

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

Формування системи ціннісно-орієнтованого управління
на підприємстві-суб'єкті ЗЕД
(за матеріалами ТОВ «Транспортні системи»)

Виконала

(підпис)

ст. гр. МЗЕД-41

Буцик В.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 зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту

к.е.н., доцент Максимець О.В.
«19» лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Буцик Вероніці Романівні

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

1. Тема роботи: **Формування системи ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві-суб'єкті ЗЕД (за матеріалами ТОВ «Транспортні системи»)**

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 ТОВ «Транспортні системи», статистичні дані щодо компанії ТОВ «Транспортні системи», аналітичні звіти щодо діяльності транспортно-логістичних підприємств, закони України та нормативні акти щодо діяльності транспортно-логістичних компаній, дані діяльності ТОВ «Транспортні системи» з сайту, дані з YouControl

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

Розділ 1. Теоретичні основи ціннісно-орієнтованого управління підприємством. Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Транспортні системи» та оцінка ефективності управління. Розділ 3. Формування системи ціннісно-орієнтованого управління на ТОВ «Транспортні системи»

Перелік графічного матеріалу:

1. Особливості ціннісно-орієнтованого управління при ЗЕД. 2. Управління в умовах змін та кризових факторів транспортно-логістичних компаній. 3. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Транспортні системи». 4 Основні показники діяльності ТОВ «Транспортні системи». 5. Аналіз бізнес процесів ТОВ «Транспортні системи». 6. Оцінка ефективності управління на ТОВ «Транспортні системи» в умовах змін. 7. Напрями підвищення ефективності діяльності на ТОВ «Транспортні системи». 8. Економічне обґрунтування запропонованих заходів на ТОВ «Транспортні системи»

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 ТОВ «Транспортні системи» (під час 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 ТОВ «Транспортні системи», написання п. 2.1-2.2 КРБ	09.03.2026-15.03.2026	
4	Оцінка та аналіз управління ТОВ «Транспортні системи». 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 ТОВ «Транспортні системи»	30.03.2026-14.04.2026	
6	Формування рекомендацій щодо удосконалення управління логістичними процесами та висновків, оформлення пояснювальної записки	15.04.2026-15.05.2026	
7	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу		
8	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

(підпис)

Буцик В.Р.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Максимець О.В.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретико-методичні засади формування системи ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності.

У роботі було досліджено сутність, принципи та особливості ціннісно-орієнтованого управління підприємством; проаналізовано еволюцію концепцій управління в контексті створення вартості підприємства; досліджено особливості управління транспортно-логістичними підприємствами в умовах змін та кризових факторів; здійснено аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства; проведено аналіз основних бізнес-процесів підприємства; оцінено ефективність системи управління підприємством в умовах змін; проаналізовано особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства; розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління та корпоративної культури підприємства; здійснено економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Транспортні системи». Предметом дослідження є процеси формування ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві.

Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Ключові слова: управління, орієнтоване на створення цінності, вартість підприємства, зовнішньоекономічна діяльність, транспортно-логістичне підприємство, ефективність управління, бізнес-процеси, корпоративна культура, стратегічне управління, конкурентоспроможність, розвиток підприємства.

ABSTRACT

The purpose of the bachelor's qualification thesis is to develop theoretical and methodological foundations for the formation of a value-based management system at an enterprise engaged in foreign economic activity.

The thesis examines the essence, principles, and specific features of value-based management. It analyzes the evolution of management concepts in the context of enterprise value creation and investigates the peculiarities of managing transport and logistics enterprises under conditions of change and crisis factors. The financial and economic performance indicators of the enterprise were analyzed, and its key business processes were examined. The effectiveness of the enterprise management system under changing conditions was assessed, and the specific features of its foreign economic activity were studied. Practical recommendations aimed at improving the management system and corporate culture of the enterprise were developed. Furthermore, an economic justification of the proposed measures to enhance the enterprise's operational efficiency was provided.

The object of the research is LLC "Transport Systems".

The subject of the research is the processes of forming value-based management at an enterprise.

The bachelor's qualification thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

Keywords: value-based management, enterprise value, foreign economic activity, transport and logistics enterprise, management efficiency, business processes, corporate culture, strategic management, competitiveness, enterprise development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Сутність і принципи ціннісно-орієнтованого управління та еволюція концепцій управління в контексті створення вартості	9
1.2. Особливості управління підприємствами-суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності.....	12
1.3. Методичні підходи до оцінки вартості підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРАНСПОРТНІ СИСТЕМИ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ.....	20
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Транспортні системи» та його місце на ринку	20
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Транспортні системи».....	22
2.3. Оцінка ефективності управління та створення вартості на ТОВ «Транспортні системи»	33
2.4. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Транспортні системи».....	47
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ТРАНСПОРТНІ СИСТЕМИ».....	51
3.1. Обґрунтування необхідності впровадження ціннісно-орієнтованого підходу на ТОВ «Транспортні системи».....	51
3.2. Розробка моделі системи ціннісно-орієнтованого управління та вдосконалення механізмів управління ЗЕД на засадах створення вартості.....	53
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Транспортні системи»	57
ВИСНОВКИ	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	64
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні умови ведення бізнесу вимагають від підприємств постійного вдосконалення системи управління, швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища та пошуку ефективних підходів до забезпечення стабільного розвитку. Особливо це стосується транспортно-логістичних підприємств, діяльність яких значною мірою залежить від економічної ситуації, рівня конкуренції, змін у міжнародній торгівлі та логістичних процесах.

У таких умовах важливого значення набуває ціннісно-орієнтоване управління, оскільки воно дає можливість підприємству не лише отримувати прибуток у короткостроковому періоді, а й формувати довгострокову вартість, підвищувати ефективність використання ресурсів та зміцнювати свої конкурентні позиції.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретико-методичні засади формування системи ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності.

Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі визначено такі завдання дослідження:

- Дослідити сутність, принципи та особливості ціннісно-орієнтованого управління підприємством;
- Проаналізувати еволюцію концепцій управління в контексті створення вартості підприємства;
- Розглянути особливості ціннісно-орієнтованого управління підприємствами в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності;
- Дослідити особливості управління транспортно-логістичними підприємствами в умовах змін та кризових факторів;
- Надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Транспортні системи»;
- Здійснити аналіз фінансово-економічних показників діяльності підприємства;

- Провести аналіз основних бізнес-процесів підприємства;
- Оцінити ефективність системи управління підприємством в умовах змін;
- Проаналізувати особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- Обґрунтувати необхідність впровадження ціннісно-орієнтованого підходу на підприємстві;
- Визначити напрями підвищення ефективності діяльності підприємства;
- Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління та корпоративної культури підприємства;
- Здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Об’єктом дослідження є ТОВ «Транспортні системи». **Предметом дослідження** є процеси формування ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві.

Методи дослідження. При написанні роботи були використані загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод аналізу та синтезу застосовувався при дослідженні теоретичних основ ціннісно-орієнтованого управління. Метод порівняння використовувався для оцінки фінансово-економічних показників діяльності підприємства. Статистичний метод застосовувався для аналізу динаміки показників діяльності підприємства. Табличний метод використовувався для наочного представлення результатів дослідження. Метод узагальнення був застосований при формуванні висновків та практичних рекомендацій.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи управління на ТОВ «Транспортні системи». Зокрема, запропоновані заходи щодо впровадження ціннісно-орієнтованого підходу, формування корпоративної культури, розвитку кадрової політики та покращення внутрішніх комунікацій можуть бути використані для підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

За результатами проведеного дослідження підготовлено тези доповідей:

1. «Ціннісно-орієнтоване управління як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації».
2. «Особливості управління підприємствами-суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в умовах нестабільного середовища».
3. «Сучасні підходи до оцінки вартості підприємства в системі ціннісно-орієнтованого управління».
4. «Роль корпоративної культури у формуванні довгострокової цінності підприємства».
5. «Удосконалення системи управління транспортно-логістичними підприємствами в умовах європейської інтеграції України».

Практичне значення результатів дослідження підтверджується також участю у міжнародних програмах академічної мобільності та стажування. Зокрема, у період з лютого 2024 року по липень 2024 року проходила навчання та стажування в рамках міжнародної програми академічної мобільності в University of Valladolid (Королівство Іспанія) на факультеті комерції, де поглибила знання з міжнародного бізнесу, менеджменту та організації зовнішньоекономічної діяльності.

Крім того, у період з вересня 2025 року по лютий 2026 року проходила навчання та стажування в Technical University in Zvolen (Словацька Республіка) на факультеті менеджменту, де вивчала сучасні європейські підходи до управління підприємствами, стратегічного менеджменту та розвитку міжнародного співробітництва.

Отримані під час стажувань знання, практичний досвід та ознайомлення з європейськими моделями управління були використані при підготовці кваліфікаційної роботи та формуванні рекомендацій щодо впровадження системи ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві-суб'єкті зовнішньоекономічної діяльності.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність і принципи ціннісно-орієнтованого управління та еволюція концепцій управління в контексті створення вартості

Високий рівень невизначеності, динамічність зовнішніх змін та складність розв'язання управлінських проблем свідчить про обмежену ефективність традиційних систем управління та зумовлює необхідність запровадження сучасного інтегрованого інструментарію. Аналіз наукової літератури свідчить, що питання управління підприємством та його розвитку є широко дослідженими в економічній науці. Водночас сучасні виклики демонструють, що традиційні підходи до управління, зокрема оптимізація доходів, мінімізація витрат і максимізація прибутку, не завжди забезпечують ефективне вирішення сучасних управлінських проблем, що зумовлює необхідність пошуку нових концептуальних підходів.

Якщо в минулому основною метою підприємств була максимізація продажів і зниження витрат задля підвищення прибутковості, то в сучасних умовах менеджмент дедалі більше усвідомлює, що традиційні показники прибутку, які не враховують ризики, вплив інфляції та альтернативні витрати, не відображають реального створення вартості.

У зв'язку з цим наприкінці XX століття сформувалася концепція ціннісно-орієнтованого управління підприємством (Value Management, VM). Науковці по-різному трактують сутність ціннісно-орієнтованого управління. Так, Г. Бей та А. Синиченко визначають його як процес гармонійного поєднання інвестиційного менеджменту, стратегій розвитку та механізмів створення вартості підприємства [1]. На думку І. Боярка та Я. Самусевича, система ціннісно-орієнтованого управління являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства та підвищення ефективності використання його ресурсів [16]. Водночас О. Галушко розглядає ціннісно-орієнтований підхід як основу побудови сучасної

системи управління, що забезпечує узгодження стратегічних цілей підприємства із потребами його власників та інших зацікавлених сторін [14].

Узагальнюючи наукові підходи, можна стверджувати, що ціннісно-орієнтоване управління є сучасною концепцією менеджменту, спрямованою на забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства шляхом ефективного використання ресурсів, формування конкурентних переваг та врахування інтересів усіх стейкхолдерів. Важливим аспектом ціннісно-орієнтованого управління є розуміння вартості підприємства як інтегрального показника його результативності. На відміну від традиційних фінансових показників, вартість підприємства відображає не лише поточні результати діяльності, а й потенціал майбутнього розвитку, інвестиційну привабливість, рівень ризику та ефективність використання капіталу [19]. Саме тому в сучасних умовах вартість підприємства розглядається як головний орієнтир стратегічного менеджменту

Ціннісно-орієнтована модель є відносно новим підходом для управління підприємством. Одним із завдань якого є забезпечення максимального наближення внутрішньої та загально-економічної цінності підприємства. Це сприяє запобіганню міграції капіталу до більш інвестиційно-привабливих підприємств. Отримання довгострокових конкурентних переваг, максимізація ринкової вартості бізнесу, підвищення інвестиційної привабливості та ефективності використання ресурсів підприємства є метою використання ціннісно-орієнтованого підходу.

На відміну від традиційних підходів, які орієнтувалися переважно на максимізацію прибутку, ціннісно-орієнтоване управління враховує ширший спектр факторів, включаючи вартість капіталу, ризику, інвестиційну привабливість та інтереси зацікавлених сторін. Вартість підприємства у цьому контексті розглядається як інтегральний показник результативності діяльності, що відображає як фінансові, так і нефінансові аспекти управління.

Основними принципами ціннісно-орієнтованого управління є орієнтація на довгострокове зростання вартості підприємства, узгодження інтересів

власників, менеджменту та інших стейкхолдерів, прийняття рішень на основі економічних критеріїв ефективності, інтеграція стратегічного і оперативного управління, а також забезпечення прозорості та відповідальності у процесі управління. Важливим є також використання системи показників, що дозволяють оцінити створення вартості, зокрема економічної доданої вартості, грошових потоків та рентабельності інвестованого капіталу.

Порівняльна характеристика традиційного і ціннісно-орієнтованого підходів подана у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційного і ціннісно-орієнтованого підходів

Критерій	Традиційний підхід / Ціннісно-орієнтований підхід
Головна ціль управління	Традиційний: максимізація прибутку та рентабельності (часто на короткостроковій основі). Ціннісно-орієнтований: максимізація ринкової або внутрішньої цінності підприємства (враховує довгострокову перспективу).
Часовий горизонт	Традиційний: Переважно коротко- та середньострокові показники. Ціннісно-орієнтований: фокус на довгостроковому зростанні вартості (планування на кілька років і більше).
Ключові показники ефективності	Традиційний: Фінансові результати (прибуток, рентабельність, виручка). Ціннісно-орієнтований: поєднує фінансові (NPV, ROI, EVA) та нефінансові метрики (EFQM, ESG, індекси задоволеності стейкхолдерів тощо).
Орієнтація на зацікавлених осіб	Традиційний: Фокус на інтересах власників/акціонерів (shareholder value). Ціннісно-орієнтований: враховує інтереси всіх ключових стейкхолдерів (акціонерів, клієнтів, співробітників, суспільства).
Підхід до стратегії	Традиційний: може бути фрагментарним – рішення ухвалюються за функціями без єдиного наративу цінності. Ціннісно-орієнтований: стратегічні цілі чітко пов'язані з моделлю створення вартості; ресурси та ініціативи інтегруються відповідно до стратегії зростання цінності.
Управління ризиками і розвитком	Традиційне: Зазвичай реактивне – акцент на контролі витрат. Ціннісно-орієнтований: проактивний – включає управління зовнішніми та внутрішніми ризиками (інвестиційні ризики, валютні ризики, глобальні кризи) в цілісну систему (стратегічне контролювання, адаптивні сценарії).

Джерело: сформовано автором на основі [4], [8], [11].

Ці принципи різко відрізняються від традиційного управління, яке зазвичай фокусується на максимізації короткострокового прибутку для власників та стандартних фінансових показників. Ціннісно-орієнтований підхід розширює цю парадигму на довгострокову стратегію, стейкхолдерів і нефінансові рушії цінності.

Формування ціннісно-орієнтованого управління є результатом тривалої еволюції управлінських концепцій. Значний внесок у розвиток цих ідей зробили Фредерік Тейлор та Анрі Файоль, які сформували основи наукового та адміністративного управління.

Сучасний етап розвитку управління характеризується переходом до концепції створення вартості, яка передбачає врахування інтересів широкого кола зацікавлених сторін та орієнтацію на довгострокові результати. У цьому контексті ціннісно-орієнтоване управління виступає як інтеграційна модель, що поєднує фінансові, стратегічні та соціальні аспекти діяльності підприємства.

Проведений аналіз свідчить, що ціннісно-орієнтоване управління є логічним етапом еволюції управлінських концепцій та відповідає сучасним вимогам розвитку підприємств. Його застосування дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити узгодженість інтересів учасників господарської діяльності та створити передумови для сталого зростання вартості підприємства.

1.2. Особливості управління підприємствами-суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності

Управління підприємствами, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, має низку специфічних особливостей, зумовлених необхідністю функціонування в умовах міжнародного ринку, високої динамічності зовнішнього середовища та значної кількості ризиків. На відміну від підприємств, діяльність яких обмежується внутрішнім ринком, суб'єкти зовнішньоекономічної діяльності змушені враховувати не лише внутрішні управлінські процеси, а й вплив міжнародної кон'юнктури, валютних коливань,

правових обмежень, митних процедур та вимог іноземних партнерів. Саме тому система управління такими підприємствами повинна бути більш гнучкою, адаптивною та інформаційно забезпеченою.

Як зазначають Бей і Синиченко, ціннісно-орієнтований підхід до управління розвитком підприємства передбачає не лише досягнення економічних результатів, а й формування довгострокових орієнтирів діяльності, які забезпечують стійкість підприємства в умовах змін. Для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності це особливо важливо, оскільки їхня результативність залежить не тільки від обсягів реалізації або прибутковості, а й від здатності вибудовувати ефективні партнерські відносини, підтримувати репутацію на міжнародному ринку та швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Отже, ціннісно-орієнтоване управління у сфері ЗЕД виступає не лише інструментом внутрішньої організації, а й механізмом підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Важливою особливістю управління суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності є необхідність поєднання стратегічного та оперативного підходів. З одного боку, керівництво має формувати довгострокову зовнішньоекономічну стратегію, визначати пріоритетні ринки, напрями співпраці та потенційні ризики. З іншого боку, у процесі щоденної діяльності виникає потреба в оперативному вирішенні питань, пов'язаних із логістикою, документальним супроводом, митним оформленням і розрахунками з контрагентами. Така багаторівнева структура управління вимагає високого рівня координації між підрозділами та чіткої системи контролю.

У монографії Л. Малярець, І. Отенка та Г. Моргуна акцентовано увагу на тому, що стратегічне управління експортно-імпортною діяльністю підприємства доцільно будувати на засадах контролінгу. Це означає, що управлінські рішення у сфері ЗЕД повинні базуватися на систематичному аналізі інформації, оцінці результатів, контролі витрат і виявленні відхилень від запланованих показників. Для підприємств, які працюють у міжнародному середовищі, такий підхід є особливо актуальним, оскільки дозволяє поєднати стратегічне планування з

постійним моніторингом поточної діяльності. Контролінг у цьому випадку виступає не лише як інструмент обліку, а як система підтримки управлінських рішень, що сприяє підвищенню ефективності експортно-імпортних операцій.

Ще однією суттєвою особливістю управління підприємствами-суб'єктами ЗЕД є висока роль інформаційного забезпечення. Для прийняття обґрунтованих рішень керівництво повинно володіти актуальною інформацією про зовнішні ринки, зміни у законодавстві, умови контрактів, вартість логістичних послуг, стан валютного ринку та поведінку конкурентів. У таких умовах управління набуває характеру безперервного аналітичного процесу, де кожне рішення повинно бути економічно виваженим і своєчасним.

Окрему увагу слід приділяти кадровому аспекту управління. Підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, потребують працівників, які володіють не лише фаховими знаннями у сфері менеджменту, логістики чи економіки, а й розумінням міжнародних правил торгівлі, митних процедур, документального супроводу та іноземних мов. Це підвищує вимоги до професійної підготовки персоналу та обумовлює необхідність постійного навчання і підвищення кваліфікації.

Таким чином, управління підприємствами-суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності характеризується комплексністю, багатофакторністю та високим рівнем відповідальності. Успішне функціонування таких підприємств можливе лише за умови поєднання стратегічного бачення, оперативного контролю, якісного інформаційного забезпечення та орієнтації на довгострокове створення вартості. Саме тому ціннісно-орієнтований підхід у поєднанні з контролінгом та ефективною організацією управління є важливою передумовою розвитку підприємств у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

1.3. Методичні підходи до оцінки вартості підприємства

Оцінка вартості підприємства є важливим елементом сучасної системи управління, особливо в умовах впровадження ціннісно-орієнтованого підходу. Вона дозволяє визначити реальну економічну цінність бізнесу, оцінити ефективність управлінських рішень та сформулювати обґрунтовану стратегію розвитку. Вартість підприємства виступає інтегральним показником, що відображає результати його фінансово-господарської діяльності, рівень ризику та потенціал майбутнього розвитку.

У науковій та практичній діяльності сформовано декілька основних методичних підходів до оцінки вартості підприємства, серед яких виділяють дохідний, витратний та порівняльний підходи (табл. 1.2).

Дохідний підхід базується на оцінці майбутніх економічних вигод, які може отримати власник підприємства. Найбільш поширеним методом у межах цього підходу є метод дисконтованих грошових потоків, що передбачає приведення прогнозованих грошових потоків до їх теперішньої вартості з урахуванням ставки дисконту. Основна ідея полягає в тому, що вартість підприємства визначається його здатністю генерувати дохід у майбутньому. Даний підхід є найбільш відповідним концепції ціннісно-орієнтованого управління, оскільки орієнтується на довгострокове створення вартості.

Витратний підхід ґрунтується на визначенні вартості підприємства як сукупності витрат на створення або відтворення його активів. У межах цього підходу використовуються метод чистих активів та метод відновної вартості. Вартість підприємства визначається як різниця між вартістю активів і зобов'язань. Даний підхід є доцільним у випадках оцінки підприємств із значною часткою матеріальних активів або за умов ліквідації бізнесу.

Порівняльний (ринковий) підхід передбачає оцінку вартості підприємства на основі аналізу аналогічних компаній або угод купівлі-продажу бізнесу. Основними методами є метод ринкових мультиплікаторів та метод аналогів продажу. У цьому випадку вартість визначається на основі співвідношення між ринковою ціною та фінансовими показниками підприємств-аналогів, такими як

прибуток, виручка або активи. Даний підхід є ефективним за наявності достатньої інформації про ринок.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика підходів до оцінювання ефективності управління

Критерій	Дохідний підхід	Витратний підхід	Порівняльний (ринковий) підхід
Сутність	Оцінка вартості на основі майбутніх доходів підприємства	Оцінка як сукупності вартості активів за мінусом зобов'язань	Оцінка на основі ринкових даних про аналогічні підприємства
Основна ідея	Вартість = теперішня вартість майбутніх грошових потоків	Вартість = активи – зобов'язання	Вартість визначається ринком через порівняння
Основні методи	DCF (дисконтовані грошові потоки), капіталізація доходу	Метод чистих активів, відновна вартість	Мультиплікатори (P/E, EV/EBITDA), аналоги продажів
Переваги	Орієнтація на перспективу, врахування дохідності та ризиків	Простота розрахунків, базується на реальних даних	Відображає реальну ринкову ситуацію
Недоліки	Складність прогнозування, залежність від припущень	Ігнорує майбутню дохідність, недооцінює нематеріальні активи	Потребує доступу до ринкової інформації, складність пошуку аналогів
Сфера застосування	Інвестиційний аналіз, стратегічне управління	Ліквідація, оцінка майна, підприємства з великими активами	Купівля-продаж бізнесу, оцінка для ринку
Рівень точності	Високий (за якісного прогнозу)	Середній	Середній або високий (за наявності якісних аналогів)
Відповідність VBM	Найбільш відповідає	Частково відповідає	Допоміжний інструмент

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Окрім зазначених підходів, у рамках ціннісно-орієнтованого управління широко застосовуються сучасні методи оцінки, зокрема концепція економічної доданої вартості (EVA), яка відображає різницю між чистим операційним прибутком після оподаткування та вартістю залученого капіталу. Також використовуються показники ринкової доданої вартості (MVA), грошової доданої вартості (CVA) та інші індикатори, що дозволяють оцінити ефективність створення вартості.

Вибір методичного підходу до оцінки вартості підприємства залежить від мети оцінювання, галузевих особливостей, доступності інформації та стадії розвитку підприємства. У практиці доцільно застосовувати комплексний підхід, який поєднує декілька методів для отримання найбільш об'єктивного результату.

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика методик оцінювання ціннісно-орієнтованого управління з точки зору доцільності використання

Метод	Враховує час	Складність	Точність оцінки
PP (Payback Period)	Ні	Низька	Низька
ARR Метод облікової норми прибутку	Ні	Низька	Середня
NPV	Так	Висока	Висока
IRR	Так	Середня	Висока
PI	Так	Середня	Висока

Джерело: сформовано автором на основі [6], [9].

Аналіз показує, що статичні методи (PP, ARR) є простими та зручними для швидкої оцінки, однак не враховують часову вартість грошей і тому мають обмежену аналітичну цінність. Натомість динамічні методи (NPV, IRR, PI) забезпечують більш обґрунтовану оцінку ефективності інвестиційних проєктів, оскільки базуються на дисконтуванні грошових потоків. У сучасній практиці найважливішим показником вважається NPV, оскільки він безпосередньо відображає приріст вартості підприємства, тоді як IRR та PI доцільно використовувати як додаткові критерії прийняття інвестиційних рішень.

Одним із найпростіших методів оцінки інвестицій є метод терміну окупності (Payback Period, PP). Його основною метою є визначення періоду, протягом якого підприємство зможе повернути вкладені кошти. У контексті ціннісно-орієнтованого управління цей метод має обмежене застосування, оскільки не враховує доходи, які можуть бути отримані після завершення терміну окупності, та не бере до уваги часову вартість грошей. Водночас показник окупності залишається корисним для оцінки ризику інвестицій і ліквідності проєкту, що є важливими факторами збереження вартості підприємства в умовах невизначеності.

Іншим поширеним методом є облікова норма прибутку (ARR), яка базується на співвідношенні середнього прибутку до середнього обсягу інвестицій. Перевагою цього підходу є простота використання та доступність необхідної інформації. Проте з позиції ціннісно-орієнтованого управління ARR має суттєвий недолік, оскільки орієнтується на бухгалтерський прибуток, а не на створення економічної вартості. Через неврахування вартості капіталу та фактора часу цей показник не може бути основним критерієм оцінки інвестиційних рішень, хоча може використовуватися як допоміжний інструмент для внутрішнього аналізу.

Значно більше значення для концепції управління вартістю має метод чистої приведеної вартості (NPV). Його сутність полягає у визначенні різниці між поточною вартістю майбутніх грошових потоків та обсягом початкових інвестицій. Саме цей показник найбільшою мірою відповідає принципам ціннісно-орієнтованого управління, оскільки безпосередньо демонструє приріст вартості підприємства внаслідок реалізації проєкту. Якщо значення NPV є додатним, це означає, що проєкт створює додаткову цінність для власників і забезпечує дохідність, вищу за вартість залученого капіталу. Тому NPV вважається одним із головних критеріїв прийняття стратегічних інвестиційних рішень у системі VBM.

Важливим доповненням до NPV є внутрішня норма дохідності (IRR). Цей показник визначає максимальну вартість капіталу, за якої інвестиційний проєкт

залишається ефективним. У межах ціннісно-орієнтованого управління IRR дозволяє оцінити запас фінансової стійкості проєкту та порівняти його прибутковість із середньозваженою вартістю капіталу підприємства. Якщо внутрішня норма дохідності перевищує вартість капіталу, проєкт сприяє створенню вартості для акціонерів. Разом із тим використання IRR потребує обережності через можливість виникнення кількох значень показника або викривлення результатів при порівнянні проєктів різного масштабу.

Не менш важливим інструментом є індекс прибутковості (PI), який характеризує ефективність використання інвестиційних ресурсів. У системі ціннісно-орієнтованого управління цей показник дозволяє визначити, скільки вартості створюється на кожну вкладену грошову одиницю. Особливого значення PI набуває в умовах обмеженості фінансових ресурсів, коли підприємство повинно обирати між кількома інвестиційними альтернативами. Високе значення індексу прибутковості свідчить про більш ефективне використання капіталу та більший потенціал створення вартості.

Загалом розглянуті методики мають різний рівень відповідності концепції ціннісно-орієнтованого управління. Методи PP та ARR є корисними для попереднього аналізу, однак їх можливості щодо оцінки створення вартості є обмеженими. Натомість NPV, IRR та PI безпосередньо пов'язані з оцінкою економічної ефективності та зростанням вартості підприємства. Саме тому вони становлять основу сучасної системи управління вартістю бізнесу. Таким чином, методичні підходи до оцінки вартості підприємства є важливим інструментом управління, що дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень, підвищити ефективність діяльності та досягти стратегічних цілей розвитку підприємства. Особливого значення вони набувають у контексті ціннісно-орієнтованого управління, де оцінка вартості виступає ключовим критерієм ефективності функціонування підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ТРАНСПОРТНІ СИСТЕМИ» ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Транспортні системи» та його місце на ринку.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Транспортні системи» є суб'єктом господарювання, що здійснює діяльність у сфері транспортно-логістичних послуг. Підприємство зареєстроване у місті Львові за адресою: вул. Липинського, 6, кв. 24, індекс 79058. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю, код ЄДРПОУ – 32638759.

Основним видом економічної діяльності підприємства відповідно до КВЕД є вантажний автомобільний транспорт (49.41). Крім цього, підприємство здійснює діяльність у сфері допоміжного обслуговування транспорту, організації перевезень, логістичних послуг, організації переїздів, а також оптової торгівлі окремими групами товарів.

Засновником та керівником ТОВ «Транспортні системи» є Гурський Микола Ярославович. Статутний капітал підприємства становить 20,45 млн грн, що свідчить про наявність достатньої фінансової бази для здійснення господарської діяльності та розвитку підприємства [18].

Основною сферою діяльності підприємства є надання транспортно-логістичних послуг, зокрема організація внутрішніх та міжнародних вантажних перевезень. Значна частина операцій підприємства пов'язана із забезпеченням транспортного обслуговування зовнішньоекономічної діяльності та перевезенням вантажів між Україною та країнами Європейського Союзу. У користуванні підприємства перебуває 72 одиниці автотранспортних засобів, що дозволяє забезпечувати виконання значних обсягів перевезень та підтримувати стабільність логістичних процесів.

Підприємство здійснює діяльність на підставі відповідних ліцензій та дозвільних документів, необхідних для надання транспортних послуг. Відсутність інформації про застосування санкцій щодо підприємства або

пов'язаних осіб позитивно характеризує його ділову репутацію та рівень надійності у взаємодії з контрагентами.

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Транспортні системи» свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства. Так, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) зріс із 102 039 тис. грн у 2021 році до 270 398,9 тис. грн у 2025 році. Зростання доходу свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Показники чистого прибутку також характеризуються загальною тенденцією до зростання, що підтверджує ефективність господарської діяльності підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Важливим фактором розвитку підприємства є його територіальне розташування. Львів є одним із найбільших транспортно-логістичних центрів Західної України та відіграє важливу роль у забезпеченні зовнішньоекономічних зв'язків із країнами Європейського Союзу. Близькість до державного кордону створює сприятливі умови для здійснення міжнародних перевезень та розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

На ринку транспортно-логістичних послуг ТОВ «Транспортні системи» функціонує в умовах високої конкуренції.

Фінансовий індикатор	2021	2022	2023	2024	2025
Індекс MarketScore	A/3.7	A/4	A/3.9	A/3.3	A/3.4
Частка у секторі	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Частка ринку	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Частка на субринку	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
Місце компанії в секторі	2178	1170	1129	1517	1694
Місце компанії на ринку	2178	1170	1129	1517	1694
Місце компанії на субринку	1929	1067	1020	1378	1527
Абсолютний приріст виручки за рік, млн грн	0,4	6,1	4,3	-3,0	0,6
Відносний приріст виручки за рік, %	4,7%	76,5%	30,9%	-16,5%	3,8%

Абсолютний середньорічний приріст виручки за 3 роки, млн грн	1,9	3,9	3,6	2,5	0,6
Сукупний середньорічний темп зростання виручки за 3 роки, %	51,1%	82,2%	34,2%	24,5%	4,3%

Джерело: сформовано автором на основі [18].

Основними конкурентними перевагами підприємства є наявність власного автопарку, досвід роботи у сфері міжнародних перевезень, сформована система логістичного обслуговування та орієнтація на довгострокову співпрацю з клієнтами. Разом із тим діяльність підприємства залежить від низки зовнішніх чинників, серед яких особливе значення мають коливання валютних курсів, зміни вартості пального, стан міжнародної торгівлі та загальна економічна ситуація в країні та світі.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Транспортні системи»

Для того щоб оцінити ефективність діяльності ТОВ «Транспортні системи», доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники підприємства за 2021–2025 роки. Такий аналіз дає можливість визначити основні тенденції розвитку підприємства, оцінити рівень його фінансової стійкості, платоспроможності та ефективності використання ресурсів.

Динаміка фінансових показників ТОВ «Транспортні системи» за 2021-2025 рр, тис. грн

Фінансовий показник, тис. грн	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Основні засоби	23306	22136	20967	20385	19071	19310
Необоротні активи	23306	22136	20978	20385	20624	19310
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5070	3573	4933	6653	6239	6784
Гроші та їх еквіваленти	1	14	2	25	1	26
Оборотні активи	13826	15024	17734	17692	22056	23915
Активи	37132	37160	38712	38077	42680	43224
Зареєстрований (пайовий) капітал	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Власний капітал	25313	25336	26865	33566	35133	36794
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	
Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	
Поточні зобов'язання і забезпечення	11819	11824	11847	4512	7547	6430
Пасиви	37132	37160	38712	38077	42680	43224
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7571	7928	13997	18318	15298	15876
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6964	7353	12479	11290	13778	14215
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	606	575	1529	7027	1519	1661
Валовий прибуток (збиток)	606	575	1518	7027	1519	1661
Фінансові результати від операційної діяльності	606	575	1529	7027	1519	1661
Чистий фінансовий результат	497	472	1529	7027	1519	1362

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

Проведений аналіз свідчить, що протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало позитивну динаміку розвитку. Зокрема, чистий дохід від

реалізації послуг зріс із 85 803 тис. грн у 2021 році до 219 632 тис. грн у 2024 році, що свідчить про суттєве розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його позицій на ринку транспортно-логістичних послуг. Водночас у 2025 році спостерігається незначне зниження цього показника, що може бути пов'язано зі складною економічною ситуацією, зростанням конкуренції на ринку або впливом зовнішніх кризових факторів.

Позитивною є також динаміка чистого прибутку підприємства. Якщо у 2021 році його обсяг становив 1 953 тис. грн, то у 2024 році цей показник зріс до 5 904 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства забезпечувати прибуткову діяльність навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Разом із тим у 2025 році відбулося зменшення чистого фінансового результату, що вказує на необхідність більш жорсткого контролю витрат та удосконалення системи управління фінансовими ресурсами.

Важливим показником розвитку підприємства є зростання його активів. Загальна вартість активів ТОВ «Транспортні системи» збільшилася майже вдвічі - з 70 484 тис. грн у 2021 році до понад 141 756 тис. грн у 2024 році. Особливо помітним є зростання вартості основних засобів, що є закономірним для транспортно-логістичного підприємства, оскільки свідчить про оновлення матеріально-технічної бази, розширення автопарку та інвестиції у виробничий потенціал. Це створює передумови для подальшого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Динаміка активів ТОВ «Транспортні системи» за аналізований період представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «Транспортні системи» за 2021-2025 рр., тис. грн.

Актив	2021	2022	2023	2024	2025	Темп приросту, %			
						2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
I. Необоротні активи									
Незавершені капітальні інвестиції	12446.3	20585.3	17334.0	17952.3	3763.5	0.65	-0.16	0.04	-0.79
Основні засоби:	24461	30136	6916	82634	96053	0.23	1.29	0.2	0.16
- первісна вартість	72342	89181	15216	192399	232236	0.23	0.71	0.26	0.21
- знос	47881	59045	83002	109764	136183	0.23	0.41	0.32	0.24
Усього за розділом I	36919	50733	86506	10061	99828	0.37	0.71	0.16	-0.01
II. Оборотні активи									
Запаси	10132	1466	290	241	579	-0.85	-0.80	-0.17	1.407
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	2072	2969	1852	2319	19754	0.4	-0.37	0.252	-0.14
Дебіторська заборгованість за рахунками:									
- за бюджетом	938.4	3193	4843	1382	2114	2.40	0.51	-0.7	0.52
Інша поточна дебіторська заборгованість	112.5	168.8	112.5	0	0	0.5	-0.3	-1	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:	1658	3863	8888	4575	5788	1.329	1.299	-0.48	0.265
Усього за розділом II	33565	38379	32646	29387	28235	0.143	-0.15	-0.09	-0.04
III. Витрати майбутніх періодів				11727	15100				
Баланс	70484	89113	119153	141713	143163	0.26	0.34	0.19	0.01

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

Аналіз динаміки активів ТОВ «Транспортні системи» за 2021–2025 рр. свідчить про суттєве нарощування ресурсного потенціалу підприємства. Загальна вартість активів збільшилася з 70 484 тис. грн у 2021 році до 143 163 тис. грн у 2025 році, тобто більш ніж удвічі. Така тенденція свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та зміцнення його матеріально-технічної бази.

Найбільший вплив на зростання активів мало збільшення вартості основних засобів. Протягом досліджуваного періоду їх вартість зросла з 24 461 тис. грн до 96 053 тис. грн, що є результатом оновлення та розширення автопарку, придбання транспортних засобів та інших виробничих активів. Особливо значне зростання відбулося у 2023 році, коли вартість основних засобів збільшилася більш ніж удвічі порівняно з попереднім роком.

Водночас спостерігається скорочення обсягу оборотних активів. Якщо у 2022 році їх величина становила 38 379 тис. грн, то у 2025 році – 28 235 тис. грн. Основною причиною такого зниження є зменшення обсягів запасів та оптимізація структури оборотного капіталу. Позитивним явищем є зростання залишків грошових коштів порівняно з 2021 роком, що свідчить про покращення платіжних можливостей підприємства.

Загалом структура активів демонструє переорієнтацію підприємства на розвиток виробничого потенціалу та довгострокові інвестиції. Це створює передумови для подальшого зростання обсягів діяльності та підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Транспортні системи».

Таблиця 2.3

Структура активів ТОВ «Транспортні системи» за 2021-2025 рр

Актив	Структура, %				
	2021	2022	2023	2024	2025
I. Необоротні активи					
Незавершені капітальні інвестиції	18%	23%	14%	13%	0.03%
Основні засоби:	35%	34%	58%	58%	0.67%
Усього за розділом I	52%	57%	0.77%	71%	0.7%
II. Оборотні активи					
Запаси	144%	16%	2%	1%	4%
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	294%	33%	15%	163%	14%

Дебіторська заборгованість за рахунками:					
- за бюджетом	1%	3%	4%	1%	1%
Інша поточна дебіторська заборгованість	0.01%	0.002%	0.001%	0%	0%
Поточні фінансові інвестиції					
Грошові кошти та їх еквіваленти:	2.3%	4.3%	7.5%	3.2%	4%
Усього за розділом II	476%	430%	273%	20%	20%
III. Витрати майбутніх періодів					
Баланс	1	1	1	1	1

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

Аналіз структури активів показує суттєві зміни у співвідношенні необоротних та оборотних активів підприємства. Частка необоротних активів зросла з 52 % у 2021 році до 70 % у 2025 році. Основною причиною такого зростання стало збільшення питомої ваги основних засобів, частка яких досягла 67 % загальної вартості активів.

Водночас частка оборотних активів скоротилася з 47,6 % до 20 %. Найбільш помітним є зменшення питомої ваги запасів, що свідчить про підвищення ефективності управління матеріальними ресурсами та прискорення їх оборотності. Частка дебіторської заборгованості залишається значною, що характерно для підприємств транспортно-логістичної галузі, діяльність яких пов'язана з відстрочкою платежів.

Таким чином, структура активів підприємства набуває більш капіталомісткого характеру, що відповідає специфіці транспортно-логістичного бізнесу та свідчить про орієнтацію підприємства на довгостроковий розвиток

Таблиця 2.4

Динаміка пасивів ТОВ «Транспортні системи» за 2021-2025 рр., тис. грн.

Фінансовий показник	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Основні засоби	23306	22186	20967	20385	19071	19310
Необоротні активи	23306	22136	20978	20385	20624	19310
Дебіторська заборгованість за продукцію і т.д.	5070	3573	4933	6653	6239	6784
Гроші та їх еквіваленти	1	14	2	25	1	26
Оборотні активи	13826	15024	17734	17692	22056	23915
Активи	37132	37160	38712	38077	42680	43224
Зареєстрований (пайовий) капітал	25000	25000	25000	25000	25000	25000
Власний капітал	25313	25336	26865	33566	35133	36794
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	

Короткострокові кредити банків	0	0	0	0	0	
Поточні зобов'язання і забезпечення	11819	11824	11847	4512	7547	6430
Пасиви	37132	37160	38712	38077	42680	43224
Чистий дохід від реалізації продукції	7571	7928	13997	18318	15298	15876
Собівартість реалізованої продукції	6964	7353	12479	11290	13778	14215
Фінансовий результат до оподаткування (ЕВТ)	606	575	1529	7027	1519	1661
Валовий прибуток (збиток)	606	575	1518	7027	1519	1661
Фінансові результати від операційної діяльності	606	575	1529	7027	1519	1661
Чистий фінансовий результат	497	472	1529	7027	1519	1362

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

Таблиця 2.5

**Структура пасивів ТОВ «Транспортні системи»
за 2021-2025 рр., тис. грн.**

Пасив	2021	2022	2023	2024	2025
I. Власний капітал					
Зареєстрований (пайовий) капітал	0.006	0.005	0.003	0.14	0.14
Додатковий вкладений капітал	0	0	0.009	0.11	0.27
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	0.13	0.06	0.09	0.12	0.14
Усього за розділом I	0.13	0.07	0.104	0.37	0.55
Довгострокові забезпечення					
Усього за розділом II	18.1%	11.5%	19.9%	14.4%	5.3%
III. Поточні зобов'язання					
Поточна кредиторська заборгованість за					
товари, роботи, послуги	4.4%	21.6%	5.5%	2.3%	1.3%
розрахунками з бюджетом	0.3%	0.2%	0.9%	0.8%	0.8%
розрахунками з оплати праці	0.2%	0.2%	0.2%	1.8%	0.5%
Інші поточні зобов'язання	62.8%	58.7%	62.5%	40.2%	36.8%
Усього за розділом III	68.5%	81.5%	69.7%	48.3%	39.5%
Баланс	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

Аналіз структури пасивів ТОВ «Транспортні системи» свідчить про поступове зміцнення фінансової незалежності підприємства. Частка власного капіталу зросла з 13 % у 2021 році до 55 % у 2025 році, що є позитивною тенденцією та свідчить про накопичення власних фінансових ресурсів.

Одночасно спостерігається зниження частки поточних зобов'язань з 68,5 % до 39,5 %. Найбільшу частку у структурі залученого капіталу протягом досліджуваного періоду становили інші поточні зобов'язання, однак їх питома вага поступово скорочувалася. Це свідчить про зниження залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Можна стверджувати, що структура пасивів демонструє позитивні зміни у напрямку зміцнення фінансової стійкості та підвищення рівня автономії підприємства, що сприяє його стабільному функціонуванню в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таблиця 2.6

Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Транспортні системи» за 2021-2025 рр.

Назва показника	2021	2022	2023	2024	2025	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024	2025/ 2021
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	85803	152356	191751	219632	209584	77.6%	25.9%	14.5%	-4.6%	144.3%
Товарна продукція, тис. грн.	87519	152356	191751	219632	209584	74.1%	25.9%	14.5%	-4.6%	139.5%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	69070	108708	162290	178298	193766	57.4%	49.3%	9.9%	8.7%	180.5%
Повні витрати на виготовлення і реалізацію продукції, тис. грн.	99658	180879	230506	248520	265911	81.5%	27.4%	7.8%	7.0%	166.8%
Витрати на гривню реалізованої продукції, грн./грн.	1.16	1.19	1.202	1.132	1.269	2.2%	1.3%	-5.9%	12.1%	9.2%
Прибуток/збиток до оподаткування, тис. грн.	2381	2607	6049	7201	4488	9.5%	132.0%	19.0%	-37.7%	88.5%
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	1953	2137.8	4960.5	5904.4	3680.1	9.5%	132.0%	19.0%	-37.7%	88.4%
Чисельність працівників, ос.	53	55	84	78	80	3.8%	52.7%	-7.1%	2.6%	50.9%
Вартість основних засобів, тис. грн.	24462	30137	69161	82635	96053	23.2%	129.5%	19.5%	16.2%	292.7%
Оборотні активи, тис. грн.	33565	38379	32646	29387	28235	14.3%	-14.9%	-10.0%	-3.9%	-15.9%
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	1651	2770	2283	2816	2620	67.8%	-17.6%	23.4%	-7.0%	58.7%
Фондовіддача, грн./грн.	3.58	5.06	2.77	2.66	2.18	41.3%	-45.2%	-4.1%	-17.9%	-39.0%
Фондомісткість, грн./грн.	0.279	0.198	0.361	0.376	0.458	-29.2%	82.3%	4.3%	21.8%	64.0%
Фондоозброєність, тис. грн./ос.	462	548	823	1059	1201	18.7%	50.3%	28.7%	13.3%	160.1%
Оборотність оборотних активів, об./рік	2.56	3.97	5.87	7.47	7.42	55.3%	48.0%	27.2%	-0.7%	190.4%
Тривалість обороту, дн.	140.83	90.69	61.29	48.17	48.50	-35.6%	-32.4%	-21.4%	0.7%	-65.6%

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

Проведений аналіз показників діяльності ТОВ «Транспортні системи» за 2021–2025 рр. (табл. 2.6) свідчить про загальне зростання масштабів господарювання підприємства, однак із наявністю окремих негативних тенденцій у структурі витрат та ефективності використання ресурсів. Насамперед варто відзначити суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції: з 85 802,9 тис. грн у 2021 році до 209 584 тис. грн у 2025 році, тобто на 144,3 %. Це свідчить про розширення обсягів послуг, зміцнення позицій підприємства на ринку та підвищення попиту на його транспортно-логістичні послуги.

Позитивною є також динаміка чистого фінансового результату, який зріс з 1 953 тис. грн у 2021 році до 3 680 тис. грн у 2025 році, або на 88,4 %. Найвищий прибуток підприємство отримало у 2024 році, коли його обсяг становив 5 904,4 тис. грн. Водночас у 2025 році спостерігається зниження чистого прибутку порівняно з попереднім роком, що може бути наслідком зростання витрат, посилення конкуренції, коливання цін на паливо та інших зовнішніх чинників, характерних для транспортної галузі.

Важливою тенденцією є значне збільшення вартості основних засобів – з 24 461,5 тис. грн у 2021 році до 96 053,2 тис. грн у 2025 році, що становить приріст 292,7 %. Це свідчить про оновлення та розширення матеріально-технічної бази підприємства, зокрема автопарку, і створює передумови для подальшого розвитку діяльності. Разом із тим обсяг оборотних активів зменшився на 15,9 %, що може вказувати на скорочення мобільних ресурсів та потребує уваги з боку менеджменту.

Показники ефективності використання ресурсів мають змішану динаміку. Продуктивність праці зросла з 1 651 тис. грн/особу у 2021 році до 2 620 тис. грн/особу у 2025 році, тобто на 58,7 %, що свідчить про більш результативне використання трудового потенціалу. Оборотність оборотних активів також покращилася: з 2,56 обертів на рік до 7,42 обертів, а тривалість одного обороту скоротилася з 140,83 днів до 48,5 днів. Це є позитивним сигналом, оскільки

відображає прискорення кругообігу коштів та підвищення ефективності управління оборотним капіталом.

Водночас фондівдача знизилася з 3,58 грн/грн у 2021 році до 2,18 грн/грн у 2025 році, а фондомісткість, навпаки, зросла з 0,279 до 0,458 грн/грн. Це означає, що збільшення вартості основних засобів поки що не забезпечило пропорційного приросту результатів діяльності. Отже, підприємству доцільно підвищити ефективність використання придбаних активів та забезпечити їх максимальне завантаження.

Загалом результати аналізу свідчать, що ТОВ «Транспортні системи» демонструє позитивну динаміку доходів, прибутку, продуктивності праці та оборотності оборотних активів. Водночас зростання витрат, зниження фондівдачі та скорочення прибутку у 2025 році вказують на потребу вдосконалення системи управління витратами, ресурсами та ефективністю використання основних засобів.

2.3. Оцінка ефективності управління та створення вартості на ТОВ «Транспортні системи»

Рентабельність є одним із ключових показників ефективності діяльності підприємства, оскільки характеризує рівень прибутковості використання ресурсів, капіталу та здійснення господарських операцій. Аналіз показників рентабельності за 2021-2025 роки дозволяє оцінити тенденції розвитку підприємства, визначити сильні та слабкі сторони його фінансово-господарської діяльності, а також виявити чинники, що впливають на формування прибутку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка показників рентабельності ТОВ «Транспортні системи» за 2021-2025 рр., %

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024
Чиста рентабельність діяльності	2.0	1.2	2.2	2.4	1.4	-0.8	1.0	0.2	-1.0

Рентабельність продажу	2.3	1.4	2.6	2.7	1.8	-0.9	1.2	0.1	-0.9
Рентабельність власного капіталу	20.7	34.3	40.2	11.2	4.7	13.6	5.9	-29.0	-6.5
Рентабельність активів	2.8	2.4	4.2	4.2	2.6	-0.4%	1.8	0.0	-1.6
Рентабельність виробництва	4.1	3.8	5.9	6.4	3.6	-0.3	2.1	0.5%	-2.8

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

Аналіз показників рентабельності свідчить, що підприємство працює прибутково, однак рівень прибутковості залишається відносно невисоким. Чиста рентабельність діяльності протягом досліджуваного періоду коливалася в межах від 1,2% до 2,4%. Найкращі результати спостерігалися у 2024 році, що можна пояснити найбільш ефективним використанням ресурсів та оптимізацією витрат. У 2025 році відбулося зниження показників рентабельності, що свідчить про певне зростання витратного навантаження та потребу в удосконаленні управлінських рішень щодо підвищення ефективності діяльності.

Для обґрунтування доцільності використання комбінованого підходу до оцінювання ефективності управління було проведено аналіз показників рентабельності активів та власного капіталу ТОВ «Транспортні системи».

Рентабельність активів ТОВ «Транспортні системи» зросла з 2,77 % у 2021 році до максимального значення 4,17 % у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання майна підприємства та його здатності генерувати прибуток. Проте у 2025 році показник знизився до 2,57 %, що було зумовлено скороченням чистого прибутку при одночасному збільшенні вартості активів. Це свідчить про зниження віддачі від використання ресурсного потенціалу підприємства та необхідність підвищення ефективності управління активами.

За даними таблиць встановлено, що рентабельність активів упродовж досліджуваного періоду змінювалася від 2,4 % до 4,2 %, а у 2025 році становила 2,6 %. Це свідчить про відносно стабільну, проте невисоку ефективність використання активів підприємства. Водночас рентабельність власного

капіталу у 2021 році становила 20,7 %, у 2023 році досягла максимального значення 40,2 %, однак у 2025 році знизилася до 4,7 %. Таке скорочення пояснюється значним збільшенням обсягу власного капіталу (з 9 450 тис. грн до 79 077 тис. грн), темпи зростання якого випереджали темпи зростання чистого прибутку.

Отримані результати свідчать, що традиційні показники рентабельності характеризують прибутковість діяльності підприємства, проте не дозволяють повною мірою оцінити рівень створення вартості для власників.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ
«Транспортні системи» за 2021-2025 рр.**

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт загальної ліквідності	0.7	0.53	0.39	0.4	0.5
Коефіцієнт критичної ліквідності	0.49	0.51	0.39	0.43	0.5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0.03	0.05	0.11	0.07	0.1
Коефіцієнт маневреності оборотного капіталу	-0.44	-0.8	-1.6	-1.3	-1

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

Окремої уваги потребує аналіз ліквідності підприємства. Значення коефіцієнта загальної ліквідності протягом досліджуваного періоду залишалося нижчим за нормативний рівень, що свідчить про певні труднощі із забезпеченням достатнього обсягу оборотних активів для своєчасного покриття поточних зобов'язань. Аналогічна ситуація спостерігається і щодо коефіцієнтів критичної та абсолютної ліквідності. Це вказує на необхідність більш ефективного управління оборотними коштами та вдосконалення політики управління дебіторською заборгованістю. Оцінювання фінансової стійкості підприємства є важливим елементом аналізу його фінансового стану, оскільки дозволяє визначити рівень фінансової незалежності, платоспроможності та здатності підприємства забезпечувати безперервність своєї діяльності в умовах мінливого зовнішнього середовища. Особливого значення такі показники набувають для підприємств транспортно-логістичної галузі, діяльність яких пов'язана зі

значними капіталовкладеннями, високими експлуатаційними витратами та впливом численних зовнішніх ризиків.

Таблиця 2.9

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Транспортні системи» за 2021-2025 рр.

Коефіцієнти:	2021	2022	2023	2024	2025
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0.13	0.07	0.10	0.37	0.55
Коефіцієнт фінансової стабільності	0.32	0.19	0.30	0.52	0.61
Коефіцієнт фінансової стійкості	7.45	14.3	9.66	2.68	1.81
Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	-1.6	-5.5	-4.07	-0.74	-0.4
Коефіцієнт співвідношення позикових і залучених коштів до власних коштів (коефіцієнт заборгованості)	6.46	13.29	8.65	1.68	0.81
Питома вага залучених коштів в усіх наявних коштах підприємства	0.87	0.93	0.9	0.6	0.45
Коефіцієнт інвестування основних засобів	3.91	8.13	7.01	1.9	1.26

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить про покращення фінансового стану ТОВ «Транспортні системи» протягом досліджуваного періоду. Коефіцієнт автономії зріс із 0,13 у 2021 році до 0,55 у 2025 році, що свідчить про суттєве зростання частки власного капіталу у фінансуванні активів підприємства.

Коефіцієнт заборгованості за цей же період знизився з 6,46 до 0,81, що характеризує скорочення залежності від позикових коштів. Позитивною є також тенденція до зменшення питомої ваги залучених коштів у загальному обсязі фінансових ресурсів підприємства.

Отримані результати свідчать про підвищення фінансової незалежності підприємства, зміцнення його платоспроможності та покращення можливостей для подальшого самофінансування діяльності.

Розрахунок рентабельності активів за двофакторною моделлю дозволяє оцінити вплив двох ключових чинників на ефективність використання майна підприємства: рентабельності продажів та оборотності активів. Застосування даної моделі дає можливість визначити, за рахунок яких саме факторів

відбувається зміна показника рентабельності активів та наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси для отримання прибутку.

Таблиця 2.10

Вихідні показники для аналізу діяльності ТОВ «Транспортні системи» за методикою EVA протягом 2021-2025 рр.

Назва показника	2021	2022	2023	2024	2025
Вартість активів, тис. грн.	70484	89113	119153	141713	143163
Чистий прибуток, тис. грн.	1953	2137.8	4960.5	5904.4	3680
Власний капітал, тис. грн.	9450	6239	12350	52940	79077

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

Показники, наведені в таблиці 2.10, є важливими складовими оцінювання фінансово-економічного стану підприємства та використовуються для визначення ефективності використання наявних ресурсів. Вартість активів характеризує загальний ресурсний потенціал підприємства та відображає обсяг майна, задіяного у процесі господарської діяльності.

Чистий прибуток є одним із ключових показників результативності діяльності підприємства, оскільки відображає кінцевий фінансовий результат після покриття всіх витрат і сплати податків. Саме прибуток виступає основним джерелом самофінансування, формування резервів, здійснення інвестицій та забезпечення подальшого розвитку підприємства.

Власний капітал характеризує рівень фінансової незалежності підприємства та відображає обсяг ресурсів, сформованих за рахунок власників і накопичених результатів діяльності. Для транспортно-логістичних підприємств наявність достатнього обсягу власного капіталу має особливе значення, адже дозволяє фінансувати оновлення автопарку, модернізацію матеріально-технічної бази та розширення діяльності без надмірного залучення позикових коштів.

Сукупний аналіз активів, чистого прибутку та власного капіталу дає можливість оцінити не лише масштаби діяльності підприємства, а й ефективність використання його ресурсів.

$$EVA=NI-(BK \times r)$$

де: NI – чистий прибуток, тис. грн;

BK – власний капітал, тис. грн;

r – нормативна ставка доходності капіталу (10 %) - Нормативна ставка доходності на рівні 10 % була прийнята як спрощений аналог вартості власного капіталу (Cost of Equity). У науковій та практичній літературі при проведенні навчальних розрахунків показника EVA часто використовують нормативні ставки в межах 8–15 %, що відповідають середньому рівню очікуваної доходності інвесторів у довгостроковому періоді.

Аналіз показників, наведених у таблиці 2.11, свідчить про загальне зміцнення фінансово-економічного потенціалу ТОВ «Транспортні системи» протягом 2021–2025 рр. Вартість активів підприємства зросла з 70 484 тис. грн у 2021 році до 143 163 тис. грн у 2025 році, тобто більш ніж удвічі. Така тенденція свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення ресурсної бази та нарощування виробничого потенціалу.

Позитивною є також динаміка чистого прибутку. У 2023 році його величина досягла 4 960,5 тис. грн, що у 2,5 раза перевищує показник 2021 року. Найвищий рівень прибутку був отриманий у 2024 році – 5 904,4 тис. грн. Проте у 2025 році спостерігається зниження чистого прибутку до 3 680 тис. грн, що може бути пов'язано зі зростанням операційних витрат, підвищенням вартості паливно-мастильних матеріалів, збільшенням витрат на обслуговування транспортних засобів або посиленням конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг.

Таблиця 2.11

Розрахунок EVA ТОВ «Транспортні системи» за 2021–2025 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий прибуток, тис. грн	1953	2137,8	4961	5904	3680
Власний капітал, тис. грн	9450	6239	12350	52940	79077
Вартість капіталу (10 %), тис. грн	945,0	623,9	1235,0	5294	7907,7

EVA, тис. грн	1008	1513,9	3725,5	610,4	-4227,7
----------------------	-------------	---------------	---------------	--------------	----------------

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

Особливої уваги заслуговує динаміка власного капіталу підприємства. Якщо у 2021 році його обсяг становив 9 450 тис. грн, то у 2025 році – вже 79 077 тис. грн. Найбільш суттєве зростання відбулося у 2024 році, коли власний капітал збільшився більш ніж у чотири рази порівняно з попереднім роком. Це свідчить про значне покращення фінансової стійкості підприємства та зменшення залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Зіставлення темпів зростання прибутку та активів дозволяє зробити висновок, що ефективність використання активів у різні роки була не однакою. Незважаючи на зростання вартості активів, у 2025 році спостерігається скорочення прибутку, що може свідчити про зниження віддачі від використання окремих видів майна або необхідність підвищення ефективності управління ресурсами.

Результати розрахунку економічної доданої вартості свідчать, що у 2021–2024 роках діяльність ТОВ «Транспортні системи» забезпечувала створення додаткової вартості для власників капіталу, оскільки значення EVA залишалося додатним. Найвищий рівень економічної доданої вартості був досягнутий у 2023 році та становив 3725,5 тис. грн, що свідчить про ефективне використання власного капіталу та перевищення фактичної прибутковості над нормативною.

Водночас у 2025 році показник EVA набув від'ємного значення (-4227,7 тис. грн), що пов'язано зі значним зростанням власного капіталу та одночасним скороченням чистого прибутку. Це свідчить про те, що прибутковість діяльності підприємства виявилася недостатньою для забезпечення необхідної норми дохідності на вкладений капітал.

Згідно аналізу, результати розрахунку EVA підтверджують доцільність використання ціннісно-орієнтованого підходу до оцінювання ефективності діяльності підприємства. На відміну від традиційних показників прибутковості, EVA дозволяє визначити, чи створює підприємство реальну економічну

вартість для власників капіталу, що є важливим критерієм ефективності управління в межах концепції Value-Based Management (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Рік	2021	2022	2023	2024	2025
Рентабельність	1,91%	1,17%	2,1%	2,31%	1,36%
Зобов'язання	48 276 600	72 649 900	83 108 800	68 466 400	56 559 000
К-сть працівників	53	55	84	78	80
Дохід на одного працівника	1 925 264	3 336 116	2 816 135	3 278 469	3 379 986

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

ТОВ «Транспортні системи» у 2021–2025 рр. демонструвало позитивну динаміку розвитку, що проявлялася у збільшенні чисельності персоналу, зростанні доходу на одного працівника та поступовому зниженні обсягу зобов'язань у останні роки дослідження. Це свідчить про зміцнення ресурсного потенціалу підприємства та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Разом із тим нестабільність показників рентабельності свідчить про наявність резервів для вдосконалення системи управління витратами та підвищення загальної результативності господарської діяльності підприємства. незважаючи на зростання масштабів діяльності, ефективність використання капіталу у 2025 році погіршилася, що підтверджується зниженням показників рентабельності активів та власного капіталу.

Найкращим методом для оцінки ефективності управління та створення вартості на підприємстві є використання комбінованого підходу. Тому що, аналізуючи фінансові і управлінські показники можна вкотре переконатися у сильному взаємозв'язку та прямої залежності одне від одного. Для дослідження цього питання, по-перше, було проаналізовано фінансові показники: динаміку ключових агрегатів (дохід, витрати, прибуток), рентабельності, ріст виручки та прибутку, показники рентабельності капіталу (ROE), активів (ROA), маржинальності. А також був застосований підхід ціннісно-орієнтованого управління (Value-Based Management, VBM), де основними критеріями оцінки

служать показники створення доданої вартості, а зокрема EVA (економічна додана вартість) та NPV (чиста приведена вартість) проєктів або інвестицій.

Насамперед було прийняте рішення аналізувати управлінську методику ТОВ «Транспортні системи». Для аналізу управлінських практик досліджувались такі фактори:

1. Організаційна структура. На момент проходження переддипломної практики, було визначено, що «Транспортні системи» має жорстку централізовану модель управління. Як відзначалося в огляді (у розділі 1), компанія є приватним сімейним бізнесом, де засновник і директор — Микола Гурський, який концентрує основні повноваження. Така «вертикаль влади» забезпечує оперативність прийняття рішень у кризових ситуаціях, що критично важливо для логістики. Проте занадто централізована структура створює вузьке «пляшкове горло» — працівники середньої ланки та лінійні співробітники мають обмежені повноваження і ініціативу, що стримує швидкість впровадження змін і гальмує масштабування бізнесу. Надмірна централізація управління робить складним розмежування відповідальності між працівниками та структурними підрозділами компанії.
2. Система мотивації. У процесі аналізу не було виявлено чітких ознак формалізованої системи матеріальної та нематеріальної мотивації працівників. Заробітна плата і бонуси, очевидно, виплачуються за підсумками виконання плану, але було жодних зазначених даних про цільові мотиваційні програми чи систему нематеріальних заохочень. Виникала думка, що зусилля з боку власника більше зорієнтовані на «цифри» і фінансові результати, а не на розвиток персоналу. Практика європейських підприємств показує те, що бонуси за ключові показники продуктивності (KPI) та долю в прибутку (profit sharing), а також заходи зі стимулювання лояльності (молодь, ветерани, кращі працівники) є ефективними. У подальшій перспективі результати цих систем дозволять

перетворити працівників на капітал і збільшить їхню залученість (залучення є одним з чинників створення вартості).

3. Корпоративна культура. Нинішня культура на підприємстві формується навколо цінностей власника і виживання в кризі, що не гарантує довгострокову мотивацію команди. Спостерігається низький рівень командної єдності: працівники більше ідентифікують себе з власними відділами, ніж із загальними цілями компанії. Для росту цінності підприємства важливо формувати спільні цінності та бачення. У книзі Стівена Кові «7 звичок надзвичайно ефективних людей» достатньо аргументовано викладений матеріал про те наскільки важливо розробити внутрішню місію компанії та комунікаційну стратегію, що підкреслюватиме роль кожного працівника у створенні вартості (наприклад, акцент на якісному сервісі, швидкості доставки, безпеці вантажів як корпоративні пріоритети).
4. Процеси прийняття рішень. Модель «ручного управління» із сильним лідером призводить до того, що багато рішень приймається імпульсивно та в оперативному режимі, без формальних процедур. Це дає гнучкість, але може призвести до помилок або пропусків. В ідеалі, процеси слід формалізувати: розробити процедури стратегічного планування (портфель проєктів), розподілу капіталу і бюджетування, а також регулярні планово-аналітичні наради із залученням топ-менеджерів. Такий підхід покращить зв'язок управлінських рішень зі стратегією створення вартості (наприклад, відбір інвестицій з урахуванням NPV і EVA). На жаль, у даному підприємстві не надають важливого значення слову «приналежність». Проте саме приналежність надає працівнику відчуття того, що він корисний та його потребують - у майбутньому такі відчуття призводять до дій у користь компанії, адже людина, яка знає, що її право голосу цінують, ставить у пріоритет компанію у різних кризових ситуаціях.

5. Управління ризиками. З огляду на зовнішньоекономічну специфіку (міжнародна логістика), основні ризики — це валютні коливання та ф'ючерсні ризики на пальне. Наразі підприємство ймовірно реагує на ці ризики епізодично (наприклад, змінюючи тарифи або резерви); системного підходу, схоже, не реалізовано. Відсутність фінансового хеджування або довгострокових контрактів на пальне послаблює стійкість до зовнішніх шоків. Рекомендовано запровадити формальні процедури управління ризиками: регулярний моніторинг валютних курсів, використання форвардів (форвардні закупки валюти) та ф'ючерсних контрактів на пальне. Також слід розробити власний фонд «стабілізації прибутку» (резерв), який покриватиме частину валютних збитків.
6. Зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД). Компанія активно працює на міжнародних маршрутах, що вимагає дотримання міжнародних норм та знання законодавства різних країн. Організаційно-економічна характеристика свідчить, що ТОВ «Транспортні системи» має необхідні сертифікати і дозвільні документи (наприклад, ліцензії, міжнародні страховки). Проте для посилення цінності бізнесу доцільно диверсифікувати клієнтську базу (щоб зменшити залежність від одного чи двох великих контрагентів), а також розвивати нові напрямки (наприклад, складське зберігання, митне оформлення) як додаткові джерела доходу.

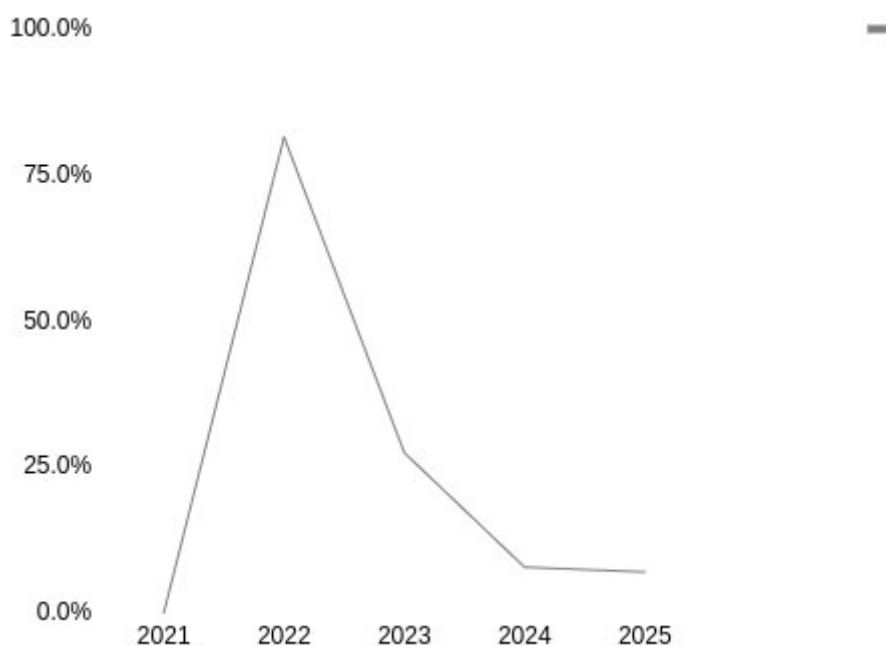
Таблиця 2.12

Показник	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	85 803	152 356	191 751	219 632	270 399
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	69 070	108 708	162 290	178 298	—

Валовий прибуток, тис. грн	16 733	43 648	29 461	41 334	—
Чистий прибуток, тис. грн	1 953	2 138	4 960	5 904	—
Активи (усього), тис. грн	70 484	89 156	119 195	141 756	—
Власний капітал, тис. грн	67 189	40 879	46 545	58 6	-

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

Як видно з таблиці (2.11), показники виручки та прибутку суттєво зросли до 2024 року. Зростання чистого доходу на 255% за 2021–2024 рр. (з 85,8 до 219,6 млн грн) свідчить про нарощування обсягів діяльності. Чистий прибуток зростав ще стрімкіше (+202% за цей період, з 1,953 до 5,904 млн грн). Збільшувалися й активи підприємства: майже вдвічі (з 70,5 до 141,8 млн грн) завдяки інвестиціям у основні засоби. Власний капітал також зростав, що підвищує фінансову незалежність компанії. Загалом цей тренд вказує на ефективне масштабування бізнесу і вдале управління.



Динаміка чистого доходу та чистого прибутку ТОВ «Транспортні системи» за 2021–2024 рр. На графіку видно стрибкоподібне зростання виручки і прибутку в період активної експансії (особливо після 2022 р.), а також незначне просідання чистого прибутку на кінець 2024 р. (за рахунок зростання витрат).

Для аналізу фінансових показників оцінки вартості досліджувала:

1. Рентабельність. Рентабельність діяльності компанії залишається невисокою, але позитивною. Так, рентабельність продажу (прибуток на 1 грн виручки) коливалася в межах 2–3%, а чиста рентабельність — приблизно 1–2%. Максимальні значення цих показників спостерігалися у 2023–2024 рр., коли відносне зростання доходів перевищувало зростання витрат. Однак рентабельність власного капіталу (ROE) демонструє нестабільну динаміку: зросла з 20,7% у 2021 р. до 40,2% у 2023 р.
2. Показники ліквідності. Згідно з даними, поточна ліквідність підприємства була нижчою за нормативну (коефіцієнт загальної ліквідності у 2021–2024 рр. коливався близько 0,4–0,7), що вказує на обмежений «запас фінансової міцності» та можливі труднощі з покриттям короткострокових зобов'язань. Абсолютна ліквідність також низька (порядку 0,03–0,1). Це означає, що на оплату поточних витрат у разі кризи не вистачить вільних грошових засобів.
3. Показники стійкості. Коефіцієнт автономії (частка власного капіталу у фінансуванні) зростав з 0,13 у 2021 до 0,55 у 2025, а коефіцієнт залежності навпаки знижувався (з 6,45 до 0,81). Це позитивний тренд: компанія дедалі менше залежить від позикових джерел.
4. Коефіцієнти ділової активності. Підприємство демонструвало поступове скорочення тривалості обороту капіталу: тривалість операційного циклу скоротилась з ~141 дня у 2021 до ~48 днів у 2024 (зменшення на 66%). Це означає прискорення інкасації коштів і швидше оновлення оборотних засобів, що позитивно впливає на ліквідність.

5. Фінансова оцінка вартості (EVA, NPV). Прямий розрахунок показників EVA та NPV наразі неможливий через відсутність деталізованих даних про капітал і грошові потоки. Проте концептуально, позитивна EVA вимагала б, щоб чистий операційний прибуток перевищував вартість капіталу ($WACC \times \text{інвестований капітал}$). Наявна прибутковість та низькі ставки кредитування можуть давати змогу підприємству мати позитивний EVA, особливо якщо реінвестувати прибуток у проекти з рентабельністю вище вартості капіталу. Щодо NPV, кожен новий проект з розширення автопарку чи сервісних послуг слід оцінювати дисконтованими грошовими потоками (наприклад, закупівля вантажівки з оцінкою грошового приросту від перевезень).

Аналіз даних підтверджує пряму залежність між управлінськими рішеннями та фінансовими показниками. Наявність сильного централізованого керівництва дозволила швидко нарощувати обсяги: за відсутності ускладненої бюрократії рішення про відкриття нових маршрутів чи укладання контрактів приймалися оперативно, що спровокувало зростання доходу (див. таблицю). Водночас відсутність стратегічної системи бюджетування призвела до коливань рентабельності: наприклад, 2023 р. стрімко підняв ROE, а у 2024–2025 рр., коли капітал вкладався «масово» у нові активи (автопарк), відносна прибутковість впала. Це типовий сценарій «переінвестування», коли управлінці розширюють діяльність без достатньої уваги до маржинальності нових проектів.

Також управлінські практики вплинули на витрати. Щоби пришвидшити обіг капіталу, у 2021–2024 рр. поступово зменшувалася дебіторська заборгованість (за рахунок більш жорстких умов оплати з клієнтами) і тривалість обороту запасів. Це позитивно позначилося на абсолютній ліквідності (з 0,034 у 2021 до 0,107 у 2024), хоч іще далеко до нормальних 0,2–0,3. І навпаки, відсутність системного планування витрат на ПММ та валютні ризики призвела до того, що коливання цін 2022–2023 років суттєво «з’їдали» маржу (зменшення чистої рентабельності в 2025 р.).

Таким чином, управлінські рішення про розширення, інвестиції, структуру фінансування і контроль витрат знайшли відображення у фінансових результатах.

Досліджуючи та спираючись на дані, що наведені вище можна дійти до висновку, що ТОВ «Транспортні системи» станом на травень, 2026 року є фінансово стабільним підприємством з позитивною динамікою розвитку і значним потенціалом. Проте для переходу до нового рівня (зростання ринкової вартості) слід зосередитися на вдосконаленні управлінської моделі та створенню власної місії підприємства, на яку будуть спиратися усі працівники, починаючи із керівництва та закінчуючи потенційними працівниками.

2.4. Аналіз зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Транспортні системи».

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим напрямом функціонування ТОВ «Транспортні системи» та одним із ключових чинників забезпечення його конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг. Специфіка діяльності підприємства пов'язана з організацією міжнародних вантажних перевезень, співпрацею з іноземними контрагентами та забезпеченням логістичного супроводу зовнішньоторговельних операцій.

Основним видом діяльності підприємства є вантажний автомобільний транспорт, що визначає логістичну спрямованість його зовнішньоекономічної діяльності. Підприємство здійснює міжнародні перевезення вантажів переважно у напрямках країн Європейського Союзу, зокрема Польщі, Словаччини та інших держав Центральної та Східної Європи. Географічне розташування підприємства у місті Львів створює сприятливі умови для організації міжнародних транспортних маршрутів та забезпечує близькість до основних пунктів перетину кордону з країнами ЄС.

Організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства передбачає виконання комплексу логістичних, транспортних та документарних операцій. Значна увага приділяється координації міжнародних перевезень, оптимізації маршрутів доставки, контролю витрат та дотриманню термінів виконання

замовлень. У діяльності підприємства важливу роль відіграє правильне оформлення транспортної та митної документації, зокрема міжнародних товарно-транспортних накладних CMR, інвойсів, пакувальних листів та митних декларацій.

Важливою складовою зовнішньоекономічної діяльності є співпраця з митними брокерами, транспортними партнерами та іноземними замовниками. Це вимагає від підприємства високого рівня організації комунікаційних процесів, знання міжнародних правил перевезень та дотримання вимог зовнішньоекономічного законодавства.

Аналіз діяльності підприємства свідчить, що ТОВ «Транспортні системи» приділяє значну увагу розвитку логістичної інфраструктури та підвищенню ефективності транспортного планування. У користуванні підприємства перебуває 72 одиниці автотранспорту, що забезпечує можливість виконання значної кількості міжнародних перевезень та оперативного реагування на потреби клієнтів.

Позитивним фактором розвитку зовнішньоекономічної діяльності є зростання фінансових показників підприємства. Збільшення чистого доходу та розширення обсягів діяльності свідчать про підвищення попиту на послуги підприємства та зміцнення його позицій на ринку міжнародних перевезень.

Разом з тим, функціонування підприємства у сфері зовнішньоекономічної діяльності супроводжується впливом значної кількості зовнішніх ризиків. До основних із них належать валютні коливання, зміни митного законодавства, зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, нестабільність міжнародної економічної ситуації та високий рівень конкуренції на ринку транспортно-логістичних послуг.

Особливого значення для підприємства набуває ефективність управління логістичними процесами та кадровим потенціалом. Працівники, задіяні у сфері зовнішньоекономічної діяльності, повинні володіти знаннями міжнародного транспортного законодавства, митних процедур, правил Incoterms та

іноземними мовами. Це забезпечує якісну організацію міжнародних перевезень та ефективну взаємодію з іноземними партнерами.

Як висновок до цього аналізу, варто зазначити, що зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Транспортні системи» є не лише важливою, а й основною складовою функціонування підприємства та забезпечує формування його конкурентних переваг на ринку міжнародних транспортно-логістичних послуг. Підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку та має потенціал для подальшого розширення зовнішньоекономічної діяльності за умови вдосконалення системи управління, оптимізації логістичних процесів та адаптації до змін міжнародного ринкового середовища.

Основними напрямками міжнародних перевезень ТОВ «Транспортні системи» є маршрути між Україною та країнами Європейського Союзу, зокрема Польщею, Німеччиною, Чехією, Словаччиною, Угорщиною та Румунією. Найбільш поширеними є логістичні маршрути Львів – Варшава, Львів – Краків, Львів – Прага, Львів – Братислава, Львів – Будапешт та Львів – Берлін, які забезпечують транспортне обслуговування зовнішньоекономічних операцій підприємств різних галузей. Вибір зазначених напрямків обумовлений вигідним географічним розташуванням підприємства поблизу західного кордону України та активними торговельно-економічними зв'язками України з країнами ЄС.

У процесі здійснення міжнародних перевезень підприємство взаємодіє з логістичними операторами, експедиторськими компаніями, митними брокерами та транспортними партнерами країн Європейського Союзу. Така співпраця забезпечує ефективну організацію логістичних процесів, своєчасне виконання перевезень та підвищення якості транспортного обслуговування клієнтів.

Згідно аналізу, ТОВ «Транспортні системи» є підприємством транспортно-логістичної галузі, яке має достатній рівень ресурсного забезпечення, стабільні фінансово-економічні показники та сформовані позиції на ринку транспортних послуг. Наявність власного автопарку, досвід здійснення міжнародних перевезень і вигідне географічне розташування

створюють передумови для подальшого розвитку підприємства та розширення його зовнішньоекономічної діяльності.

Таблиця 2.13

Країна-партнер	Основні маршрути	Характер співпраці	Орієнтовна частка перевезень, %
Польща	Львів – Варшава, Львів – Краків	Логістичні оператори, вантажоперевезення	35
Німеччина	Львів – Берлін	Транспортно- експедиційні послуги	20
Чехія	Львів – Прага	Міжнародні перевезення вантажів	15
Словаччина	Львів – Братислава	Транзитні та логістичні послуги	10
Угорщина	Львів – Будапешт	Транспортне обслуговування клієнтів	10
Румунія	Львів – Бухарест	Перевезення та експедирування	10

Джерело: сформовано та розраховано автором за [18].

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ НА ТОВ «ТРАНСПОРТНІ СИСТЕМИ»

3.1. Обґрунтування необхідності впровадження ціннісно-орієнтованого підходу на ТОВ «Транспортні системи».

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки підприємства функціонують в умовах високої конкуренції, нестабільності зовнішнього середовища та постійних змін у системі міжнародних економічних відносин. За таких умов особливого значення набуває необхідність впровадження сучасних управлінських концепцій, спрямованих не лише на досягнення короткострокових фінансових результатів, але й на забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Однією з таких концепцій є ціннісно-орієнтоване управління, що базується на створенні вартості підприємства та формуванні спільної системи корпоративних цінностей.

Цей тип управління ґрунтується на конкретних принципах і цінностях та дозволяє керівникам зосередитися на створенні позитивного й конструктивного робочого середовища, а не лише на фінансових результатах. Ціннісно - орієнтований підхід не тільки допомагає зміцнити внутрішньоорганізаційну комунікацію, але й змушує співробітників відчувати себе більш пов'язаними та мотивованими. Просуваючи спільні цінності, лідери можуть зміцнити організаційну культуру та спрямувати співробітників до досягнення спільних цілей. Такий підхід допомагає організаціям стати більш стійкими до змін та викликів зовнішнього середовища.

Проведений аналіз діяльності підприємства «Транспортні системи» показав, що компанія демонструє позитивну динаміку розвитку: зростають доходи, збільшується вартість активів, розширюється діяльність у сфері міжнародних перевезень. Це свідчить про ефективність існуючої системи управління та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Водночас сучасний ринок транспортно-логістичних послуг

вимагає від підприємств більшої гнучкості, швидкості реагування на зміни та розвитку внутрішнього потенціалу компанії.

Аналіз діяльності підприємства свідчить про те, що керівництво компанії схиляється здебільшого до централізованого стилю управління, де відповідно значна частина рішень приймається керівництвом і без розгляду та підтвердження рішення керівника не розпочинається жоден процес. Під час моєї переддипломної практики цей централізований підхід щодо прийняття рішень відчувався навіть у найдрібніших задачах та завданнях, як от, наприклад, обрання перевізника з точки А в точку В. Такий підхід дозволяє швидко контролювати робочі процеси та забезпечує оперативність у діяльності компанії. Однак надмірна концентрація управлінських функцій може обмежувати ініціативність працівників та їх залученість до розвитку підприємства. У сучасних умовах працівники дедалі більше потребують не лише чітких завдань, але й розуміння власної ролі у розвитку компанії та можливості впливати на певні процеси.

Не менш важливим фактором є кадрова політика підприємства. Компанія висуває високі вимоги до кандидатів, зокрема щодо освіти, професійного досвіду та знання іноземних мов. Це забезпечує високий рівень професійності персоналу, однак водночас може ускладнювати залучення молодих спеціалістів. У перспективі це може впливати на оновлення кадрового потенціалу та впровадження нових ідей у діяльність підприємства. Без професійного досвіду у цьому напрямку ймовірність працевлаштування низька.

Також важливою особливістю є відсутність формалізованої системи корпоративних цінностей, яка б чітко визначала місію підприємства, його стратегічні орієнтири та принципи взаємодії між працівниками. Корпоративна культура формується переважно на основі практичного досвіду та усталених підходів до ведення діяльності.

Саме тому впровадження ціннісно-орієнтованого підходу є важливим напрямом подальшого розвитку підприємства. Такий підхід передбачає формування спільних корпоративних цінностей, розвиток довіри між

керівництвом і працівниками, підвищення рівня відповідальності персоналу та створення сприятливого внутрішнього середовища в колективі.

Особливого значення це набуває у сфері зовнішньоекономічної діяльності, де ефективність роботи значною мірою залежить від командної взаємодії, швидкості комунікації та здатності працівників оперативно реагувати на зміни міжнародного середовища. Формування спільного бачення розвитку підприємства дозволить підвищити ефективність роботи структурних підрозділів та покращити координацію діяльності.

З власних спостережень я вважаю, що впровадження ціннісно-орієнтованого підходу на ТОВ «Транспортні системи» є важливим етапом подальшого розвитку підприємства. Реалізація такого підходу сприятиме зміцненню корпоративної культури, підвищенню мотивації працівників, покращенню внутрішньої комунікації та забезпеченню довгострокового розвитку підприємства в умовах конкурентного ринкового середовища.

3.2. Розробка моделі системи ціннісно-орієнтованого управління та вдосконалення механізмів управління ЗЕД на засадах створення вартості.

Побудова системи ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві “Транспортні системи” передбачає, що всі управлінські рішення та процеси спрямовуються на поступове зростання сукупної вартості підприємства. В основу моделі покладено поєднання стратегічних цілей створення вартості з реальними ресурсами й можливостями компанії. Згідно з розробками Бей і Синиченко, така компонентна модель ціннісно-орієнтованого управління вирізняється синергетичним поєднанням детермінантів управління на кожному етапі створення цінності (враховуючи ресурси, можливості, здібності та компетенції підприємства). Іншими словами, модель передбачає поступовий логічний ланцюг від визначення цілей зростання цінності (наприклад, розширення ринків збуту чи підвищення маржинальності проектів) до розгортання стратегічних альтернатив управління розвитком і, нарешті, до реалізації стратегії зростання цінностей.

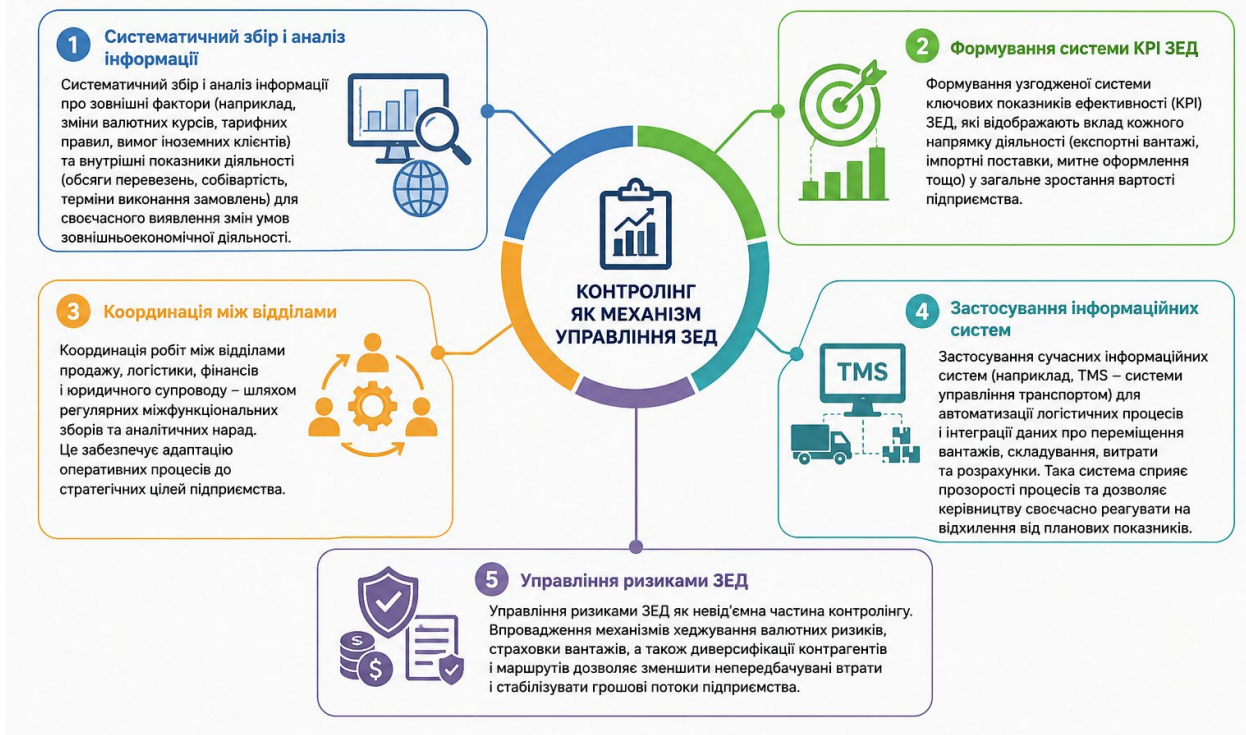
Ключові елементи такої системи управління включають:

- Цільову базу – чітко сформульовані показники цінності (рівень економічного прибутку, капіталізація, інноваційний потенціал тощо), на збільшення яких спрямована діяльність компанії.
- Детермінанти цінності – фактори зовнішнього (ринок, конкуренція, правове поле) та внутрішнього (ресурси, кадровий потенціал, технологічна база) середовища, які визначають можливості та обмеження для зростання цінності.
- Стратегічні сценарії – набір альтернатив розвитку підприємства в рамках зовнішньоекономічної діяльності (наприклад, вихід на нові зарубіжні ринки або розвиток логістичних сервісів), що тестуються та відбираються на основі потенційного впливу на вартість компанії.
- Координація ресурсів – механізми розподілу та мобілізації внутрішніх ресурсів (капітал, техніка, персонал) та зовнішніх партнерств для реалізації обраних стратегій, з урахуванням їх внеску у створення цінності.
- Моніторинг і зворотний зв'язок – постійний аналіз результативності впроваджених заходів з точки зору нарощування цінності, коригування планів і стратегій за фактичними відхиленнями.

Застосування контролінгу як механізму управління є ключовим для забезпечення координації та аналітичного супроводу таких процесів. За визначенням Малярець та співавторів, стратегічний контролінг спрямований на підвищення конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємства в умовах невизначеності. У практичній моделі це означає:

ЗАСТОСУВАННЯ КОНТРОЛІНГУ ЯК МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ЗЕД

практична модель стратегічного контролінгу



Таким чином, модель системи управління “Транспортними системами” формується на засадах синергії стратегічних цілей і операційних процесів. З одного боку, встановлюються орієнтири зростання вартості підприємства (рентабельність ЗЕД-операцій, ринкова доля на закордонних ринках, інноваційні транспортно-логістичні послуги тощо). З іншого – кожен механізм (планування, бюджетування, інформаційна система, контроль якості процесів) спрямовується на досягнення цих цілей. Як наголошують Бей і Синиченко, ціннісно-орієнтована модель передбачає «синергізацію детермінантів управління» на кожному етапі створення цінності. В контексті “Транспортних систем” це означає, що ресурси (парки автотранспорту, логістична експертиза, персонал), можливості (наявність ліцензій, налагоджені канали постачання) та компетенції (управлінські та операційні навички) постійно мобілізуються й оптимізуються для максимізації створюваної вартості.

Практичні рекомендації та план впровадження моделі на підприємстві “Транспортні системи”:

1. Аналіз вихідного стану: провести аудит чинних процесів управління ЗЕД з точки зору створення вартості. Виявити слабкі ланки (наприклад,

відсутність чіткої системи оцінки ефективності контрактів, ручні розрахунки тарифів, немеханізована звітність). Визначити ключові драйвери цінності – напрями діяльності, що мають найбільший потенціал для зростання фінансових показників.

2. Формування ціннісних цілей: на рівні топ-менеджменту встановити конкретні стратегічні цілі ЗЕД (ріст експортного обороту на X%, зменшення валютних витрат на Y%, підвищення долі ринку у країнах ЄС на Z% тощо) зі строками та відповідальними.
3. Впровадження контролінг-функції: створити у структурі підприємства підрозділ або призначити фахівця з контролінгу ЗЕД. Завдання – розробити систему KPI, налагодити звітність про ключові показники ЗЕД та їх зв'язок із вартістю підприємства. Регулярні звіти контролера дозволять вчасно виявляти відхилення та приймати управлінські рішення.
4. Оптимізація бізнес-процесів: впровадити цифрові рішення для планування та моніторингу міжнародних перевезень (TMS, CRM для менеджменту зовнішніх клієнтів тощо). Автоматизувати обробку документації (зокрема, з використанням електронного декларування та EDI), що зменшить помилки і скоротить операційні витрати.
5. Управління ризиками та портфелем ЗЕД: сформувати політику хеджування обмінного курсу та диверсифікацію контрагентів, щоб мінімізувати валютні та політичні ризики. Наприклад, укласти форвардні контракти на валюту під більші угоди або страхувати вантажі від ризиків доставки.
6. Розвиток персоналу і культури цінностей: змінити централізований метод управління на ціннісно-орієнтований, сформувати систему цінностей компанії, навчати менеджмент і виконавців основам ціннісно-орієнтованого підходу, контролінгу і ZED (курси з управління проектами, міжнародної логістики, фінансового аналізу). Заохочувати ініціативи з поліпшення процесів, встановлюючи систему мотивації, прив'язану до

результатів (наприклад, премії за перевищення планового прибутку від ЗЕД).

Отже, результати проведеного аналізу свідчать про те, що ТОВ «Транспортні системи» має достатній потенціал для впровадження ціннісно-орієнтованого управління. Водночас для підвищення ефективності діяльності підприємству необхідно посилити аналітичну складову управління, удосконалити систему контролю ключових показників та забезпечити більшу узгодженість між стратегічними цілями й операційною діяльністю.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів на ТОВ «Транспортні системи».

Основною метою запропонованих змін є підвищення результативності управлінських процесів, оптимізація використання ресурсів підприємства, скорочення операційних витрат та забезпечення зростання фінансових результатів. Запропоновані заходи спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства через впровадження елементів ціннісно-орієнтованого управління, удосконалення системи контролінгу, цифровізацію логістичних процесів та покращення координації між структурними підрозділами.

Очікується, що впровадження сучасних цифрових інструментів управління транспортними процесами дозволить скоротити адміністративні витрати, зменшити кількість помилок у процесі планування перевезень та прискорити обробку операційної інформації. За попередніми розрахунками, це дасть змогу знизити операційні витрати підприємства в середньому на 4–6%.

Враховуючи фінансові показники ТОВ «Транспортні системи», зниження операційних витрат навіть на 5% може забезпечити суттєве підвищення чистого прибутку підприємства. Крім того, автоматизація процесів управління сприятиме скороченню часу прийняття управлінських рішень та підвищенню оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища.

Таблиця 3.1

Оцінка витрат на впровадження запропонованих заходів

Захід	Зміст робіт	Одноразові витрати, тис. грн
Впровадження системи контролінгу	Розробка регламентів, навчання персоналу	120
Автоматизація логістичних процесів	Придбання та налаштування програмного забезпечення	280
Впровадження KPI та системи моніторингу	Розробка показників, налаштування звітності	50
Удосконалення управління ризиками	Розробка процедур оцінки ризиків	40
Оптимізація внутрішньої координації	Навчання персоналу, регламентація процесів	30
Разом		520

Джерело: сформовано та розраховано автором за [8].

Впровадження системи контролінгу дозволить забезпечити постійний моніторинг ключових фінансово-економічних показників, своєчасно виявляти відхилення від планових результатів та оперативно коригувати діяльність підприємства. Це сприятиме більш ефективному використанню фінансових ресурсів і підвищенню рівня фінансової стійкості.

Економічний ефект від реалізації запропонованих заходів доцільно оцінити через прогнозоване зростання основних результативних показників діяльності підприємства.

Крім безпосереднього фінансового ефекту, реалізація запропонованих заходів матиме довгостроковий позитивний вплив на розвиток підприємства. Підвищення якості управлінських рішень, удосконалення внутрішньої координації та впровадження сучасних інформаційних технологій сприятимуть формуванню більш гнучкої та адаптивної системи управління.

Таблиця 3.2

Прогнозований економічний ефект від запропонованих заходів

Запропонований захід	Очікуваний результат	Прогнозований економічний ефект
Впровадження системи контролінгу	Підвищення оперативності управлінських рішень, контроль витрат	Зниження адміністративних витрат на 3–4%
Автоматизація логістичних процесів	Скорочення часу обробки замовлень, зменшення помилок	Скорочення операційних витрат на 4–6%
Оптимізація внутрішньої координації підрозділів	Покращення узгодженості бізнес-процесів	Підвищення продуктивності праці на 5–7%
Удосконалення системи управління ризиками	Мінімізація втрат від зовнішніх ризиків	Зменшення непрямих втрат на 2–3%
Впровадження КРІ та системи моніторингу	Підвищення ефективності контролю результатів	Зростання рентабельності діяльності на 2–3%

Джерело: сформовано та розраховано автором за [8].

З економічної точки зору впровадження ціннісно-орієнтованого підходу є виправданим, оскільки дозволяє не лише підвищити поточну ефективність діяльності підприємства, а й створити передумови для довгострокового зростання його вартості.

Таблиця 3.3.

Показник	Значення
Чистий дохід від реалізації у 2025 р., тис. грн	209 584
Прогнозоване зростання доходу, %	3
Додатковий дохід, тис. грн	6 287,5
Рентабельність діяльності у 2025 р., %	1,4
Прогнозований додатковий прибуток, тис. грн	88,0
Економія адміністративних та організаційних витрат, тис. грн	150
Загальний економічний ефект, тис. грн	238
Витрати на впровадження, тис. грн	180
Чистий економічний ефект, тис. грн	58

Джерело: сформовано та розраховано автором за [8], [15].

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів було здійснено прогнозний розрахунок їхнього впливу на результати діяльності ТОВ «Транспортні системи». Реалізація зазначених заходів потребуватиме інвестицій у розмірі близько 180 тис. грн. Основний економічний ефект очікується за рахунок підвищення продуктивності праці, покращення координації між підрозділами, скорочення втрат часу під час виконання логістичних операцій та підвищення якості управлінських рішень. Крім того, удосконалення механізмів управління зовнішньоекономічною діяльністю сприятиме більш ефективному використанню ресурсів підприємства та зміцненню його конкурентних позицій на міжнародному ринку.

Враховуючи тенденцію зростання доходів підприємства протягом досліджуваного періоду та обсяг чистого доходу від реалізації у 2025 році на рівні 209 584 тис. грн, можна прогнозувати додаткове зростання доходу щонайменше на 3 %. Це забезпечить отримання додаткового економічного ефекту та часткове усунення негативних тенденцій, виявлених під час аналізу показника економічної доданої вартості (EVA).

Отже, проведена оцінка економічної ефективності свідчить про доцільність реалізації запропонованих заходів на ТОВ «Транспортні системи». Їх впровадження дозволить підвищити фінансові результати діяльності підприємства, забезпечити більш ефективне використання ресурсів, зміцнити фінансову стійкість та створити умови для подальшого сталого розвитку підприємства

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було досліджено теоретичні та практичні аспекти впровадження ціннісно-орієнтованого управління на підприємстві, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення системи управління ТОВ «Транспортні системи» в сучасних умовах господарювання.

У процесі дослідження було розкрито сутність ціннісно-орієнтованого управління як сучасної концепції менеджменту, що спрямована на забезпечення довгострокового зростання вартості підприємства шляхом узгодження стратегічних цілей, управлінських рішень та ефективного використання ресурсів. Встановлено, що в умовах нестабільного ринкового середовища, зростання конкуренції та посилення впливу зовнішніх факторів саме ціннісно-орієнтований підхід є важливим інструментом забезпечення стійкого розвитку підприємств транспортно-логістичної сфери.

У роботі було проаналізовано особливості функціонування транспортно-логістичних підприємств в умовах змін та визначено, що ефективність їх діяльності значною мірою залежить від якості управлінських рішень, рівня адаптивності до змін зовнішнього середовища та здатності формувати конкурентні переваги.

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Транспортні системи» дозволив встановити, що підприємство демонструє загалом позитивну динаміку розвитку. Зокрема, спостерігається зростання доходів, активів та власного капіталу, що свідчить про зміцнення його ринкових позицій. Водночас аналіз фінансово-економічних показників виявив окремі проблемні аспекти, серед яких недостатній рівень ліквідності, коливання показників рентабельності та потреба в удосконаленні системи управління фінансовими ресурсами.

Оцінка діючої системи управління підприємством показала, що вона забезпечує вирішення поточних операційних завдань, однак потребує посилення стратегічної складової. Встановлено, що для підвищення ефективності діяльності підприємства доцільним є впровадження ціннісно-

орієнтованого підходу, який дозволить забезпечити тісніший взаємозв'язок між стратегічними цілями розвитку та щоденними управлінськими рішеннями.

За результатами дослідження було розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення системи управління ТОВ «Транспортні системи», зокрема запропоновано впровадження системи контролінгу, цифровізацію бізнес-процесів, удосконалення управління ризиками, оптимізацію внутрішньої координації між структурними підрозділами та розвиток корпоративної культури, орієнтованої на створення вартості.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів підтвердила їх доцільність. Очікуваними результатами їх реалізації є скорочення операційних витрат, підвищення рентабельності діяльності, покращення фінансової стійкості підприємства, підвищення продуктивності праці та зростання ефективності управлінських рішень..

Отримані результати підтверджують, що впровадження ціннісно-орієнтованого управління на ТОВ «Транспортні системи» є економічно обґрунтованим та практично доцільним, оскільки створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його фінансового стану та забезпечення стабільного довгострокового розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бей, Г., & Синиченко, А. (2024). ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА. Економіка та суспільство, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-66>
2. Малярець Л. М. Стратегічне управління експортно-імпоротною діяльністю підприємства на засадах контролінгу [Електронний ресурс] : монографія / Л. М. Малярець, І. П. Отенко, Г. В. Моргун. - Електрон. текстові дан. (3,73 МБ). - Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. - 192 с. : іл. - Загол. з титул. екрану. - Б і б л і о г р . : с . 1 6 8 - 1 8 6 . <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/2038>
3. Денисенко М. П., Панченко В. А., Шапоренко О. І., Федорак В. І. **Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства** : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 435 с.
4. Сеек, А. М., Тесленко, П. О., & Белова, О. І. (2019). ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ЯК ДЖЕРЕЛО ВИНИКНЕННЯ РИЗИКІВ. *Вчені записки Університету «КРОК»*, ((3) 55), 128–133. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-55-128-133>
5. Covey S. R. **7 звичок надзвичайно ефективних людей** / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2020. 384 с.
6. Харковина, О., & Манухіна, М. (2024). ЦІННІСНО ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА. *Управління змінами та інновації*, (11), 84-88. <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-11-13>
7. Drazhner D., Chala N. Features of the Development of the Strategy for the Management of Enterprise Personnel in the Conditions of War. *Empirio*. 2024. Vol. 1, no. 2. P. 95–105. DOI: <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.95-105>
8. Лаврененко В. В. Ціннісно-орієнтоване управління підприємством: ресурсні аспекти. *Вчені записки*. 2012. Вип. 14, ч. 2. С. 139–144.

9. Naumova O. Strategies human resource management. Scientific notes of the University "KROK". 2021. No. 1 (61). P. 137–141. Maltz V., Batrachenko A. A modern approach to the strategic management of the development-com of the staff of the enterprise. Young scientist. 2020. Vol. 3, no. 79. P. 233–236.
10. Gakova M. V. Conceptual approaches to determine the enterprise personnel strategic management content. Trade and market of Ukraine. 2019. Vol. 45, no. 1. P. 95–103
11. Пилипенко Д. В., Подолякін С. М. Ціннісно-орієнтоване управління персоналом як елемент ресурсної стратегії підприємств. Проблеми економіки. 2025. №3. С. 208–215. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-208-215>
12. Назаренко І.М. Цінність підприємства – головний орієнтир стратегічного менеджменту // Агро-Світ. - 2013. - № 11. – С. 14-18
13. Галушко О. С. Організаційні аспекти впровадження ціннісно-орієнтованого підходу в компанії // Ефективна економіка. – 2008. - № 4. – С. 28-34
14. Portnyi O.a , Yanovska V.a a State University of Infrastructure and Technologies, Ukraine. Evolution of value-oriented management models: from value added to ESG.
15. Боярко І.М. Теоретичні аспекти системи ціннісно-орієнтованого управління підприємством / І.М. Боярко, Я.В. Самусевич // Бізнес-Інформ. – 2012. - № 9. - С. 282-284
16. Barnett M., Salomon R. Beyond Dichotomy: The Curvilinear Relationship between Social Responsibility and Financial Performance. Strategic Management Journal. Vol. 27. 2006. P. 1101–1122. <https://doi.org/10.1002/smj.557>
17. **YouControl** : аналітична онлайн-система перевірки підприємств. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: ____).

18. Семенчук А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства за ціннісно орієнтованими параметрами: автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / А.О.Семенчук. — Київ. нац. екон. ун-т, 2010. — 20с.
19. Ковальов В. В. **Фінансовий аналіз: управління капіталом, вибір інвестицій, аналіз звітності**. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 512 с.
20. Cross R. G. Launching the revenue rocket: How revenue management can work for your business. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. 1997. 38 (2). P. 32-43.
21. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
22. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI.
23. Закон України **Про зовнішньоекономічну діяльність** від 16.04.1991 № 959-XII.
24. Закон України **Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні** від 16.07.1999 № 996-XIV.
25. Державна служба статистики України. **Офіційний сайт**. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: ____).
26. Opendatabot — сервіс моніторингу українських компаній.
27. Кузьмін О. Є. Процесний підхід в управлінні підприємством. Бізнес Інформ. 2021. №9.
28. Приходько В. П. Цифровізація бізнес-процесів підприємства. Економіка та суспільство. 2023. №49.
29. Ansoff H. I. Corporate Strategy. New York : McGraw-Hill, 1965.

ДОДАТКИ

(фінансова звітність, розрахунки, таблиці, графіки тощо)