активів, то вже з 2022 року розпочалося активне інвестування в матеріальну базу. Вартість основних засобів зростає з 502 тис. грн у 2022 році до 2 059 тис. грн у 2025 році. Така динаміка свідчить про прагнення керівництва розширити виробничі та логістичні можливості підприємства, що є позитивною ознакою довгострокового розвитку.

Одночасно зі збільшенням необоротних активів спостерігалось поступове скорочення оборотних активів. Їх обсяг зменшився з 12 509 тис. грн у 2021 році до 10 070 тис. грн у 2025 році. Це може свідчити про трансформацію структури майна на користь довгострокових інвестицій або про зменшення обсягів поточної діяльності. Незначними залишалися й грошові кошти підприємства, що вказує на певні обмеження ліквідності та потребу в більш ефективному управлінні грошовими потоками.

Важливою характеристикою фінансового стану підприємства є структура джерел фінансування. Статутний капітал ТОВ «Інвест Захід Логіст» протягом усього аналізованого періоду залишався незмінним і становив 10 млн грн. Власний капітал коливався в межах від 8,7 до 9,2 млн грн, що свідчить про достатньо високий рівень фінансової незалежності підприємства. Частка власного капіталу в загальній сумі пасивів переважно перевищувала 70 %, а найнижче значення становило близько 64 % у 2023 році. Така структура капіталу є позитивною, оскільки знижує ризик

залежності від зовнішніх кредиторів та забезпечує фінансову стійкість підприємства.

Щодо результатів господарської діяльності, то протягом 2021–2023 років підприємство демонструвало стрімке зростання обсягів реалізації. Чистий дохід від реалізації збільшився з 45 тис. грн у 2021 році до 2 864 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про активізацію операційної діяльності та розширення ринкової присутності підприємства. Проте після досягнення максимального значення у 2023 році спостерігалось поступове зниження виручки до 2 315 тис. грн у 2024 році та 1 934 тис. грн у 2025 році. Така тенденція може бути пов'язана зі змінами ринкової кон'юнктури, посиленням конкуренції або скороченням обсягів наданих послуг.

Аналіз показників прибутковості свідчить про нестабільність фінансових результатів підприємства. Валовий прибуток мав позитивну динаміку до 2024 року та досяг максимального значення на рівні 1 125 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства отримувати позитивний результат від основної діяльності та контролювати собівартість реалізованих послуг. Водночас у 2025 році валовий прибуток скоротився до 324 тис. грн, що стало наслідком зниження обсягів реалізації та зростання собівартості.

Найбільш проблемним аспектом діяльності підприємства є нестабільність чистого фінансового результату. У 2021–2023 роках ТОВ «Інвест Захід Логіст» працювало зі збитками, які становили відповідно 138 тис. грн, 61 тис. грн та 437 тис. грн. Незважаючи на значне зростання доходів у 2023 році, підприємство не змогло забезпечити позитивний фінансовий результат, що може свідчити про високий рівень адміністративних, збутових або інших операційних витрат. Лише у 2024 році підприємству вдалося отримати чистий прибуток у розмірі 499 тис. грн, що стало найкращим результатом за весь досліджуваний період. Однак уже в 2025 році фінансовий результат знову став від'ємним і склав 442 тис. грн збитку.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТЗОВ «Інвест Захід Логіст»

Для оцінки фінансово-економічного стану підприємства динаміку доходів, витрат, прибутковості, ліквідності та фінансової стійкості за 2022–2025 роки.

Таблиця 2.5

Основні фінансові результати діяльності ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» за 2022-2025 рр., тис. грн..

Стаття	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	431	2864	2315	1934
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	416	2261	1191	1610
Валовий прибуток:	15	603	1124	324
Інші доходи	4071	812	213	391
Інші витрати	4147	1852	839	1158
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-61	-437	498	-443
Чистий фінансовий результат: прибуток	-61	-437	498	-443

Детальний розгляд фінансових результатів виявляє значну волатильність показників операційної діяльності логістичної компанії. Стрибок чистого доходу у 2023 році до 2864 тис. грн супроводжувався пропорційним зростанням собівартості (до 2261 тис. грн), проте вже у 2024–2025 роках спостерігається чітка тенденція до звуження масштабів діяльності. Особливе занепокоєння викликають тенденції 2025 року: на тлі скорочення чистого доходу до 1934 тис. грн, собівартість реалізації значно зросла та склала 1610 тис. грн. Непропорційне співвідношення доходів та витрат призвело до формування фінансового збитку в розмірі 443 тис. грн. Така негативна динаміка свідчить про нездатність підприємства гнучко управляти постійними та змінними витратами в умовах падіння обсягів реалізації послуг, що вимагає негайного перегляду цінової політики, диверсифікації клієнтського портфеля та жорсткої оптимізації ресурсовитрат.

У 2023 році підприємство різко збільшило чистий дохід, однак у 2024 - 2025 роках спостерігалось його зниження. Найкращий фінансовий результат було отримано у 2024 році, коли підприємство вийшло на прибуток у розмірі 498 тис. грн. У 2025 році знову зафіксовано збиток, що свідчить про нестабільність фінансових результатів.

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТзОВ «Інвест Захід Логіст», %

Назва показника	2022	2023	2024	2025
Рентабельність реалізованої продукції	3,60	26,70	94,40	20,10
Чиста рентабельність діяльності	-14,70	-19,30	41,80	-27,50
Рентабельність продажу	-14,20	-15,30	21,50	-22,90
Рентабельність власного капіталу	-0,70	-5,00	5,40	-5,00
Рентабельність активів	-0,50	-3,20	3,80	-3,70
Рентабельність виробництва	-0,50	-3,20	3,80	-3,70

Показники рентабельності, наведені у таблиці 2.6, є найбільш чутливими індикаторами ефективності управління логістичним бізнесом. Як видно з розрахунків, діяльність компанії балансує на межі збитковості. Значні від'ємні значення чистої рентабельності діяльності у 2022, 2023 та 2025 роках (аж до -27,5% в останньому періоді) вказують на те, що кожна гривня витрачених ресурсів генерує для підприємства чисті збитки замість прибутку. Єдиним комерційно успішним роком став 2024-й, коли рентабельність реалізованої продукції досягла безпрецедентних 94,4%, а рентабельність активів склала 3,8%. Такі різкі перепади - від високої маржинальності до глибокої збитковості - є класичною ознакою відсутності системи стратегічного управління ефективністю та надмірної чутливості підприємства до зовнішніх шоків на ринку енергоносіїв.

Показники рентабельності підтверджують нестійкий характер діяльності підприємства. У 2024 році всі основні індикатори мали позитивну динаміку, тоді як у 2022, 2023 та 2025 роках підприємство працювало зі збитковістю або низькою прибутковістю.

Показники ліквідності ТзОВ «Інвест Захід Логіст» за 2022-2025 рр

Назва показника	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,626	2,562	2,966	3,019
Коефіцієнт критичної ліквідності	3,547	2,496	2,774	2,781
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,003	0,029	0,012	0,007
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	0,724	0,610	0,663	0,669

Коефіцієнт загальної ліквідності у всі роки перевищував норматив, що свідчить про достатній рівень покриття поточних зобов'язань оборотними активами. Разом із тим дуже низький коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на обмежену частку грошових коштів у структурі активів.

Оцінюючи показники ліквідності ТзОВ «Інвест Захід Логіст», можна констатувати наявність так званого «парадоксу ліквідності». З одного боку, коефіцієнт загальної ліквідності протягом усього досліджуваного періоду значно перевищує нормативне значення (понад 2,5), що номінально свідчить про високу здатність компанії покривати свої поточні зобов'язання. Однак детальний розгляд структури цього покриття виявляє серйозну загрозу: коефіцієнт абсолютної ліквідності є критично низьким (від 0,003 у 2022 році до 0,007 у 2025 році), що свідчить про гострий дефіцит високоліквідних активів (грошових коштів). Тобто підприємство має значні активи на папері (у вигляді боргів клієнтів), але не має достатньо реальних «живих» грошей для миттєвого погашення нагальних зобов'язань перед бюджетом чи персоналом. Це підвищує ризик виникнення касових розривів (cash gaps) та знижує фінансову маневреність підприємства в умовах нестабільного ринку.

Показники фінансової стійкості ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

Стаття	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,735	0,644	0,700	0,725
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,735	0,644	0,700	0,725
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,360	1,554	1,428	1,379
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	0,944	0,865	0,843	0,766
Коефіцієнт співвідношення позикових і залучених коштів до власних коштів (коефіцієнт заборгованості)	0,360	0,554	0,428	0,379
Питома вага залучених коштів в усіх наявних коштах підприємства	0,265	0,356	0,300	0,275
Коефіцієнт інвестування основних засобів	0,056	0,135	0,158	0,234

Показники фінансової стійкості загалом залишаються на прийнятному рівні. Підприємство має високу частку власного капіталу у структурі фінансування, однак коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу поступово знижується, що може свідчити про певне обмеження фінансової гнучкості.

Узагальнена оцінка фінансово-економічного стану ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

напрямок аналізу	характеристика
Доходи та витрати	Нестабільна динаміка, коливання виручки та собівартості
Прибутковість	Позитивний результат лише у 2024 році
Ліквідність	Загалом достатня, але низька абсолютна ліквідність
Фінансова стійкість	Висока частка власного капіталу
Ризики	Залежність від дебіторської заборгованості та нестабільності доходів

Отже, аналіз фінансово-економічних показників свідчить, що ТзОВ «Інвест Захід Логіст» має відносно стабільну ліквідність і фінансову

незалежність, але характеризується нестійкими прибутковими результатами та потребує підвищення ефективності управління ресурсами. Це є підґрунтям для подальшої оцінки ефективності бізнес-процесів підприємства.

2.3. Оцінка ефективності та результативності бізнес-процесів ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

Оцінка ефективності та результативності бізнес-процесів ТзОВ «Інвест Захід Логіст» дає змогу визначити, наскільки раціонально підприємство використовує свої ресурси для досягнення фінансових і операційних цілей. Для логістичної компанії особливо важливо аналізувати процеси управління активами, розрахунками з клієнтами, витратами, формуванням прибутку та забезпеченням ліквідності.

Узагальнюючи результати оцінки ефективності діяльності ТОВ «Інвест Захід Логіст», можна зробити висновок, що підприємство характеризується достатнім рівнем фінансової стійкості, проте має низку проблем, пов'язаних з ефективністю використання оборотних активів та забезпеченням стабільної прибутковості. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ключові показники оцінки бізнес-процесів ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

Показник	Характеристика	Оцінка
Оборотність активів	Відображає швидкість використання ресурсів	Середня
Управління дебіторською заборгованістю	Частка дебіторки у структурі активів є дуже високою	Низька
Управління грошовими коштами	Частка коштів у структурі активів мінімальна	Низька
Контроль витрат	Собівартість і інші витрати істотно впливають на результат	Середня
Прибутковість операційної діяльності	Результати коливаються, стабільності немає	Низька
Використання власного капіталу	Частка власного капіталу висока	Висока
Фінансова гнучкість	Маневреність капіталу знижується	Середня

Аналіз показав, що швидкість обороту активів перебуває на середньому рівні, що свідчить про відносно задовільне використання наявних ресурсів, однак потенціал для підвищення їх продуктивності залишається значним

Одним із найслабших аспектів діяльності підприємства є управління дебіторською заборгованістю. Висока частка дебіторської заборгованості у структурі активів свідчить про значне відволікання фінансових ресурсів з господарського обороту та підвищує ризики втрати ліквідності. Додатковим негативним чинником є мінімальний обсяг грошових коштів у структурі активів, що обмежує можливості підприємства оперативно реагувати на поточні фінансові потреби та знижує рівень його платоспроможності.

Результати оцінки контролю витрат свідчать про середній рівень ефективності управління витратами. Незважаючи на те, що підприємство формує валовий прибуток від основної діяльності, значний вплив собівартості та інших витрат часто призводить до погіршення кінцевого фінансового результату. Саме тому прибутковість операційної діяльності оцінюється як низька, оскільки фінансові результати характеризуються нестабільністю та значними коливаннями протягом досліджуваного періоду.

Водночас важливою перевагою підприємства є високий рівень використання власного капіталу. Значна частка власних джерел фінансування забезпечує фінансову незалежність, знижує залежність від кредиторів та підвищує стійкість підприємства до зовнішніх економічних ризиків. Це створює сприятливі умови для довгострокового розвитку та реалізації інвестиційних проєктів.

Разом із тим аналіз фінансової гнучкості свідчить про поступове зниження маневреності капіталу. Зростання вкладень у необоротні активи при одночасному скороченні оборотних ресурсів зменшує можливості підприємства швидко перерозподіляти фінансові ресурси відповідно до змін ринкового середовища. У перспективі це може негативно вплинути на здатність підприємства адаптуватися до нових умов господарювання.

Аналіз структури оборотних активів ТзОВ «Інвест Захід Логіст», тис. грн

Показник	2022	2023	2024	2025
Запаси	260	319	761	793
Дебіторська заборгованість	11689	11935	0	9246
Грошові кошти та їх еквіваленти	11	139	49	23
Інші оборотні активи	2	3	4	9
Усього оборотних активів	11962	12396	0	10071

Структура оборотних активів свідчить про домінування дебіторської заборгованості, яка у 2022 році становила 11689 тис. грн, а у 2025 році -9246 тис. грн. Це означає, що підприємство значну частину ресурсів фактично заморожує у розрахунках з клієнтами. Така ситуація негативно впливає на швидкість обігу капіталу та створює ризики дефіциту ліквідних коштів.

Таблиця 2.11

Оцінка ефективності окремих бізнес-процесів**ТзОВ «Інвест Захід Логіст»**

Бізнес-процес	Основна проблема	Вплив на результативність
Продажі	Нестабільність обсягів реалізації	Зменшення виручки
Управління дебіторською заборгованістю	Висока частка боргів клієнтів	Погіршення ліквідності
Управління витратами	Коливання собівартості та інших витрат	Зниження прибутковості
Управління активами	Значна концентрація в оборотних активах	Низька фінансова гнучкість
Операційне планування	Відсутність стабільного фінансового результату	Коливання показників ефективності

Під час оцінки бізнес-процесів доцільно виділити кілька проблемних зон. По-перше, підприємство має високу частку дебіторської заборгованості, що погіршує структуру оборотних активів і знижує платоспроможність. По-друге, спостерігаються коливання витрат і доходів, що робить фінансові результати нестійкими. По-третє, відсутність стабільного прибутку свідчить

про те, що окремі бізнес-процеси не забезпечують належного рівня результативності.

Оцінка операційної ефективності бізнес-процесів показує, що операційний цикл підприємства є перевантаженим на етапі інкасації (збору коштів). Аналіз структури оборотних активів (табл. 2.10) чітко ідентифікує ключовий «вузький» процес (bottleneck) підприємства - управління взаєморозрахунками. Заморожування понад 9,2 млн грн у дебіторській заборгованості у 2025 році фактично вилучає ці кошти з операційного циклу. У логістичному бізнесі швидкість обігу капіталу прямо пропорційна здатності компанії генерувати прибуток: що швидше кошти повертаються від замовника, то швидше їх можна реінвестувати в оплату нових транспортних послуг чи закупівлю пального. Відсутність жорсткої кредитної політики та дієвих регламентів стягнення дебіторської заборгованості призводить до того, що компанія втрачає альтернативний дохід, який могла б отримати від вільного обігу цих коштів.

Ефективне управління діяльністю досліджуваної компанії є безперервним процесом, який охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів: планування, реалізацію, контроль, аналіз та коригування. Саме така система управління дозволяє підприємству своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати досягнення поставлених цілей та підвищувати результативність господарської діяльності.

Таблиця 2.12

Ланцюг формування результативності бізнес-процесів ТзОВ

«Інвест Захід Логіст»

Етап	Зміст
Планування	Визначення обсягів робіт і ресурсів
Реалізація	Виконання логістичних і фінансових операцій
Контроль	Моніторинг доходів, витрат, дебіторки
Аналіз	Виявлення відхилень і причин
Коригування	Впровадження заходів для підвищення ефективності

Першим етапом управлінського процесу є планування. На цьому етапі визначаються стратегічні та поточні цілі підприємства, обсяги робіт, необхідні ресурси та джерела їх забезпечення. Якісне планування створює основу для ефективного функціонування підприємства, дозволяє оптимально розподілити фінансові, матеріальні та трудові ресурси, а також мінімізувати ризики, пов'язані з невизначеністю господарської діяльності.

Наступним етапом є реалізація запланованих заходів. Вона передбачає виконання логістичних, виробничих та фінансових операцій відповідно до встановлених планів. Саме на цьому етапі відбувається практичне використання ресурсів підприємства, формуються доходи та витрати, забезпечується надання послуг або реалізація продукції. Ефективність реалізації значною мірою визначає кінцеві результати діяльності підприємства та його конкурентні позиції на ринку.

Важливою складовою управлінського циклу є контроль. Його основним завданням є постійний моніторинг ключових показників діяльності, зокрема доходів, витрат, дебіторської заборгованості та фінансових результатів. Завдяки контролю керівництво отримує актуальну інформацію про стан підприємства та може своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників. Це сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів і забезпечує оперативне реагування на проблемні ситуації.

Завершальним етапом є коригування, яке передбачає впровадження заходів щодо усунення виявлених недоліків та підвищення ефективності діяльності. До таких заходів можуть належати оптимізація витрат, удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю, підвищення продуктивності праці, вдосконалення логістичних процесів або перегляд стратегічних цілей підприємства. Реалізація коригувальних дій забезпечує безперервне вдосконалення діяльності та створює передумови для сталого розвитку підприємства.

Процес управління діяльністю підприємства являє собою замкнений цикл, у межах якого кожний етап логічно доповнює попередній. Ефективне поєднання планування, реалізації, контролю, аналізу та коригування дозволяє забезпечити стабільність функціонування підприємства, підвищити його конкурентоспроможність та досягти високих фінансово-економічних результатів.

Таблиця 2.12

Узагальнена оцінка бізнес-процесів ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

Критерій	Стан	Висновок
Досягнення фінансового результату	Нестабільне	Потребує вдосконалення
Ефективність використання активів	Середня	Є резерви підвищення
Ліквідність ресурсів	Задовільна, але з ризиками	Потрібен контроль дебіторки
Фінансова стійкість	Відносно висока	Позитивна характеристика
Операційна результативність	Коливальна	Необхідна оптимізація процесів

Для комплексного розуміння того, як саме внутрішні операції генерують вартість компанії, у таблицях 2.9 та 2.12 наведено якісну характеристику ключових бізнес-процесів ТзОВ «Інвест Захід Логіст». Аналіз підтверджує, що операційна результативність безпосередньо страждає від розриву між етапами планування та фактичного виконання логістичних контрактів. Зокрема, процес управління витратами оцінюється як неефективний через нездатність менеджменту стримувати зростання собівартості в періоди падіння ділової активності (як це спостерігалось у 2025 році).

Загальна оцінка бізнес-процесів (таблиця 2.12) підсумовує ключове протиріччя функціонування підприємства: маючи високий рівень фінансової стійкості (завдяки значному статутному капіталу), компанія демонструє низьку та нестабільну операційну результативність. Це свідчить про те, що поточна функціональна модель управління вичерпала свій ресурс і компанія потребує глибинного реінжинірингу бізнес-процесів, спрямованого на

прискорення оборотності активів та впровадження жорстких КРІ для кожного структурного підрозділу.

Отже, оцінка ефективності та результативності бізнес-процесів показує, що підприємство має достатній ресурсний потенціал, але не повністю реалізує його через проблеми в управлінні дебіторською заборгованістю, витратами та операційним плануванням. Це створює підстави для подальшого аналізу факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Результати аналізу свідчать, що ТОВ «Інвест Захід Логіст» має достатньо міцну фінансову основу та високий рівень автономії, що забезпечується значною часткою власного капіталу в структурі джерел фінансування. Позитивною тенденцією є також поступове нарощування основних засобів і розвиток матеріально-технічної бази. Водночас підприємство стикається з проблемою нестабільної прибутковості, оскільки отримані доходи не завжди забезпечують покриття всіх витрат. Для підвищення ефективності діяльності доцільно посилити контроль за витратами, оптимізувати структуру операційних витрат та вжити заходів щодо розширення ринків збуту і збільшення обсягів реалізації послуг. Це дозволить забезпечити стабільне отримання прибутку та зміцнити фінансовий стан підприємства в майбутньому.

2.4. Аналіз проблем та факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства.

Ефективність діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст» формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До внутрішніх належать структура активів і пасивів, рівень витрат, організація бізнес-процесів, управління дебіторською заборгованістю, якість планування та контролю. До зовнішніх факторів можна віднести ринкову кон'юнктуру, зміну попиту на

логістичні послуги, конкуренцію, інфляційні коливання та загальний стан економічного середовища.

**Основні фактори впливу на ефективність діяльності ТЗОВ «Інвест
Захід Логіст»**

Група факторів	Фактор	Характер впливу
Внутрішні	Висока частка дебіторської заборгованості	Зменшує ліквідність і оборотність капіталу
Внутрішні	Нестабільність витрат	Погіршує прибутковість
Внутрішні	Недостатній контроль грошових потоків	Підвищує ризик касових розривів
Внутрішні	Коливання рентабельності	Свідчить про нестабільність результатів
Внутрішні	Зниження маневреності капіталу	Обмежує фінансову гнучкість
Зовнішні	Конкуренція на ринку логістики	Тисне на цінову політику та маржу
Зовнішні	Зміни попиту	Впливають на обсяги реалізації
Зовнішні	Інфляційні процеси	Збільшують собівартість і витрати
Зовнішні	Економічна нестабільність	Ускладнює прогнозування результатів

Аналіз показує, що найсуттєвішим внутрішнім фактором є велика частка дебіторської заборгованості, яка у 2025 році становила 9246 тис. грн і займала понад 76% оборотних активів.

Таблиця 2.14

Проблеми ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» та їх можливі наслідки

Проблема	Ймовірний наслідок
Надмірна концентрація активів у дебіторській заборгованості	Дефіцит ліквідних коштів
Нестабільний фінансовий результат	Зниження інвестиційної привабливості
Від’ємна рентабельність у частині періодів	Погіршення ефективності діяльності
Низька абсолютна ліквідність	Ризик несвоєчасних платежів
Коливання витрат	Зменшення прибутку
Недостатня гнучкість управління	Уповільнення реагування на ринкові зміни

Це свідчить про те, що значна частина коштів підприємства не бере безпосередньої участі в поточному обігу, а тому знижує ефективність використання капіталу.

Таблиця 2.15

Оцінка впливу ключових факторів на результативність ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

Фактор	Рівень впливу	Обґрунтування
Дебіторська заборгованість	Високий	Погіршує ліквідність і оборотність
Собівартість реалізації	Високий	Безпосередньо впливає на прибуток
Обсяг реалізації	Високий	Формує дохід підприємства
Управління витратами	Середній	Впливає на кінцевий результат
Рівень фінансової дисципліни	Середній	Визначає стабільність розрахунків
Зовнішнє середовище	Високий	Створює додаткові ризики

Аналізуючи фактори впливу на результативність ТзОВ «Інвест Захід Логіст», необхідно комплексно розглядати як внутрішнє операційне середовище, так і зовнішні макроекономічні умови. З точки зору макросередовища (елементи PESTEL-аналізу), діяльність логістичного оператора суттєво ускладнюється політико-економічними чинниками: військові дії, блокування традиційних логістичних шляхів та висока волатильність цін на енергоресурси. Інфляційні процеси в економіці України безпосередньо впливають на зростання собівартості реалізації послуг (яка у 2025 році склала 1610 тис. грн порівняно з 1191 тис. грн у 2024 році попри падіння виручки). Це створює потужний тиск на маржинальність бізнесу.

З точки зору стратегічного (SWOT) аналізу, сильною стороною підприємства є високий рівень фінансової автономії (понад 70% у структурі пасивів) та відсутність дорогих банківських кредитів. Проте ключовими слабкими сторонами залишаються низька диверсифікація клієнтського портфеля, залежність від платіжної дисципліни контрагентів та незбалансованість витрат. Можливості для компанії лежать у площині

цифровізації процесів контролю та географічній або продуктивній диверсифікації логістичних послуг, що дозволить знизити ризики просідання доходів в окремі періоди (як це відбулося у 2025 році). Нехтування цими факторами становить головну загрозу для стабільності функціонування підприємства у майбутньому.

Таблиця 2.16

Система факторів впливу на ефективність діяльності

ТЗОВ «Інвест Захід Логіст»

Внутрішні фактори	Зовнішні фактори
Дебіторська заборгованість	Конкуренція
Собівартість	Попит на послуги
Витрати	Інфляція
Ліквідність	Економічна нестабільність
Організація процесів	Ринкові ризики

Таким чином, аналіз проблем і факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства, свідчить про наявність як внутрішніх резервів підвищення результативності, так і зовнішніх обмежень, які ускладнюють досягнення стабільних фінансових результатів. Найважливішими напрямками вдосконалення є оптимізація роботи з дебіторською заборгованістю, контроль витрат, підвищення гнучкості управління та впровадження сучасних цифрових рішень.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ БІЗНЕСУ ТЗОВ «ІНВЕСТ ЗАХІД ЛОГІСТ»

3.1. Напрями вдосконалення системи управління підприємством

Удосконалення системи управління Тзов «Інвест Захід Логіст» має бути безпосередньо спрямоване на підвищення керованості бізнесу, суттєве зменшення фінансових ризиків, жорстку оптимізацію витрат і загальне покращення результативності операційної діяльності. У контексті сучасних макроекономічних викликів, удосконалення системи управління не може обмежуватися лише точковими, локальними змінами.

Фундаментальним кроком для підприємства має стати перехід до комплексного стратегічного управління логістичним бізнесом, що дозволить компанії превентивно реагувати на ринкові шоки та забезпечити стійке довгострокове зростання [2, 19].

Як показав проведений у другому розділі аналіз, надмірна концентрація Тзов «Інвест Захід Логіст» на відносно вузькому сегменті енерготрейдингу та обслуговуванні обмеженої кількості контрагентів призвела до різкого падіння доходів та формування чистого збитку у 2025 році. З урахуванням цих виявлених проблем, пріоритетними напрямками вдосконалення є посилення контролю за дебіторською заборгованістю, оптимізація структури активів, удосконалення планування витрат і впровадження інноваційних цифрових інструментів управління.

Водночас ключовим стратегічним пріоритетом для стабілізації системи управління має стати цілеспрямована диверсифікація ринків збуту логістичних послуг. Розширення клієнтського портфеля шляхом виходу на суміжні ринки (наприклад, агрологістика, міжнародні перевезення або надання комплексних складських 3PL-послуг) дозволить Тзов «Інвест Захід Логіст» ефективно розподілити комерційні ризики, зменшити критичну залежність від вузької групи замовників та збалансувати фінансові потоки

компанії протягом усього операційного року. Узагальнені напрями вдосконалення системи управління представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення системи управління

ТЗОВ «Інвест Захід Логіст»

Напрямок	Зміст заходів	Очікуваний результат
Стратегічна диверсифікація	Розширення ринків збуту, пошук нових клієнтських сегментів та розвиток портфеля послуг	Зниження ризиків падіння доходів, стабілізація фінансових потоків
Управління витратами	Впровадження бюджетування з нульовою базою (Zero-Based Budgeting), жорсткий контроль собівартості	Підвищення маржинальності та чистого прибутку
Управління активами	Оптимізація структури оборотних активів, впровадження регламенту управління дебіторською заборгованістю	Рациональніше використання ресурсів, прискорення обігу капіталу
Планування та контроль	Встановлення збалансованої системи KPI та регулярний стратегічний моніторинг	Підвищення загальної керованості логістичного бізнесу
Цифровізація бізнесу	Автоматизація обліку й аналітики шляхом впровадження спеціалізованих ERP та CRM-систем	Оперативність управлінських рішень у режимі реального часу

Аналіз поточної фінансової ситуації вимагає чіткого співставлення виявлених у другому розділі проблем із конкретними стратегічними та тактичними напрямами їх подолання.

Відповідність запропонованих рішень існуючим викликам наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Проблеми ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» та напрями їх подолання

Виявлена проблема	Напрямок удосконалення
Нестабільна прибутковість та збитки у 2025 році	Диверсифікація ринків збуту, оптимізація витрат і підвищення маржинальності послуг
Низька абсолютна ліквідність	Нарощування чистого грошового потоку шляхом жорсткого контролю клієнтських платежів
Зниження маневреності оборотного капіталу	Поліпшення структури ресурсів через вивільнення коштів з дебіторської заборгованості
Коливання результатів операційної діяльності	Запровадження системи стратегічного управління за показниками (KPI)

Логіка процесу удосконалення системи управління підприємством повинна мати циклічний, безперервний характер, що відповідає класичному циклу Шухарта-Демінга (PDCA), адаптованому під потреби логістичного бізнесу (табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Проект цифрової трансформації ТОВ «Інвест Захід Логіст»

Захід проекту	Зміст заходу	Очікуваний результат	Ефект для підприємства
Впровадження ERP-системи	Автоматизація управління фінансами, транспортом, персоналом та матеріальними ресурсами	Створення єдиного інформаційного середовища та централізованої бази даних	Скорочення часу обробки інформації, підвищення продуктивності праці та якості управління
Впровадження CRM-системи	Автоматизація обліку клієнтів, замовлень та історії співпраці	Формування ефективної системи управління клієнтською базою	Зростання продажів, підвищення лояльності клієнтів та розширення ринків збуту
Запровадження системи електронного документообігу (ЕДО)	Автоматизація створення, погодження, підписання та зберігання документів із використанням КЕП	Скорочення документообігу та усунення ризику втрати документів	Зменшення адміністративних витрат і прискорення бізнес-процесів
Впровадження системи управління запасами (WMS)	Автоматичний контроль залишків ПММ, запасних частин та інших матеріалів	Оптимізація складського обліку та управління запасами	Зменшення надлишкових запасів, запобігання втратам та вивільнення оборотних коштів
Впровадження BI-системи та аналітичних дашбордів	Моніторинг ключових показників діяльності підприємства в режимі реального часу	Формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень	Підвищення оперативності управління та контролю фінансових результатів
Інтеграція цифрових систем	Об'єднання ERP, CRM, WMS, ЕДО та BI в єдину інформаційну платформу	Безперервний обмін даними між усіма підрозділами	Підвищення ефективності координації роботи підприємства
Навчання персоналу	Проведення тренінгів та інструктажів щодо роботи з новими системами	Формування цифрових компетенцій працівників	Підвищення ефективності використання цифрових технологій
Контроль та оцінка результатів	Моніторинг досягнення цільових показників після впровадження проекту	Виявлення проблем та коригування процесів	Забезпечення довгострокової ефективності цифрової трансформації

Завдання керівництва полягає у формуванні такої стратегії розвитку, за якої просідання обсягів замовлень в одному сегменті автоматично компенсуватиметься зростанням в іншому.

Таким чином, удосконалення системи управління підприємством повинно обов'язково базуватися на комплексному підході, який органічно поєднує фінансовий контроль, процесне управління, стратегічну диверсифікацію ринків та сучасні цифрові рішення. Це створить необхідні та достатні умови для стрімкого підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого розвитку логістичної компанії у довгостроковій перспективі.

Для докорінного підвищення ефективності бізнес-процесів ТзОВ «Інвест Захід Логіст» доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на прискорення обігу коштів, безкомпромісне скорочення непродуктивних витрат, покращення контролю операцій і підвищення якості та швидкості прийняття управлінських рішень. Центральним вектором оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства повинно стати невідкладне вирішення проблеми критичного накопичення дебіторської заборгованості, яка фактично паралізує оборотний капітал логістичної компанії.

Оскільки понад 9,2 млн грн заморожено в боргах клієнтів (станом на 2025 рік), підприємству життєво необхідно впровадити жорсткий регламент управління кредиторською та дебіторською заборгованістю. Цей процес (Credit Management) повинен бути глибоко інтегрований у систему збуту та включати кілька обов'язкових етапів:

1. Фінансовий скоринг (оцінку платоспроможності) нових клієнтів перед укладанням договорів з відстрочкою платежу [4, 7].
2. Встановлення та суворий контроль чітких кредитних лімітів для кожного контрагента.
3. Запровадження системи прогресивних знижок за дострокову оплату (спонтанне фінансування).

4. Автоматизацію процесу розсилки претензій при простроченні платежу більше ніж на встановлений термін (наприклад, 5 банківських днів).

Комплекс запропонованих заходів та їхній очікуваний ефект наведено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Заходи щодо підвищення ефективності бізнес-процесів

ТЗОВ «Інвест Захід Логіст»

Запропонований захід	Зміст та інструменти реалізації	Очікуваний економічний ефект
Впровадження системи Credit Management	Встановлення жорстких строків оплат, кредитних лімітів, штрафних санкцій та системи скорингу контрагентів	Радикальне зменшення заморожених коштів у дебіторській заборгованості
Впровадження Zero-Based Budgeting (ZBB)	Бюджетування з нульовою базою для адміністративних та загальногосподарських витрат, детальний аналіз за центрами відповідальності	Скорочення непродуктивних витрат, підвищення чистого прибутку підприємства
Удосконалення операційного планування	Системне планування доходів і витрат по кожному структурному підрозділу та логістичному напрямку	Підвищення точності фінансових планів та ліквідація касових розривів
Автоматизація первинного обліку	Використання сучасних цифрових систем для фіксації логістичних операцій	Зменшення впливу людського фактора та скорочення часу обробки даних
Підвищення контролю за KPI	Регулярна оцінка ключових показників ефективності (маржинальність рейсів, оборотність дебіторки)	Посилення загальної операційної результативності

Паралельно з управлінням розрахунками, критичної ваги для ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» набуває процес бюджетування та безперервного контролю операційних витрат, які продемонстрували вкрай непропорційне та загрозливе зростання у 2025 році. Впровадження системи бюджетування з нульовою базою (Zero-Based Budgeting) дозволить керівництву щомісяця прискіпливо аналізувати доцільність кожної статті витрат, уникаючи небезпечної практики автоматичного перенесення неефективних або завищених витрат з попередніх періодів у майбутні бюджети [10, 31].

Для наочного відображення того, як саме запропоновані заходи трансформують ключові процеси компанії, сформовано матрицю оцінки впливу (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

**Оцінка впливу запропонованих заходів на бізнес-процеси ТзОВ «Інвест
Захід Логіст»**

Бізнес-процес	Стан до впровадження заходів (As-Is)	Стан після впровадження заходів (To-Be)
Розрахунки з клієнтами	Повільне та неконтрольоване надходження коштів, зростання дебіторської заборгованості	Прискорення оплат, вивільнення оборотного капіталу завдяки скорингу та лімітам
Управління витратами	Відсутність системності, зростання собівартості на тлі падіння виручки	Жорсткий контроль і зниження витрат через впровадження ZBB
Фінансове планування	Частково формалізоване, реактивне планування	Системне, проактивне бюджетування за центрами відповідальності
Облік та документообіг	Ручна або напівручна обробка документів з ризиком помилок	Повністю автоматизований, прозорий облік у єдиному середовищі
Контроль результатів	Нерегулярний, фрагментарний	Постійний моніторинг на основі дашбордів з ключовими KPI

Загальний механізм підвищення ефективності бізнес-процесів підприємства працює як єдина цілісна система, що трансформує вхідні ресурси у фінансовий результат. Цей механізм передбачає, що на вході підприємство має фінансові, трудові та інформаційні ресурси; у процесі відбувається їх оптимізація, жорсткий контроль та автоматизація; а на виході компанія отримує зростання прибутковості, підвищення абсолютної ліквідності та закріплення на нових ринках збуту [6, 29].

Отже, своєчасна та повноцінна реалізація запропонованих заходів дозволить ТзОВ «Інвест Захід Логіст» кардинально підвищити швидкість обігу грошових коштів, посилити внутрішній фінансовий контроль і поліпшити загальні результати операційної діяльності. Передумовою для успішної реалізації цих завдань є глибока цифрова трансформація бізнесу, використання сучасних логістичних інформаційних систем та платформ, що докладно розглянуто у наступному підрозділі.

3.4. Використання сучасних цифрових технологій та логістичних рішень у діяльності підприємства

Успішна реалізація запропонованих заходів щодо диверсифікації ринків збуту та оптимізації витрат ТзОВ «Інвест Захід Логіст» є об'єктивно неможливою без створення єдиного, наскрізного інформаційного середовища. Сучасні цифрові технології виступають не просто допоміжним інструментом, а фундаментальною основою для підвищення ефективності логістичного підприємства, оскільки вони гарантують оперативність, абсолютну прозорість і математичну точність усіх управлінських процесів. Для подолання негативних тенденцій, зафіксованих у 2025 році, компанії критично необхідно впровадити цифрові рішення, що комплексно автоматизують облік, багаторівневий контроль, фінансове планування та предиктивний аналіз даних.

Таблиця 3.5

Очікувані результати реалізації проєкту для ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

Показник	Поточний стан	Очікуваний результат після впровадження
Час обробки документів	Високий	Скорочення на 50–70 %
Контроль дебіторської заборгованості	Недостатній	Автоматизований контроль та своєчасне погашення
Управління запасами	Частково ручне	Повна автоматизація обліку
Швидкість отримання управлінської інформації	Низька	Дані в режимі реального часу
Якість обслуговування клієнтів	Середня	Зростання рівня задоволеності клієнтів
Прийняття управлінських рішень	Переважно на основі звітів	На основі актуальних BI-аналітичних даних
Загальна ефективність діяльності	Середня	Підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства

Основою цифрової трансформації ТзОВ «Інвест Захід Логіст» має стати впровадження спеціалізованої ERP-системи (Enterprise Resource Planning), адаптованої під жорсткі вимоги транспортно-логістичного бізнесу. Вона дозволить безшовно інтегрувати процеси управління корпоративними фінансами, диспетчеризації транспорту та контролю витрат паливно-мастильних матеріалів (ПММ). Це остаточно нівелює проблему

інформаційного розриву між статичним бухгалтерським обліком та фактичним, динамічним виконанням рейсів, забезпечивши топ-менеджмент достовірною аналітикою у режимі реального часу (Real-Time Data) [15].

Комплекс рекомендованих цифрових інструментів та їх функціональне призначення наведено у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Цифрові технології для впровадження на ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

Цифрова технологія	Функціональне призначення	Очікуваний стратегічний результат
Спеціалізована ERP-система	Комплексне управління всіма ресурсами логістичного підприємства (фінанси, транспорт, кадри)	Формування єдиного достовірного інформаційного поля, ліквідація дублювання даних
CRM-система (Customer Relationship Management)	Системний облік, сегментація та проактивний супровід клієнтської бази	Забезпечення диверсифікації ринків, зростання конверсії продажів та лояльності замовників
Система електронного документообігу (ЕДО)	Повна автоматизація погодження внутрішніх та зовнішніх документів, використання КЕП	Радикальне скорочення часу обробки документації та усунення ризиків її втрати
Система управління запасами (WMS/Inventory)	Автоматизований контроль залишків на складах (ПММ, запчастини)	Зменшення надлишкових запасів, запобігання крадіжкам та вивільнення оборотних коштів
Аналітичні дашборди (BI-системи)	Візуальний онлайн-моніторинг ключових показників (KPI) для керівництва	Забезпечення бази для миттєвих, обґрунтованих управлінських рішень

Водночас для успішної та швидкої диверсифікації ринків збуту і залучення нових пулів клієнтів (поза межами традиційного для підприємства енерготрейдингу) життєво необхідно впровадити повноцінну CRM-систему. Це інноваційне рішення дозволить автоматизувати облік замовників, систематизувати базу потенційних лідів, об'єктивно відстежувати ефективність роботи менеджерів з продажу (через систему KPI) та формувати високоперсоналізовані комерційні пропозиції з урахуванням індивідуальних логістичних потреб клієнтів у нових нішах.

Абсолютна синхронізація CRM з основною ERP-системою створить замкнутий, захищений контур управління: від першого «холодного» контакту з новим клієнтом і розрахунку вартості фрахту до виставлення фінального

рахунку та жорсткого автоматизованого контролю його своєчасної оплати (що є критично важливим для ліквідації проблеми простроченої дебіторської заборгованості).

Окрім суто інформаційних систем, підприємству необхідно впровадити безпосередньо прикладні логістичні рішення, спрямовані на оптимізацію фізичних процесів транспортування (таблиця 3.6).

Таблиця 3.6

Логістичні рішення для підвищення операційної ефективності діяльності

ТЗОВ «Інвест Захід Логіст»

Інноваційне рішення	Сутність впровадження	Економічний ефект для підприємства
Динамічна оптимізація маршрутів (TMS)	Використання алгоритмів для побудови оптимальних шляхів доставки вантажів	Скорочення часу перевезень, мінімізація порожніх пробігів та витрат на паливо [17, 30]
Телематичний контроль транспорту (GPS)	Встановлення датчиків контролю руху, витрат ПММ та стилю водіння на транспортні засоби	Запобігання нецільовому використанню ресурсів, зниження прямих логістичних витрат
Автоматизація диспетчеризації	Використання спеціалізованих програмних інструментів для планування рейсів та графіків водіїв	Підвищення математичної точності планування, уникнення накладок та простоїв
Онлайн-моніторинг виконання замовлень	Надання клієнтам доступу до трекінгу руху їхніх вантажів у режимі реального часу	Безпрецедентне зростання якості логістичного сервісу та підвищення рівня довіри клієнтів

Використання передових цифрових технологій та спеціалізованих логістичних рішень дає змогу підприємству не лише радикально скоротити непродуктивні витрати часу й дефіцитних ресурсів, а й поліпшити превентивний контроль над усіма критичними бізнес-процесами, що є базовим фактором виживання для сучасної логістичної сфери. Впровадження ERP та CRM-систем формує надійні інфраструктурні передумови для підвищення загальної якості стратегічного управління, гарантує успішну реалізацію стратегії диверсифікації та забезпечує довгострокове зростання ефективності діяльності ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» в умовах жорсткої ринкової нестабільності.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів є ключовим, завершальним етапом дослідження, необхідним для математичного та логічного визначення доцільності їх практичної реалізації та стратегічного прогнозування майбутніх результатів для ТЗОВ «Інвест Захід Логіст». Очікується, що комплексне впровадження обґрунтованих вище рішень - стратегічної диверсифікації ринків збуту, жорсткого механізму Credit Management, системи бюджетування з нульовою базою (ZBB) та глибокої цифрової трансформації (ERP/CRM) - неминуче приведе до відновлення стабільного зростання доходів, відчутного скорочення операційних витрат, радикального підвищення ліквідності та остаточного подолання збитковості, зафіксованої за підсумками 2025 року.

Систематизовані очікувані результати від комплексної реалізації запропонованих заходів наведено у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Очікувані результати від впровадження запропонованих заходів на ТЗОВ «Інвест Захід Логіст»

Фінансово-економічний показник	Стан до впровадження (базовий сценарій)	Стан після впровадження (цільовий сценарій)	Очікуваний вектор зміни
Чистий дохід від реалізації послуг	Нестабільний, залежний від одного ринкового сегмента	Стабільно зростаючий завдяки диверсифікації та новим клієнтам	Позитивна динаміка, нівелювання сезонних спадів
Собівартість реалізації	Непропорційно висока, негнучка до падіння обсягів	Оптимізована через ZBB та алгоритми маршрутизації (TMS)	Зниження частки витрат у структурі доходу
Дебіторська заборгованість	Критично значна (понад 76% оборотних активів)	Жорстко лімітована та контрольована автоматично	Вивільнення оборотного капіталу
Абсолютна ліквідність	Близька до нуля (дефіцит «живих» грошей)	Повністю відновлена до нормативних значень	Підвищення платоспроможності
Рентабельність операційної діяльності	Нестабільна, від'ємна у 2025 році	Стабільно додатна, підвищена за рахунок зростання маржинальності	Відновлення здатності генерувати прибуток

Економічний ефект від реалізації запропонованого комплексу заходів формуватиметься за рахунок потужної синергії кількох чинників. По-перше, вивільнення щонайменше 20-25% коштів, що наразі заморожені у непрацюючій дебіторській заборгованості (орієнтовно 1,8–2,3 млн грн із 9,2 млн грн станом на 2025 рік). Це стане можливим завдяки негайному впровадженню жорсткої кредитної політики та системи фінансового скорингу. Ці вивільнені ліквідні ресурси логістична компанія зможе спрямувати на безперебійні поточні розрахунки з кредиторами (суттєво скоротивши короткострокові зобов'язання, що стрімко зросли у 2025 році) або вигідно реінвестувати у розширення власної матеріально-технічної бази [4, 5].

По-друге, впровадження математичних алгоритмів динамічної маршрутизації та жорсткого телематичного контролю палива в рамках єдиної ERP-системи гарантовано забезпечить зниження прямих транспортно-заготівельних витрат (собівартості) орієнтовно на 10-15% [3, 14].

Основні напрями формування економічного ефекту деталізовано у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Економічний ефект від впровадження інноваційних заходів управління
ТЗОВ «Інвест Захід Логіст»

Напрямок формування економічного ефекту	Джерело виникнення та очікуваний результат
Скорочення операційних витрат	Зменшення собівартості завдяки оптимізації маршрутів, мінімізації порожніх пробігів транспорту та ліквідації крадіжок ПММ
Прискорення обігу грошових коштів	Підвищення абсолютної ліквідності за рахунок автоматизації розсилки претензій та скорочення середнього терміну інкасації дебіторської заборгованості
Підвищення чистої прибутковості	Зростання чистого фінансового результату внаслідок диверсифікації портфеля послуг та виходу на ринки з вищою маржинальністю (за допомогою CRM)
Мінімізація трансакційних витрат	Зменшення витрат на адміністрування та скорочення помилок в обліку завдяки впровадженню електронного документообігу (ЕДО) та ERP-системи
Зростання капіталізації компанії	Підвищення загальної ринкової вартості та інвестиційної привабливості логістичного бізнесу через побудову прозорості, прогнозованої моделі управління

Логіка формування кінцевого економічного ефекту являє собою послідовний ланцюг: управлінський захід генерує первинний проміжний результат, який трансформується у кінцевий фінансовий ефект для власників. Так, жорсткий контроль дебіторки (захід) призводить до прискорення надходжень (проміжний результат), що у фіналі забезпечує поліпшення абсолютної ліквідності та захист від банкрутства (кінцевий ефект). Аналогічно, використання інструментів цифрової аналітики та КРІ-управління забезпечує кращий контроль над операціями, що у підсумку конвертується у безпосереднє зростання рентабельності власного капіталу.

Отже, впровадження запропонованих заходів дає змогу обґрунтовано очікувати не лише швидке подолання поточних кризових явищ у діяльності ТзОВ «Інвест Захід Логіст», а й отримання потужного, довгострокового позитивного економічного ефекту. Відновлення здатності генерувати чистий прибуток, підвищення фінансової стійкості, покращення якості логістичного сервісу та успішна просторова диверсифікація ринків збуту створять надійний фундамент для беззаперечного лідерства компанії у своєму ринковому сегменті.

Метою проєкту є підвищення ефективності діяльності підприємства шляхом цифровізації основних бізнес-процесів, автоматизації управління ресурсами та вдосконалення системи прийняття управлінських рішень.

Таблиця 3.9

Кошторис реалізації проєкту ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

Захід	Витрати на впровадження, тис. грн	Щорічний економічний ефект, тис. грн
Впровадження ERP-системи	350	180
Впровадження CRM-системи	120	90
Система електронного документообігу	80	60
Система управління запасами (WMS)	150	110
ВІ-система та аналітичні дашборди	100	80
Навчання персоналу	50	—

Технічна підтримка та інтеграція систем	70	30
Усього	920	550

Таблиця 3.10

Оцінка економічної ефективності проекту ТзОВ «Інвест Захід Логіст»

Напрямок впливу	Поточний стан	Очікуваний результат
Управління дебіторською заборгованістю	Висока частка дебіторської заборгованості в активах	Скорочення дебіторської заборгованості на 15–20 %
Документообіг	Переважно ручна обробка документів	Скорочення часу обробки документів на 60–70 %
Управління запасами	Існує ризик надлишкових запасів	Зниження складських залишків на 10–15 %
Управління клієнтами	Відсутність централізованої CRM	Зростання кількості постійних клієнтів на 10–15 %
Управлінська аналітика	Звіти формуються вручну	Отримання актуальних даних у режимі реального часу
Операційні витрати	Високі адміністративні витрати	Скорочення витрат на 5–8 %
Прибутковість діяльності	Нестабільна	Зростання чистого прибутку на 15–20 %

Загальний обсяг інвестицій у цифрову трансформацію становить 920 тис. грн. Очікуваний щорічний економічний ефект від впровадження проекту складає 550 тис. грн за рахунок скорочення витрат, підвищення продуктивності праці, оптимізації запасів та збільшення обсягів реалізації послуг.

Проект окупиться приблизно за **1 рік і 8 місяців**, що є прийнятним показником для інвестицій у цифровізацію логістичного підприємства.

Запропонований проект цифрової трансформації ТОВ «Інвест Захід Логіст» передбачає впровадження комплексу сучасних інформаційних систем загальною вартістю 920 тис. грн. Реалізація проекту дозволить підвищити ефективність управління ресурсами, скоротити адміністративні та логістичні витрати, покращити контроль за дебіторською заборгованістю та запасами, а також забезпечити зростання прибутковості підприємства. Очікуваний термін окупності становить менше двох років, що підтверджує економічну доцільність запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Ефективність і результативність бізнесу є взаємопов'язаними економічними категоріями, які відображають не лише обсяг отриманих фінансових результатів, а й здатність підприємства раціонально використовувати ресурси, досягати поставлених цілей та забезпечувати стабільний розвиток. Саме тому управління цими показниками потребує комплексного підходу, що поєднує фінансовий аналіз, оцінку бізнес-процесів, дослідження внутрішніх резервів підприємства та впровадження сучасних управлінських інструментів.

У дипломній роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання, яке полягає в дослідженні теоретико-методичних та практичних аспектів управління ефективністю та результативністю бізнесу на прикладі підприємства ТЗОВ «Інвест Захід Логіст». У процесі дослідження доведено, що в сучасних нестабільних умовах управління ефективністю вимагає переходу від фрагментарного операційного контролю до комплексного стратегічного управління логістичним бізнесом, центральним елементом якого є цілеспрямована диверсифікація ринків збуту логістичних послуг.

За результатами фінансово-економічного аналізу діяльності ТЗОВ «Інвест Захід Логіст» виявлено значну волатильність ключових індикаторів та нестійкість операційної моделі підприємства. Позитивним аспектом є високий рівень фінансової автономії компанії: власний капітал стабільно формує домінуючу частку пасивів (72,5% у 2025 році), а довгострокові банківські кредити повністю відсутні. Проте після періоду зростання чистого доходу у 2023–2024 роках компанія зіткнулася з різким падінням результативності, зафіксувавши чистий збиток у розмірі 443 тис. грн за підсумками 2025 року.

У процесі аудиту бізнес-процесів ідентифіковано ключові проблеми, що гальмують розвиток підприємства. Головною загрозою для компанії є

критичне накопичення дебіторської заборгованості, яка у 2025 році сягнула 9246 тис. грн, що становить 76,2% усіх оборотних активів. Це призвело до виникнення так званого «парадоксу ліквідності»: за високого загального коефіцієнта покриття підприємство має гострий дефіцит реальних грошових коштів (коефіцієнт абсолютної ліквідності впав до 0,007), що суттєво обмежує його фінансову маневреність. Крім того, виявлено нездатність існуючої системи управління гнучко адаптувати витрати та собівартість (яка у 2025 році непропорційно зросла до 1610 тис. грн) до падіння обсягів продажу.

Для подолання виявлених кризових явищ обґрунтовано комплексний підхід до вдосконалення системи управління підприємством. Стратегічним пріоритетом визначено просторову та продуктову диверсифікацію ринків збуту, що дозволить компанії знизити критичну залежність від вузького кола замовників у ніші енерготрейдингу та збалансувати фінансові потоки протягом року. На операційному рівні запропоновано реінжиніринг процесу управління розрахунками (Credit Management) із запровадженням жорстких кредитних лімітів і скорингу контрагентів, а також впровадження системи бюджетування з нульовою базою (ZBB) для жорсткого системного контролю витрат.

Доведено безумовну необхідність масштабної цифровізації бізнес-процесів ТзОВ «Інвест Захід Логіст» шляхом впровадження спеціалізованої логістичної ERP-системи у щільній зв'язці з CRM-платформою. Цей стратегічний крок забезпечить єдине інформаційне середовище, дозволить автоматизувати контроль залишків, оптимізувати маршрутизацію та надасть необхідний інструментарій для активного залучення нових клієнтів у межах реалізації стратегії диверсифікації.

Економічне обґрунтування підтверджує, що практична реалізація запропонованих заходів дозволить вивільнити орієнтовно 20–25% коштів, заморожених у дебіторській заборгованості, миттєво та суттєво підвищивши абсолютну ліквідність підприємства. Водночас оптимізація маршрутів та

цифровий телематичний контроль логістичних витрат у рамках ERP-системи забезпечать стабільне зниження собівартості на 10–15%.

Підсумовуючи, послідовне впровадження цих інноваційних рішень у поєднанні зі стратегією диверсифікації дозволить ТзОВ «Інвест Захід Логіст» швидко подолати збитковість, відновити позитивну рентабельність операційної діяльності, оптимізувати оборотний капітал та надійно зміцнити свої конкурентні позиції на ринку транспортно-логістичних послуг. Таким чином, поставлену мету дипломної роботи досягнуто, а всі визначені завдання виконано у повному обсязі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз фінансово-економічної діяльності : навч. посіб. / за ред. В. О. Васильєва. Київ : КНЕУ, 2022. URL: <https://kneu.edu.ua/> (дата звернення: 25.04.2026).
2. Барні Дж. Б., Хестерлі В. С. Стратегічний менеджмент та конкурентна перевага. Бостон : Pearson, 2015. URL: <https://www.pearson.com/> (дата звернення: 31.05.2026).
3. Бауерсокс Д. Дж., Клосс Д. Дж., Купер М. Б. Управління логістикою ланцюгів постачання. Нью-Йорк : McGraw-Hill, 2013. URL: <https://www.mheducation.com/> (дата звернення: 19.05.2026).
4. Брігхем Е. Ф., Ерхардт М. К. Фінансовий менеджмент: теорія та практика. Бостон : Cengage Learning, 2017. URL: <https://www.cengage.com/> (дата звернення: 26.05.2026).
5. Вайлд Дж. Дж., Субраманьям К. Р., Хелсі Р. Ф. Аналіз фінансової звітності. Нью-Йорк : McGraw-Hill, 2007. URL: <https://www.mheducation.com/> (дата звернення: 29.05.2026).
6. Гаррінгтон Г. Дж. Вдосконалення бізнес-процесів. Нью-Йорк : McGraw-Hill, 1991. URL: <https://www.mhprofessional.com/> (дата звернення: 10.05.2026).
7. Гітман Л. Дж., Зуттер Ч. Дж. Принципи управлінських фінансів. Бостон : Pearson, 2015. URL: <https://www.pearson.com/> (дата звернення: 30.05.2026).
8. Гончарук А. Г. Формування механізму управління ефективністю підприємства: на прикладі харчової промисловості України. Економіка та соціологія. 2013. Вип. 6(1). URL: <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2013/6-1/1> (дата звернення: 02.04.2026).
9. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Нью-Йорк : Harper & Row, 1954. URL: <https://books.google.com.ua/> (дата звернення: 02.05.2026).

10. Етрілл П., МакЛейні Е. Управлінський облік для осіб, які приймають рішення. Гарлоу : Pearson Education, 2018. URL: <https://www.pearson.com/> (дата звернення: 27.05.2026).
11. Інтеграція фінансів і логістики в сучасних бізнес-моделях : зб. наук. праць. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2022. URL: <https://vlp.com.ua/> (дата звернення: 15.04.2026).
12. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Збалансована система показників: перетворення стратегії на дію. Бостон : Harvard Business School Press, 1996. URL: <https://www.hbsp.harvard.edu/> (дата звернення: 30.04.2026).
13. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Збалансована система показників: показники, що керують ефективністю. Harvard Business Review. 1992. URL: <https://hbr.org/> (дата звернення: 28.04.2026).
14. Крістофер М. Логістика та управління ланцюгами постачання. Гарлоу : Pearson Education, 2016. URL: <https://www.pearson.com/> (дата звернення: 17.05.2026).
15. Лаудон К. Ч., Лаудон Дж. П. Управлінські інформаційні системи. Бостон : Pearson, 2020. URL: <https://www.pearson.com/> (дата звернення: 02.06.2026).
16. Матеріали APICS / ASCM з управління ланцюгами постачання та логістикою. Чикаго : Association for Supply Chain Management, 2022. URL: <https://www.ascm.org/> (дата звернення: 03.06.2026).
17. Основи логістики та управління потоками : підручник. Київ : Знання, 2018. URL: <https://znannia.com.ua/> (дата звернення: 18.04.2026).
18. Парментер Д. Ключові показники ефективності. Розробка, впровадження і застосування вирішальних показників. Київ : КІС, 2020. 344 с.
19. Портер М. Е. Конкурентна перевага. Нью-Йорк : Free Press, 1985. URL: <https://www.simonandschuster.com/> (дата звернення: 05.05.2026).
20. Портер М. Е. Конкурентна стратегія. Нью-Йорк : Free Press, 1980. URL: <https://www.simonandschuster.com/> (дата звернення: 08.05.2026).

21. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04.2017 р. № 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19> (дата звернення: 25.03.2026).
22. Росс С. А., Вестерфілд Р. В., Джаффе Дж. Корпоративні фінанси. Нью-Йорк : McGraw-Hill, 2016. URL: <https://www.mheducation.com/> (дата звернення: 25.05.2026).
23. Система управління ефективністю діяльності підприємства : навч. посіб. / за ред. К. В. Ковальчука. Київ : Центр учбової літератури, 2021. URL: <https://cul.com.ua/> (дата звернення: 05.04.2026).
24. Слек Н., Брендон-Джонс А. Управління операціями та процесами. Гарлоу : Pearson Education, 2018. URL: <https://www.pearson.com/> (дата звернення: 15.05.2026).
25. Слек Н., Льюїс М. Операційна стратегія. Гарлоу : Pearson Education, 2017. URL: <https://www.pearson.com/> (дата звернення: 01.06.2026).
26. ТОВ «Ю-КОНТРОЛ» : інформаційно-аналітична платформа. Фінансова звітність ТЗОВ «Інвест Захід Логіст». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=26905276&tb=edr> (дата звернення: 25.03.2026).
27. Удосконалення методів підвищення ефективності системи управління підприємством // Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Одеса : ОНЕУ, 2021. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/> (дата звернення: 22.04.2026).
28. Управління ефективністю фірми : монографія / за ред. П. М. Петренка. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/> (дата звернення: 10.04.2026).
29. Хаммер М., Чампі Дж. Реінжиніринг корпорації. Нью-Йорк : HarperBusiness, 1993. URL: <https://www.harpercollins.com/> (дата звернення: 12.05.2026).
30. Хейзер Дж., Рендер Б. Операційний менеджмент. Бостон : Pearson, 2014. URL: <https://www.pearson.com/> (дата звернення: 23.05.2026).

31. Хорнгрен Ч. Т. та ін. Облік витрат: управлінський аспект. Аппер Седдл Рівер : Pearson Prentice Hall, 2012. URL: <https://www.pearson.com/> (дата звернення: 28.05.2026).
32. Чопра С., Мейндл П. Управління ланцюгами постачання: стратегія, планування та операції. Бостон : Pearson, 2016. URL: <https://www.pearson.com/> (дата звернення: 21.05.2026).
33. Яременко О. Підвищення ефективності управління підприємством. Економіка та держава. 2020. URL: <http://www.economy.in.ua/> (дата звернення: 12.04.2026).