

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ НАЦІОНАЛЬНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ КОРАБЛЕБУДУВАННЯ  
ім. адмірала Макарова  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ЕКОЛОГІЇ МОРЯ  
КАФЕДРА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ЦИФРОВОЇ  
ЕКОНОМІКИ



«Допустити до захисту»

Завідувачка кафедри

к.е.н., доцент О.П.КОРНІЄНКО

(наукова ступінь, вчене звання, П.І).

« 10 » 06 2025р.

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеню вищої освіти **бакалавр**

на тему: *«Розробка та обґрунтування бізнес-плану створення  
нового підприємства в сфері надання автопослуг»*

Виконав: студент IV курсу, групи 4412  
Спеціальності 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність

ОП Бізнес та приватне підприємництво  
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач: Заржицький В.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н., доцент Рогов В.Г.

(прізвище та ініціали)

Миколаїв – 2025 р.

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
КОРАБЛЕБУДУВАННЯ ІМЕНІ АДМІРАЛА  
МАКАРОВА**

Факультет економіки та екології моря  
Кафедра інтелектуальної цифрової економіки  
Освітній рівень – перший бакалаврський)  
Спеціальність 076 Підприємництво,  
торгівля та біржова діяльність  
Освітня програма – Бізнес та приватне підприємництво

**«ЗАТВЕРДЖУЮ»**

Гарант освітньої програми



Жукова О.Ю.

« 10 » 06 2025р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ  
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»**

Студенту Заржицькому Володимирі Володимировичу

Тема роботи: «Розробка та обґрунтування бізнес-плану створення  
нового підприємства в сфері надання автопослуг»

Керівник роботи к.е.н., доцент Рогов В.Г.

Затверджені наказом ректора № 106 від «11 » 03 2025 року

Термін подання роботи травень 2025 року

Вихідні дані по роботі: монографічні видання, наукові статті, аналітичні  
матеріали вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків, Інтернет-  
ресурси, наукова та навчально-методична література, законодавчі й  
нормативні акти України, що регламентують порядок економічної  
діяльності, інформація про історію створення та розширення діяльності  
підприємства ТОВ «Мастер Транс», аналітичні матеріали внутрішнього  
аудиту підприємства, фінансова звітність.

Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів)

1. Підприємництво як первинна ланка економіки

2. . Оцінка результатів господарської діяльності підприємства

3. . Бізнес-план розвитку підприємства

Перелік презентаційних матеріалів:

1. Загальна уніфікована класифікація підприємств
2. Принциповий склад розділів і цілей бізнес-плану
3. Аналіз основних техніко-економічних показників
4. ТОВ «Мастер Транс» за 2020-2024 рр.
5. Динаміка показників ефективності використання оборотних активів
6. ТОВ «Мастер Транс» за 2020-2024 рр.
7. Динаміка ліквідності і платоспроможності ТОВ «Мастер Транс» за 2020-2024 рр.
8. Динаміка ділової активності ТОВ «Мастер Транс» за 2020-2024 рр.
9. Надходження від реалізації автопослуг ТОВ «Мастер Транс»
10. Стратегія залучення клієнтів для шиномонтажної майстерні та автопослуг
11. Підсумкові місячні витрати шиномонтажної майстерні
12. Показники ефективності проєктів бізнес-планування діяльності ТОВ «Мастер Транс»
13. Показники економічної ефективності реалізації проєкту створення шиномонтажної майстерні

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| №<br>п/п | Назва етапів роботи                                                               | Терміни<br>виконання<br>етапів роботи | Примітка |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|
| 1.       | Вибір теми кваліфікаційної роботи                                                 | 10.02.2025                            |          |
| 2.       | Затвердження наукового керівника та теми кваліфікаційної роботи                   | 20.02.2025                            |          |
| 3.       | Збір статистичної інформації                                                      | 15.03.2025                            |          |
| 4.       | Вивчення методичних, наукових джерел та інтернет-ресурсів                         | 20.03.2025                            |          |
| 5.       | Розробка теоретичного розділу                                                     | 10.04.2025                            |          |
| 6.       | Розробка аналітичного розділу                                                     | 20.04.2025                            |          |
| 7.       | Розробка проєктного розділу (бізнес-плану)                                        | 10.05.2025                            |          |
| 8.       | Написання вступу, висновків, додатків                                             | 12.05.2025                            |          |
| 9.       | Ознайомлення наукового керівника з чернеткою роботи                               | 15.05.2025                            |          |
| 10.      | Усунення зауважень наукового керівника та повне завершення кваліфікаційної роботи | 25.05.2025                            |          |
| 11.      | Розробка презентації кваліфікаційної роботи                                       | 27.05.2025                            |          |
| 12.      | Подання закінченої роботи на кафедральну комісію та її захист                     | 09.06.2025                            |          |
| 13.      | Подання кваліфікаційної роботи рецензенту та отримання рецензії                   | 10.06.2025                            |          |
| 14.      | Захист кваліфікаційної роботи перед ДЕК                                           | 16.06.2025                            |          |

**Здобувач**

Заржицький В.В.



**Керівник роботи**



Рогов В.Г.

## АНОТАЦІЯ

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуті теоретичні засади створення та діяльності підприємства, роль планування у підприємницькій діяльності. Виконано аналіз ринку меблевої продукції та обрано організаційно-правову форму підприємства, що створюється. У практичній частині розроблено бізнес-план вдосконалення підприємства в сфері надання автомобільних послуг, який довів високу ефективність проєкту.

Ключові слова: підприємство, планування, бізнес-план, економічна ефективність, ринок, реклама.

## ABSTRACT

The final qualification work examines the theoretical foundations of the establishment and operation of an enterprise, as well as the role of planning in entrepreneurial activities. A market analysis of the furniture industry has been conducted, and the organizational and legal form of the newly created enterprise has been selected. In the practical part, a business plan for improving the enterprise in the field of providing automotive services was developed, has been developed, demonstrating the high efficiency of the project.

Key words: enterprise, planning, business plan, economic efficiency, market, advertising.

## ЗМІСТ

|                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                       | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ.....                          | 7  |
| 1.1. Соціально-економічна природа підприємства та його основні функції.....      | 7  |
| 1.2. Роль планування у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності..... | 14 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАСТЕР ТРАНС».....    | 23 |
| 2.1. Характеристика підприємства.....                                            | 23 |
| 2.2. Оцінка стану та динаміки виробничих ресурсів підприємства...                | 27 |
| 2.3. Оцінка результативності роботи підприємства.....                            | 31 |
| РОЗДІЛ 3. БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ТОВ «МАСТЕР ТРАНС».....                           | 40 |
| 3.1. Резюме.....                                                                 | 40 |
| 3.2. Опис продукту.....                                                          | 41 |
| 3.3. Маркетинговий план.....                                                     | 50 |
| 3.4. Виробничий план.....                                                        | 53 |
| 3.5. Організаційний план.....                                                    | 55 |
| 3.6. Фінансовий план.....                                                        | 58 |
| 3.7. Оцінка ризиків.....                                                         | 64 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                    | 75 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....                                              | 77 |
| ДОДАТКИ.....                                                                     | 81 |

## ВСТУП

Планування як ключова складова діяльності підприємства зумовлене його специфікою та загальними економічними умовами. Термін «планування діяльності підприємства» можна розглядати у двох вимірах: загальноекономічному – як елемент теорії підприємництва та управлінському – як один із базових інструментів менеджменту.

З точки зору економічної теорії, планування виконує роль внутрішнього регулюючого механізму, який у межах підприємства замінює ринкові важелі, зокрема ціноутворення. У ринковій економіці головним координатором діяльності всіх учасників є ціни: вони визначають, що, як і в яких обсягах вигідно виробляти та споживати. Водночас підприємство, працюючи в ринковій системі, змушене підкорятися законам попиту й пропозиції.

Проте внутрішня організація підприємства ґрунтується на управлінських рішеннях: власники й менеджери свідомо визначають напрями розвитку, приймають стратегічні та тактичні рішення, формують систему планових завдань для співробітників. З управлінської точки зору планування відіграє ключову роль у менеджменті. Воно дає змогу оцінити реалістичність поставлених цілей, співвіднести їх із наявними або необхідними ресурсами та створити ефективну стратегію розвитку.

Основне завдання бізнес-плану – визначити шляхи реалізації господарської діяльності підприємства на коротко- та довгострокову перспективу, враховуючи потреби ринку та можливості залучення необхідних ресурсів.

Коректно складений бізнес-план є важливим аналітичним інструментом, що дозволяє оцінити перспективи розвитку підприємства. Він дає відповідь на ключове питання інвесторів та керівників: чи доцільно

вкласти кошти у певний бізнес-проект і чи забезпечить він достатній рівень доходів для покриття витрат. Необхідність розробки бізнес-плану виникає у різних ситуаціях, зокрема під час:

- підготовки документів для отримання кредитних ресурсів;
- обґрунтування економічної доцільності приватизації державних підприємств;
- започаткування нового бізнесу, визначення його профільної діяльності та стратегічних напрямів розвитку;
- зміни або диверсифікації діяльності підприємства, вибору нових сфер функціонування та методів реалізації комерційних операцій;
- розробки емісійних проспектів цінних паперів (акцій, облігацій) приватних компаній та підприємств, що перебувають у процесі приватизації;
- виходу на міжнародні ринки та залучення іноземних інвесторів.

Головною метою цієї роботи є розробка бізнес-плану, спрямованого на організацію бізнесу з надання автомобільних послуг підприємством ТОВ «Мастер Транс».

Відповідно до визначеної мети у дослідженні ставляться такі завдання:

- аналіз теоретичних аспектів економічної сутності підприємства та особливостей стратегічного планування його діяльності;
- оцінка наявних ресурсів та фінансово-економічних результатів діяльності досліджуваного підприємства;
- вивчення поточного стану ринку вантажних автомобільних перевезень в Україні;
- дослідження мікро- та макросередовища функціонування ТОВ «Мастер Транс»;
- визначення та обґрунтування стратегії товарної та цінової політики підприємства;

- розробка основних планово-економічних показників для оцінки перспектив розвитку компанії.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування у ТОВ «Мастер Транс». Предметом дослідження виступає механізм бізнес-планування, спрямований на розвиток підприємства.

Структура кваліфікаційної роботи включає вступ, три розділи (теоретичний, аналітичний, проєктний розділ), висновки, список використаних джерел та додатки. Загальна кількість таблиць - 23, рисунків – 2, список літератури включає 47 найменувань.

У першому розділі розглянуто теоретико-методологічні основи бізнес-планування, його значення у сучасній економіці, а також особливості розробки бізнес-плану.

Другий розділ містить аналітичне дослідження діяльності підприємства, його фінансового стану, організаційної структури та основних економічних показників.

Третій розділ, що є проєктною частиною, спрямований на розробку бізнес-плану розвитку досліджуваного підприємства, визначення ключових стратегій та прогнозування фінансових результатів.

Залежно від характеру бізнесу та масштабу проєкту, деталізація бізнес-плану може варіюватися. Оптимальним є складання бізнес-плану на період три-п'ять років, причому для перших двох років доцільно проводити розрахунки щоквартально або щомісячно, а починаючи з третього року – зосереджуватися на річних показниках.

## РОЗДІЛ 1

### ПІДПРИЄМСТВО ЯК ПЕРВИННА ЛАНКА ЕКОНОМІКИ

#### 1.1. Соціально-економічна природа підприємства та його основні функції

Для підтримання стабільного рівня життєдіяльності сучасного суспільства необхідна реалізація широкого спектра трудової діяльності. З цією метою створюються організації, які, об'єднуючи зусилля людей, виконують певні функції відповідно до встановлених правил і процедур. Однак цілі та напрями діяльності таких організацій можуть суттєво відрізнятися. Залежно від особливостей функціонування їх поділяють на дві основні категорії:

підприємницькі (комерційні) – організації, що здійснюють господарську діяльність на комерційних засадах та забезпечують своє функціонування за рахунок власних доходів;

непідприємницькі (некомерційні) – організації, що фінансуються з державного або місцевого бюджету та мають соціально орієнтовану мету.

Юридичні особи, які займаються підприємницькою діяльністю, зазвичай функціонують у форматі підприємств. Основними характеристиками підприємства як суб'єкта господарювання є наявність статутних документів, бухгалтерського балансу, відкритого банківського рахунку, права на укладення договорів з іншими юридичними особами, а також відповідальності за свої зобов'язання в межах власного майна.

Рациональне управління підприємством у ринкових умовах потребує чіткої та детальної класифікації підприємств за низкою критеріїв. До основних параметрів, що дозволяють диференціювати підприємства, належать (табл. 1.1) [26, с. 48]:

Таблиця 1.1

## Загальна уніфікована класифікація підприємств

| Класифікаційні ознаки                                             | Види підприємств                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мета й характер діяльності                                        | Комерційні<br>Некомерційні                                                                                                                                                                                        |
| Форма власності майна                                             | Приватні<br>Колективні<br>Комунальні<br>Державні (в т. ч. казенні)                                                                                                                                                |
| Національна належність капіталу                                   | Національні<br>Закордонні<br>Змішані (спільні)                                                                                                                                                                    |
| Правовий статус і форма господарювання                            | Одноосібні<br>Кооперативні<br>Орендні<br>Господарські товариства                                                                                                                                                  |
| Галузево-функціональний вид діяльності                            | Промислові<br>Сільськогосподарські<br>Будівельні<br>Транспортні<br>Торгові<br>Виробничо-торгові<br>Торгово-посередницькі<br>Інноваційно-впроваджувальні<br>Лізингові<br>Банківські<br>Страхові<br>Туристичні тощо |
| Технологічна (територіальна) цілісність і ступінь підпорядкування | Головні (материнські)<br>Дочірні<br>Асоційовані<br>Філії                                                                                                                                                          |
| Розмір за кількістю працівників                                   | Великі (надвеликі)<br>Середні<br>Малі (дрібні)<br>Мікропідприємства                                                                                                                                               |

- 1) цільове призначення та характер господарської діяльності;
- 2) форма власності;
- 3) національна належність капіталу;
- 4) правовий статус та форма організації господарювання;
- 5) галузева та функціональна спеціалізація;

- 6) технологічна структура та територіальна організація;
- 7) масштаб діяльності за кількісними показниками персоналу.

Застосування комплексного підходу до класифікації підприємств дає змогу глибше аналізувати їхню діяльність, розробляти ефективні стратегії управління та визначати оптимальні шляхи розвитку.

Підприємство є організаційно відокремленою та економічно самостійною ланкою господарської діяльності, що функціонує у виробничій сфері та здійснює випуск продукції, надання послуг або виконання певних робіт. Кожне підприємство має власну історично сформовану назву (наприклад, завод, фабрика, шахта, електростанція, майстерня тощо) та може включати кілька виробничих одиниць, таких як заводи чи фабрики, що об'єднуються у комбінати або виробничі асоціації.

З огляду на сучасні ринкові умови, вибір оптимальної організаційно-правової форми підприємства є одним із ключових факторів ефективного управління та стійкого розвитку господарської діяльності.

У більшості країн із розвиненою ринковою економікою виробничі одиниці найчастіше позначають терміном «фірма». Під цим поняттям розуміють суб'єкти господарської діяльності, що функціонують у різних секторах економіки – промисловості, будівництві, сільському господарстві, транспорті, торгівлі тощо. Основним орієнтиром їхньої діяльності є отримання фінансового результату у вигляді прибутку. Важливо зазначити, що кожне підприємство проходить державну реєстрацію під власним фірмовим найменуванням, яке може включати імена засновників, відображати основний вид діяльності або вказувати на організаційно-правову форму господарювання.

У різних країнах найменування фірм мають певні особливості. Наприклад, у Великій Британії поширеною є назва "компанія" (company), у США використовується термін "корпорація" (corporation), а в більшості країн

Європи підприємства часто називають "товариствами" (partnerships). Незалежно від термінології, кожне підприємство або фірма має правовий статус юридичної особи, що передбачає ведення окремого бухгалтерського обліку, наявність власного балансу, рахунку в банківській установі, а також використання офіційного печатки та товарного знака. Товарний знак (марка) є важливим елементом маркетингової стратегії компанії, оскільки забезпечує впізнаваність продукції або послуг на ринку та дозволяє диференціювати їх від пропозицій конкурентів.

Формування ефективної стратегії розвитку підприємства передбачає визначення його основних цілей і місії. У світовій економічній практиці місія підприємства є ключовим концептуальним положенням, яке пояснює причини його існування. Як правило, вона полягає у задоволенні споживчих потреб шляхом виробництва якісної продукції чи надання послуг, а також у забезпеченні стійкого фінансового розвитку підприємства.

На основі загальної місії формуються стратегічні цілі підприємства, які повинні відповідати таким критеріям:

Конкретність і вимірюваність – цілі підприємства мають бути чітко сформульованими, що дає змогу об'єктивно оцінювати їх виконання та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Чіткі часові межі – стратегічні та тактичні цілі мають конкретні горизонти планування. Довгострокові цілі зазвичай охоплюють період 5-10 років, середньострокові – 3-5 років, а короткострокові – до одного року.

Реалістичність і досяжність – надто амбітні або нереальні цілі можуть призвести до зниження мотивації працівників, що негативно позначиться на загальній ефективності підприємства.

Взаємна узгодженість – усі поставлені цілі мають доповнювати одна одну та сприяти єдиному стратегічному вектору розвитку підприємства.

Некоректне формулювання цілей може спричинити внутрішньоорганізаційні конфлікти та зниження ефективності управління.

Отже, процес формування місії та стратегічних цілей підприємства є ключовим етапом його розвитку. Визначені пріоритети не лише сприяють зростанню прибутковості, а й дозволяють адаптувати бізнес до динамічних умов ринкового середовища.

Цілі підприємства відіграють визначальну роль у його стратегічному плануванні за умови, що вони не лише правильно сформульовані та ефективно систематизовані, а й доведені до відома всіх працівників. Крім того, важливим аспектом є впровадження дієвих механізмів мотивації персоналу до досягнення поставлених завдань. Саме комплексний підхід до планування, комунікації та стимулювання забезпечує ефективність діяльності підприємства.

Згідно з логікою та послідовністю стадій відтворювального процесу, основним напрямком діяльності кожного підприємства в умовах ринкових відносин є аналіз ринку, тобто ситуаційне дослідження. Це дослідження має охоплювати:

- 1) комплексний аналіз ринку товарів та послуг;
- 2) оцінку рівня конкурентоспроможності продукції та її цінової політики;
- 3) вивчення потреб і поведінки споживачів;
- 4) дослідження ефективності каналів збуту та методів стимулювання попиту;
- 5) аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Результати ринкових досліджень формують базу для розробки подальших стратегічних рішень, зокрема щодо інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності продукції.

Інноваційна діяльність охоплює комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та впровадження новітніх технологій. До основних напрямів інноваційної діяльності належать:

розробка науково-технічних та технологічних нововведень;  
конструкторська підготовка виробництва;  
впровадження організаційних змін для оптимізації бізнес-процесів;  
формування ефективної інвестиційної політики та визначення необхідного обсягу капіталовкладень.

Реалізація інноваційних стратегій є одним із ключових факторів довгострокового успіху підприємства, оскільки дозволяє створювати конкурентні переваги, знижувати витрати та підвищувати якість продукції.

Підприємство здійснює постійний цикл виробничих процесів, що включає:

- 1) планування обсягів виробництва відповідно до потреб ринку;
- 2) формування маркетингових стратегій для окремих сегментів ринку;
- 3) оптимізацію виробничих можливостей;
- 4) забезпечення підприємства необхідними ресурсами;
- 5) розробку оперативно-календарних графіків випуску продукції.

Ефективність виробничих процесів безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства. Тому особливу увагу слід приділяти комерційній діяльності, яка забезпечує стабільні продажі та прибутковість компанії.

Комерційна діяльність охоплює весь комплекс заходів, спрямованих на просування продукції на ринку та забезпечення її реалізації. В умовах ринкової економіки успіх підприємства значною мірою залежить від якості маркетингової стратегії, рівня організації збуту та ефективності рекламних кампаній.

Необхідними умовами успішного ведення комерційної діяльності є:

- 1) формування ефективної стратегії реклами;
- 2) розбудова надійної системи дистрибуції та логістики;
- 3) розвиток електронної комерції та онлайн-продажів;
- 4) впровадження програм лояльності для клієнтів;
- 5) використання сучасних методів стимулювання збуту.

Розвиток комерційної діяльності сприяє розширенню ринкової частки підприємства, покращенню впізнаваності бренду та підвищенню рівня прибутковості.

Підприємство не лише здійснює виробничу та комерційну діяльність, а й виконує низку економічних та соціальних функцій. Основні економічні функції підприємства включають:

Мобілізаційну – залучення капіталу, ресурсів, робочої сили для забезпечення виробничих процесів. Підприємство інвестує в обладнання, закупівлю матеріалів, найм персоналу, оренду приміщень тощо.

Організаційну – управління бізнес-процесами, координація роботи всіх структурних підрозділів для досягнення ефективної діяльності.

Творчу – розробка нових продуктів, впровадження технологічних та організаційних інновацій.

Соціальну – створення робочих місць, забезпечення працівників гідними умовами праці та заробітної плати, участь у соціальних ініціативах.

Одним із прикладів ефективної мобілізаційної функції є використання нерухомих активів підприємства, таких як підвальні приміщення або невикористані виробничі площі, для відкриття нових комерційних об'єктів (магазинів, офісів, кіосків тощо).

Мобілізовані ресурси можуть приносити користь як власнику підприємства, так і суспільству лише за умови їх раціонального використання. Саме тому підприємець виконує важливу функцію організації виробничих процесів, управління ресурсами та координації збуту продукції.

До його обов'язків входить: розробка та впровадження ефективних бізнес-процесів; організація виробництва та логістики; дослідження ринку для виявлення попиту і розширення можливостей збуту.

Великі підприємства також активно займаються науковими дослідженнями, створюючи для цього власні науково-дослідні центри та лабораторії. Інноваційний підхід до організації діяльності дозволяє підприємствам підвищувати ефективність виробництва та знаходити нові шляхи оптимізації витрат.

Ключову роль в успіху підприємства відіграє кадровий склад. Підприємці шукають талановитих і компетентних управлінців, здатних ефективно керувати окремими підрозділами, проте стратегічні рішення завжди залишаються за власниками бізнесу або керівництвом компанії.

Однією з основних рушійних сил розвитку бізнесу є прагнення до вдосконалення технологічних і організаційних процесів. Підприємці постійно шукають нові можливості для покращення якості продукції, оптимізації витрат та впровадження інновацій.

Конкуренція та бажання отримати максимальний прибуток змушують підприємства постійно адаптуватися до змін ринку та використовувати сучасні досягнення науки і техніки. Творча функція підприємства проявляється у таких напрямках:

- розробка та впровадження нових технологій у виробництві;
- застосування сучасних методів управління та автоматизації процесів;
- розширення асортименту продукції відповідно до запитів споживачів;
- створення інноваційних бізнес-моделей та стратегій розвитку.

Таким чином, підприємство не лише функціонує в межах існуючих ринкових умов, а й активно впливає на їх формування, використовуючи найновіші досягнення науково-технічного прогресу.

Окрім виробничої та економічної діяльності, підприємство виконує важливу соціальну роль. Соціальна функція бізнесу спрямована на покращення умов праці та добробуту працівників, що, у свою чергу, позитивно впливає на продуктивність і мотивацію колективу.

Підприємство не може існувати ізольовано від суспільства. Воно є активним елементом соціального середовища, яке впливає на розвиток громад, створення робочих місць та формування економічної стабільності регіону.

Крім технологічних аспектів, підприємство має й економічну самостійність. Уся його матеріальна база – обладнання, виробничі потужності, фінансові ресурси – належить власникам бізнесу. Це дає підприємству можливість:

- самостійно розпоряджатися своїми активами;
- формувати виробничу програму та обирати ринки збуту;
- набирати та навчати персонал;
- здійснювати фінансове та стратегічне планування.

У діяльності підприємства відображаються всі основні економічні процеси: виробництво, обмін, розподіл та споживання. Важливо розуміти, що підприємство – це не лише сукупність технологічних та фінансових механізмів, а й складний соціально-економічний організм, який взаємодіє з ринком, споживачами та суспільством у цілому.

З точки зору соціальної взаємодії, підприємство є не просто виробничою одиницею, а частиною суспільства. Колектив підприємства – це спільнота людей, які проводять значну частину свого життя на робочому місці. Тут вони не лише виконують професійні обов’язки, а й зростають як особистості, розвивають свої навички, будують кар’єру.

Взаєморозуміння та злагода в колективі безпосередньо впливають на економічний успіх підприємства. Чим сприятливіший психологічний клімат

у компанії, тим вища продуктивність працівників, менший рівень конфліктів і плинності кадрів. Тому сучасні підприємства активно інвестують у розвиток корпоративної культури, мотиваційні програми та заходи з підвищення кваліфікації персоналу.

## 1.2. Роль планування у забезпеченні ефективності підприємницької діяльності

Планування є фундаментальною функцією управління, що забезпечує стратегічний розвиток підприємства та його стійкість у конкурентному середовищі. Недооцінка цього процесу або його ігнорування може призвести до значних економічних втрат, порушення фінансової рівноваги та, врешті-решт, банкрутства підприємства. З огляду на це, ефективна економічна політика має базуватися не на запереченні планування, а на його раціональному використанні як на макро-, так і на мікроекономічному рівні.

У ринкових умовах планування набуває специфічних характеристик залежно від рівня його реалізації. На державному та галузевому рівнях воно здебільшого має рекомендаційний характер і спрямоване на створення загальних економічних умов для розвитку підприємництва. Водночас на рівні окремого підприємства планування є обов'язковою умовою ефективного функціонування, оскільки воно визначає стратегію і тактику діяльності суб'єкта господарювання та контролює виконання визначених завдань.

Планування підприємницької діяльності включає аналіз і систематизацію інформації, визначення стратегічних і тактичних цілей та розробку заходів щодо їх досягнення. Важливість планування для управління підприємством підкреслював ще французький соціолог та філософ Огюст Конт, стверджуючи: *«Знати, щоб передбачати; передбачати, щоб*

*керувати*». Цей принцип залишається актуальним і сьогодні, оскільки ефективне управління неможливе без чіткої орієнтації на майбутнє.

Наукові підходи до планування сформувалися під впливом різних економічних шкіл. Так, представник російської економічної школи Микола Кондратьєв розглядав планування як систему перспектив, що реалізується через механізми державного регулювання виробництва. Водночас сучасні підходи до планування більшою мірою зосереджені на внутрішніх управлінських процесах підприємств.

Планування діяльності підприємства можна розглядати у двох основних аспектах:

Загальноекономічний аспект – пов'язаний із загальною теорією фірми, її природою та функціонуванням у ринкових умовах.

Управлінський аспект – характеризує планування як ключову управлінську функцію, що забезпечує ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

Кожне підприємство, незалежно від масштабу та сфери діяльності, здійснює планування у тій чи іншій формі. Відсутність чітко сформованого плану розвитку спричиняє хаотичність у прийнятті рішень, несвоєчасну зміну стратегічної орієнтації та втрату конкурентних позицій.

Практика господарювання підтверджує, що планування створює для підприємств низку важливих переваг:

- сприяє ефективному використанню ресурсів;
- допомагає адаптуватися до змін ринкового середовища;
- забезпечує підготовку до можливих ризиків та їх мінімізацію;
- покращує координацію дій управлінського персоналу;
- стимулює реалізацію стратегічних ініціатив і досягнення довгострокових цілей.

Німецький економіст Дітгер Хан пропонує розрізняти планування у широкому та вузькому сенсі. У широкому значенні – це процес прийняття управлінських рішень, пов’язаних із майбутніми подіями, тоді як у вузькому – це інструмент прогнозування та визначення можливих сценаріїв розвитку. На основі цих сценаріїв підприємства формують свої стратегії та адаптують їх відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Планування підприємницької діяльності тісно пов’язане з маркетингом, оскільки дослідження ринку є відправною точкою для стратегічного та оперативного планування. У малих підприємствах ці функції часто поєднуються, що є природним явищем, адже ефективна маркетингова політика формує основу для довгострокового планування.

Отже, планування є невід’ємним елементом успішного функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Воно дозволяє передбачати зміни у зовнішньому середовищі, знижувати ризики та забезпечувати сталий розвиток бізнесу. Використання сучасних методів планування та прогнозування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та зміцненню їх позицій на ринку.

Сучасна економіка інтегрує планування як невід’ємний елемент ринкових відносин, що раніше розглядалося як альтернатива вільному ринку. В цьому контексті бізнес-план відіграє ключову роль, будучи багатоаспектним інструментом управління підприємством. З одного боку, він є стратегічним документом, що дозволяє підприємству визначати цілі, задачі функціонування та формувати комплекс заходів для їх досягнення. З іншого боку, бізнес-план виконує функцію контролю за діяльністю підприємства, зокрема моніторингу доходів і витрат. Він дозволяє керівництву аналізувати досягнуті результати, виявляти відхилення від запланованих показників та коригувати діяльність для забезпечення ефективності виробничо-господарських процесів.

У сучасних умовах конкуренції підприємницькі структури постійно змушені вдосконалювати продукцію, впроваджувати нові технології та диверсифікувати виробництво. Ці процеси викликають необхідність комплексного планування, яке враховує зміни в техніці, технологіях, організаційних структурах та ринкових стратегіях. Вплив зазначених чинників на основні параметри діяльності підприємства потребує їхнього попереднього аналізу та моделювання можливих сценаріїв розвитку. Отримані результати слугують основою для прийняття стратегічних рішень і зменшення ризиків у процесі реалізації змін.

Державні та казенні підприємства традиційно функціонували в умовах жорсткого централізованого планування. Водночас у ринкових умовах необхідно адаптувати методи планування до нових економічних реалій. Це передбачає не лише визначення власних стратегічних цілей, а й аналіз економічної ситуації, прогнозування можливих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищах і розробку ефективних управлінських заходів.

Складання бізнес-плану здійснюється з різними цілями. Він може бути призначений для зовнішнього використання, коли підприємство презентує свою діяльність інвесторам або кредиторам, наголошуючи на конкурентних перевагах і потенційній прибутковості. Водночас бізнес-план може мати внутрішню орієнтацію, забезпечуючи управлінський персонал інструментами стратегічного та оперативного управління. У цьому випадку враховуються не лише сильні сторони підприємства, а й можливі ризики та недоліки, що дозволяє формувати реалістичні сценарії розвитку.

Підготовка внутрішньо орієнтованого бізнес-плану на початкових етапах має значні переваги, оскільки дозволяє глибше проаналізувати ключові аспекти діяльності підприємства. У процесі планування можуть виникати питання щодо доцільності залучення зовнішніх інвестицій або можливості самостійного фінансування проєкту за рахунок підвищення

ефективності роботи. Попереднє опрацювання цих питань дає підприємству перевагу під час переговорів з інвесторами, оскільки дозволяє аргументовано обґрунтовувати власні позиції та уникати непередбачених фінансових зобов'язань.

Бізнес-план є одним із ключових документів, що узагальнює економічне обґрунтування інвестиційних проєктів. Він містить інформацію про плановану номенклатуру продукції, обсяги виробництва, характеристики ринків збуту, сировинну базу, потребу в матеріальних, енергетичних і трудових ресурсах. Окрім цього, бізнес-план включає систему економічних показників, що дозволяють оцінити комерційну, бюджетну та загальноекономічну ефективність проєкту. Це є основою для ухвалення рішень не лише керівництвом підприємства, а й потенційними інвесторами, зацікавленими в реалізації проєкту.

Таким чином, бізнес-планування є ключовим елементом стратегічного управління підприємством у ринковій економіці. Воно забезпечує можливість гнучкого реагування на зміни зовнішнього середовища, ефективне використання ресурсів та досягнення сталого розвитку підприємства.

Бізнес-план є не лише об'єктивною оцінкою підприємницької діяльності, а й необхідним інструментом для прийняття інвестиційних рішень відповідно до ринкових потреб. Він містить характеристику основних аспектів діяльності підприємства, аналізує можливі проблеми та визначає шляхи їхнього вирішення. Таким чином, бізнес-план поєднує пошукову, науково-дослідницьку та проєктну складові. Його можна назвати не лише основою управління конкретним комерційним проєктом, а й діяльністю підприємства в цілому.

Розробка бізнес-плану дає можливість керівництву підприємства оцінити власну діяльність з боку. Сам процес складання документа

передбачає детальний аналіз економічних і організаційних питань, що мобілізує підприємство до прийняття стратегічно важливих рішень. Основною метою бізнес-плану може бути отримання кредиту чи залучення інвестицій, визначення стратегічних і тактичних орієнтирів компанії тощо.

Бізнес-план виконує важливі функції незалежно від специфіки підприємства. Він передбачає розв'язання як стратегічних, так і тактичних завдань, серед яких аналіз фінансово-економічного стану підприємства, оцінка його потенційних можливостей, визначення сильних і слабких сторін, а також формування інвестиційних цілей.

Ефективність планування багато в чому залежить від дотримання певних принципів. Наприклад, принцип єдності (системності) вимагає, щоб планування мало комплексний характер, а всі підрозділи підприємства працювали узгоджено. Оскільки підприємство – це складна економічна система, кожен її елемент (виробничі підрозділи, логістика, фінанси тощо) має бути взаємопов'язаним, а зміни в одній частині мають бути враховані в інших.

Бізнес-план виконує кілька ключових функцій. По-перше, він слугує інструментом оцінки результатів підприємницької діяльності за певний період і виступає мірилом успішності бізнесу. По-друге, він є стратегічним документом, що визначає курс розвитку компанії та забезпечує ефективне управління. По-третє, бізнес-план є потужним засобом залучення інвестицій, допомагаючи переконати потенційних партнерів у перспективності проєкту.

Важливим аспектом є те, що бізнес-план – це не статичний документ, а інструмент динамічного управління. Його слід регулярно оновлювати відповідно до змін у ринковому середовищі, враховуючи нові технічні, організаційні чи економічні нововведення. Крім того, бізнес-план може слугувати елементом маркетингової стратегії, підвищуючи репутацію компанії та створюючи позитивний імідж серед інвесторів і партнерів.

Окрім того, бізнес-план є засобом страхування підприємницьких ризиків, оскільки дозволяє передбачити потенційні загрози та розробити механізми їх подолання. Він також виступає інструментом самонавчання: у процесі його складання підприємці поглиблюють своє розуміння ринку, структури бізнесу та стратегічного управління.

Механізм планування охоплює всі етапи прийняття управлінських рішень, забезпечуючи їхню реалізацію через визначення цілей, розподіл ресурсів, контроль виконання та коригування дій у разі необхідності. Таким чином, бізнес-план є не лише інструментом прогнозування, а й практичним керівництвом до дій, що сприяє сталому розвитку підприємства.

Процес створення бізнес-плану починається зі збору необхідної інформації про майбутній бізнес. Інформаційне поле бізнес-плану охоплює широкий спектр даних правового, економічного, соціального, науково-технічного та комерційного характеру. Ця інформація дозволяє підприємцю оцінити ринкову ситуацію, передбачити ризики та розробити ефективну стратегію розвитку.

Основні складові інформаційного поля бізнес-плану:

Дослідження ринку: аналіз попиту, уподобань споживачів, конкурентного середовища.

Аналіз конкурентів: вивчення їхньої продукції, рівня цін, маркетингових стратегій.

Фінансово-економічні показники: оцінка витрат, прогноз прибутку, джерела фінансування.

Законодавче середовище: правові аспекти ведення бізнесу, податкове регулювання.

Соціальні та політичні фактори: вплив загальноекономічної ситуації, регіональних особливостей, державної підтримки бізнесу.

Збір інформації є важливим етапом планування, оскільки від її достовірності та повноти залежить реалістичність і успішність реалізації бізнес-проєкту.

Одним із найскладніших завдань при підготовці бізнес-плану є аналіз цінової політики конкурентів. У ринковій економіці інформація про ціни часто є комерційною таємницею. Тому підприємцям доводиться використовувати непрямі методи аналізу:

Моніторинг відкритих джерел (сайти компаній, рекламні пропозиції, прайс-листи).

Проведення опитувань серед споживачів або галузевих експертів.

Аналіз змін у ринкових тенденціях та динаміці попиту.

Ретельний аналіз конкурентного середовища дає можливість визначити оптимальну цінову стратегію та знайти конкурентні переваги для свого бізнесу.

Планування є ефективним інструментом менеджменту, що допомагає підприємствам:

Визначати стратегію розвитку та ставити реалістичні цілі.

Передбачати можливі ризики та розробляти антикризові заходи.

Оцінювати фінансові результати та вчасно коригувати курс.

Основним завданням планування є аналіз загроз і можливостей, що дозволяє підприємству ефективно працювати на ринку та приймати правильні управлінські рішення.

Роль бізнес-плану у фінансовому управлінні

Бізнес-план не тільки допомагає розробити стратегію, але й виконує функції аналізу, контролю та оцінки успішності діяльності підприємства. Він дозволяє:

Порівнювати фактичні результати з запланованими.

Виявляти відхилення від стратегії та коригувати її.

Оцінювати фінансову ефективність підприємницького проєкту.

Фінансове планування включає аналіз методів ціноутворення, враховуючи державні регулювання, ринкову кон'юнктуру та собівартість виробництва.

Фактори, що впливають на реалізацію бізнес-проєкту

Успішність підприємницької діяльності залежить від ряду зовнішніх і внутрішніх факторів:

Економічні умови: рівень інфляції, валютні курси, податкове навантаження.

Галузеві особливості: конкуренція, технологічні інновації, тенденції ринку.

Політичні фактори: державне регулювання, правові ризики, міжнародні відносини.

Соціальні умови: демографічні зміни, споживчі вподобання, рівень доходів населення.

Інформаційне поле бізнес-плану не може складатися лише з фактичних даних. Усі прогнози щодо майбутнього розвитку бізнесу базуються на експертних припущеннях про можливі обсяги продажу, частку ринку та конкурентні перспективи. Важливо, щоб такі припущення були обґрунтовані та чітко сформульовані, оскільки вони впливають на рішення потенційних інвесторів і кредиторів.

Опрацювання бізнес-плану для заснування нового бізнесу починається з розробки тих принципових рішень, які закладаються в його основу, а саме: 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї; 2) обирається сфера діяльності; 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу; 4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу [43, с. 434].

Таблиця 1.2

Основні цілі розробки бізнес-плану

| Ціль бізнес-плану                                                                               | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інструмент для залучення зовнішніх інвестицій                                                   | Бізнес-план містить відомості про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу. Фінансові розрахунки пояснюють, скільки необхідно стартового капіталу, на які цілі будуть витрачатися кошти, як будуть повертатися борги потенційним кредиторам, який рівень ризику бізнесу тощо.                                                        |
| Основний інструмент комунікації між підприємцем і майбутніми поставальниками                    | За допомогою бізнес-плану підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих працівників, що запропонована ідея справді є перспективною, а головне, що є обґрунтована реальна програма успішної її реалізації. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час, упорядковує контакти і прискорює процес впровадження   |
| Спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом                                        | Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори: правильне розуміння реальної ситуації в даний момент; чітка постановка цілей; якісне планування процесів переходу з одного стану в інший. Бізнес-план має розв'язати всі ці проблеми з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення, що і забезпечує бізнесу успіх |
| Спосіб попереднього визначення перешкод і запобігання проблем                                   | Формування бізнес-плану примушує: 1) моделювати ситуації; 2) розробляти різні сценарії; 3) з'ясовувати проблеми, які можуть стати на заваді наміченого, і дає змогу передбачити проблеми; 4) уникнути ускладнень або належним чином до них підготуватися; 5) заздалегідь визначити способи подолання перешкод.                                                               |
| Спосіб саморозвитку та вдосконалення особистих управлінських якостей керівників та його команди | У процесі розробки бізнес-плану підприємець та його команда набуває досвіду щодо: 1) оцінки умов конкуренції; 2) засобів просування товарів на ринок; 3) використання переваг бізнесу; 4) фінансового планування тощо.                                                                                                                                                       |

Перша стадія розробки бізнес-плану – інформаційно-пошукова, – зосереджена на формуванні та обґрунтуванні підприємницької ідеї. На цьому етапі проводиться аналіз ринку, визначаються основні напрями діяльності, оцінюються можливості підприємства та його конкурентні переваги. Важливим аспектом є виявлення потреб потенційних споживачів, аналіз економічних і технологічних тенденцій, а також оцінка ризиків і бар'єрів, що можуть вплинути на реалізацію проєкту.

У процесі пошуку перспективної підприємницької ідеї доцільно використовувати різні методи аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, моделювання ринкових трендів. Визначається також відповідність ідеї

стратегічним цілям підприємства, наявність необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових).

На цьому етапі закладається основа для подальших управлінських рішень, тому важливо забезпечити повноту, об'єктивність і логічну обґрунтованість усіх зібраних даних. Це дозволяє мінімізувати помилки та підвищити ефективність майбутнього бізнес-проекту [39, с. 18].

Загальна характеристика розділів бізнес плану наведена у таблиці 1.3.

Пошук ідеї для майбутнього бізнесу є найвідповідальнішим етапом, адже саме від нього залежить подальша успішність усього проекту. Щоб сформувати перспективну підприємницьку концепцію, необхідно орієнтуватися на реальні потреби ринку та використовувати різні джерела інформації. До них належать аналіз запитів споживачів, дослідження існуючих товарів і послуг, консультації з фахівцями та продавцями, вивчення наукової та технічної літератури, а також результати власних розробок і досліджень.

Таблиця 1.3

#### Принциповий склад розділів і цілей бізнес-плану

| Назва розділу                  | Склад розділу                                                                                                            | Мета                                                                                                                                       |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Резюме                      | Основні результати та висновки бізнес-плану                                                                              | Об'єктивна оцінка продукції, діяльності підприємства                                                                                       |
| 2. Характеристика підприємства | Загальна характеристика підприємства, аналіз ринкової стійкості, характеристика продукції, послуг                        | Основа для аналізу та розрахунків                                                                                                          |
| 3. Маркетинговий план          | Маркетингова ситуація, аналіз діяльності конкурентів, програма здійснення стратегії, аналіз рівня конкурентоспроможності | Вплив позитивних і негативних факторів попиту, купівельної спроможності, обґрунтування можливого рівня продаж, формування цінової політики |
| 4. Виробничий план             | Опис виробничого циклу                                                                                                   | Виявлення потреби у виробничих потужностях та трудових ресурсів, розрахунок рівня виробничих витрат                                        |

|                                       |                                                                  |                                                                     |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| 5. Управлінсько-організаційний розділ | Опис управління підприємством                                    | Розрахунок потреби капіталу та кошторису загальновиробничих витрат  |
| 6. Фінансовий план                    | Аналіз ефективності проєкту, проєктування грошових потоків       | Розрахунок фінансових показників, обґрунтування умов беззбитковості |
| 7. Оцінка і страхування ризиків       | Аналіз типів ризиків, можливості його виникнення, можливі збитки | Розробка заходів попередження, форм та умов страхування             |

Для пошуку та оцінки підприємницьких ідей застосовуються різноманітні методи, серед яких «мозковий штурм», конференції ідей, метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод колективного блокнота тощо. Вибір методики залежить від специфіки діяльності та рівня підготовки підприємця.

При визначенні сфери бізнесу важливо враховувати сутність ідеї, особисті фактори (досвід, освіту, зацікавленість у сфері) та зовнішні чинники (економічну ситуацію, ринковий попит, рівень конкуренції). Від правильного поєднання цих факторів залежить життєздатність бізнесу.

Бізнес-планування охоплює три ключові напрями управлінських рішень:

управління поточною діяльністю та розвитком підприємства – визначає щоденні операції, контроль за фінансами, збутом, ресурсами;

управління змінами – пов'язане з адаптацією до нових умов, впровадженням інновацій та оптимізацією бізнес-процесів;

разові управлінські рішення – стосуються окремих аспектів функціонування підприємства, таких як вибір нових партнерів, розширення ринків збуту, інвестиційні проєкти.

Розвиток виробництва визначає стратегічні цілі підприємства, методи планування та принципи обґрунтування бізнес-рішень. Саме тому якісна підготовка бізнес-плану є основою ефективного управління підприємством та його конкурентоспроможності на ринку.

Формування бізнес-плану – це комплексний процес, що включає аналіз ринку, фінансові прогнози та розробку стратегії розвитку підприємства. Інформаційне поле бізнес-плану є важливим елементом, який дозволяє оцінити потенціал бізнесу, передбачити ризики та сформувати ефективну модель управління.

В умовах динамічного ринку планування є ключовим інструментом, що допомагає підприємствам адаптуватися до змін, використовувати нові можливості та досягати стабільного економічного зростання.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

#### ТОВ «МАСТЕР ТРАНС»

##### 1.1. Характеристика підприємства

ТОВ «Мастер Транс» – українська транспортна компанія, що спеціалізується на перевезенні вантажів з України до Європи для приватних і комерційних замовників. Також компанія виконує локальну адресну доставку по Україні, забезпечуючи швидкість і надійність кожного відправлення. Щодня команда здійснює понад 60 перевезень, гарантуючи високий рівень сервісу та індивідуальний підхід до кожного клієнта [47].

ТОВ «Мастер Транс» зареєстроване 23 січня 2024 року в місті Київ за адресою: вулиця Чорногірська, будинок 17/14. Код ЄДРПОУ: 41882849. Основний вид діяльності за КВЕД: 52.29 — інша допоміжна діяльність у сфері транспорту. Керівником підприємства є Тищук Тимофій Васильович.

ТОВ «Мастер Транс» - компанія, яка спеціалізується на міжнародних вантажних перевезеннях з України до Європи, охоплюючи ключові країни, такі як Польща, Бельгія, Нідерланди, Австрія, Франція, Іспанія, Італія, Англія, Туреччина та Литва.

«Мастер Транс» надає послуги як для великих компаній, так і для малого бізнесу та приватних клієнтів, пропонуючи індивідуальні рішення для кожного замовника. Компанія має широку географію доставки – завдяки розвиненій мережі перевезень забезпечує стабільне та безпечне транспортування вантажів до основних європейських країн.

Також компанія пропонує конкурентні тарифи – оптимальні ціни на вантажні перевезення завдяки ретельному плануванню маршрутів та організації зворотних рейсів.

Підприємство займається транспортуванням збірних вантажів – послугу консолідації вантажів, що дозволяє знизити витрати клієнтів на доставку.

Компанія надає супровід та страхування вантажів – забезпечує повний супровід на всіх етапах доставки, від оформлення документів до страхування вантажів. Також підприємство надає послуги зі зберігання та перевантаження – склади в Україні та Європі готові забезпечити зберігання товарів та їх перевантаження.

ТОВ «Мастер Транс» надає послуги оренди тралів для негабаритних вантажів а також оренду автокранів та кранів-маніпуляторів по всій Україні. у Києві, Харкові, Дніпрі, Донецькій області, Запоріжжі, Миколаєві та інших регіонах України, доставку автомобілів з України до Європи та назад.

Автомобільний парк підприємства повністю відповідає чинним санітарним та технічним вимогам для перевезення харчових продуктів. Усі транспортні засоби мають необхідні санітарні паспорти, що засвідчують відповідність умов перевезення встановленим стандартам. Для забезпечення транспортування швидкопсувної продукції використовуються рефрижераторні установки, які мають сертифікат відповідності (FRC), що підтверджує їхню здатність підтримувати необхідний температурний режим відповідно до міжнародних норм.

На підприємстві функціонує сучасний технічний комплекс, який забезпечує планове технічне обслуговування та ремонт рухомого складу. Це сприяє зменшенню ризиків простоїв транспорту, підвищенню надійності перевезень та збереженню оптимального технічного стану автомобілів. Усі роботи виконуються кваліфікованими спеціалістами, що гарантує високу якість обслуговування.

Операційна діяльність компанії спирається на високий рівень організації логістичних процесів, що забезпечується командою з понад 30

досвідчених логістів. Фахівці компанії здійснюють планування маршрутів, координацію перевезень та контроль за виконанням замовлень, що дозволяє оптимізувати витрати та мінімізувати ризики порушення строків доставки. Такий підхід гарантує високу ефективність роботи підприємства та забезпечує його конкурентоспроможність у сфері транспортних послуг.

## 2.2. Оцінка стану та динаміки виробничих ресурсів підприємства

Аналіз ефективності діяльності підприємства здійснюється на основі основних техніко-економічних показників, що відображають рівень фінансової стабільності, прибутковості та продуктивності ресурсів. У випадку ТОВ «Мастер Транс» доцільним є дослідження динаміки таких показників, як виручка від реалізації послуг, собівартість перевезень, рівень рентабельності, фондівіддача, продуктивність праці та оборотність капіталу.

Джерелом даних для оцінки фінансового стану підприємства слугує форма №1 «Баланс», що містить інформацію про активи, зобов'язання та власний капітал. Аналізуючи ці дані, можна визначити ліквідність компанії, структуру її фінансування та рівень фінансової незалежності. Додатково доцільним є використання форми №2 «Звіт про фінансові результати», яка дозволяє оцінити динаміку прибутковості та ефективність управління витратами (табл. 2.1).

Розрахунок та порівняльний аналіз основних показників у динаміці дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, оцінити його конкурентні позиції на ринку, а також визначити перспективи подальшого розвитку.

Таблиця 2.1

Аналіз основних техніко-економічних показників  
ТОВ «Мастер Транс» за 2020-2024 рр.

| Показники                                                        | Одиниця виміру | Дані по рокам |         |         |         |         | Абсолютне відхилення, +/- | Темп приросту, % |
|------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------|---------|---------|---------|---------------------------|------------------|
|                                                                  |                | 2020          | 2021    | 2022    | 2023    | 2024    |                           |                  |
|                                                                  |                |               |         |         |         |         | 2024-2020 pp              | 2024/2020 pp.    |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг   | тис.грн        | 47801         | 69462   | 81743,9 | 87466   | 101646  | 53845,0                   | 112,6            |
| Середньосписко ва чисельність працівників, з них                 | осіб           | 89            | 85      | 94      | 84      | 83      | -6                        | -6,7             |
| - робітників                                                     |                | 74            | 71      | 78      | 70      | 69      | -5                        | -6,8             |
| Середньорічний виробіток:                                        | грн            |               |         |         |         |         |                           |                  |
| - одного працівника                                              |                | 537,1         | 817,2   | 869,6   | 1041,3  | 1224,7  | 687,6                     | 128,0            |
| - одного робітника                                               |                | 646,0         | 978,3   | 1048,0  | 1249,5  | 1473,1  | 827,1                     | 128,0            |
| Фонд оплати праці                                                | тис.грн        | 6893,9        | 7458,8  | 10746,2 | 11543,6 | 12517,7 | 5623,8                    | 81,6             |
| Середньомісячн а заробітна плата одного працівника               | грн            | 6455,0        | 7312,5  | 9526,8  | 11452,0 | 12568,0 | 6113,0                    | 94,7             |
| Собівартість реалізованої продукції                              | тис.грн        | 47740         | 56685   | 76396,2 | 82811   | 92977   | 45237,0                   | 94,8             |
| Чистий прибуток (збиток) всього                                  | тис.грн        | 3585          | 8146    | 4230,1  | 4586    | 6783    | 3198,0                    | 89,2             |
| Витрати на 1 грн. реалізованої продукції                         | грн            | 1,0           | 0,82    | 0,93    | 0,95    | 0,91    | -0,09                     | -9,0             |
| Рентабельність/ збитковість продукції, робіт, послуг             | %              | 7,5           | 14,4    | 5,5     | 5,54    | 7,3     | -0,2                      | -2,7             |
| Рентабельність/ збитковість продажу                              | %              | 7,5           | 11,7    | 5,17    | 5,24    | 6,7     | -0,8                      | -10,7            |
| Середньорічна вартість основних засобів (за залишковою вартістю) | тис.грн        | 18845,4       | 20688,5 | 21016,5 | 26432,0 | 25376,5 | 6531,1                    | 34,7             |
| Фондовіддача                                                     | грн            | 2,5           | 3,36    | 3,89    | 3,31    | 4,01    | 1,51                      | 60,4             |

Аналізуючи дані (табл. 2.1), можна відзначити позитивну динаміку зростання чистого доходу ТОВ «Мастер Транс» протягом 2022–2024 рр. Зокрема, у 2023 р. порівняно з 2022 р. він збільшився на 7,0 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. — на 16,2 %. Це свідчить про стабільне нарощування обсягів реалізації послуг та ефективне управління операційною діяльністю.

Середньоспискова чисельність працівників підприємства впродовж зазначеного періоду демонструвала тенденцію до зменшення, що також стосувалося чисельності робітників. Разом із цим спостерігається зростання середньорічного виробітку одного працівника: у 2023 р. порівняно з 2022 р. він збільшився на 19,7 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. — на 17,6 %. Це пояснюється тим, що темпи зростання чистого доходу випереджали темпи скорочення чисельності персоналу, що свідчить про підвищення продуктивності праці. Аналогічну динаміку продемонстрував середньорічний виробіток робітника.

Динаміка собівартості реалізованих послуг підприємства безпосередньо пов'язана зі зміною обсягу наданих послуг. Важливо зазначити, що темпи зростання чистого доходу випереджають темпи зростання собівартості, що є позитивним фактором. Це, у свою чергу, сприяє покращенню показника витрат на 1 грн реалізованої продукції та загальному підвищенню фінансової ефективності діяльності підприємства.

Фінансові результати компанії свідчать про її стабільну прибутковість. Упродовж 2020–2024 рр. ТОВ «Мастер Транс» отримувало прибутки, що свідчить про ефективність його бізнес-моделі. Особливо значним було зростання у 2024 р., коли чистий прибуток порівняно з 2023 р. збільшився на 47,9 %. Рентабельність послуг також демонструє позитивну динаміку: у 2023 р. порівняно з 2022 р. вона зросла на 0,7 %, а у 2024 р. порівняно з 2023 р. — на 31,8 %. Відповідно, рентабельність продажу у 2024 р. збільшилася на 27,9 %.

При оцінці забезпеченості підприємства персоналом важливим є аналіз показників руху кадрів, зокрема коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню та плинності персоналу (табл. 2.1). Інформаційною базою для цього дослідження є форма №1-ПВ «Звіт з праці». Серед особливостей кадрової політики підприємства слід відзначити переважне використання праці чоловіків, що зумовлено специфікою виробничого процесу.

Аналіз операційних витрат ТОВ «Мастер Транс» дозволить оцінити рівень ефективності управління витратами та визначити напрями їх оптимізації (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка та структура витрат ТОВ «Мастер Транс» за економічними елементами за 2020 - 2024 рр.

| Елементи операційних витрат | 2020 р    |              | 2021р.    |              | 2022р.    |              | 2023 р.   |              | 2024 р.   |              |
|-----------------------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|
|                             | тис. грн. | пит. вага, % | тис. грн. | пит. вага, % | тис. грн. | пит. вага, % | тис. грн. | пит. вага, % | тис. грн. | пит. вага, % |
| Матеріальні витрати         | 24771     | 45,8         | 33598     | 66,1         | 32041     | 41,3         | 35506     | 55,1         | 38625     | 48,3         |
| Витрати на оплату праці     | 1564      | 2,9          | 1754      | 3,4          | 2129      | 2,7          | 3686      | 5,7          | 3786      | 4,7          |
| Відрахування на соціальні   | 530       | 0,9          | 709       | 1,4          | 458       | 0,6          | 845       | 1,3          | 867       | 1,2          |
| Амортизація                 | 3373      | 6,2          | 3864      | 7,6          | 2874      | 3,7          | 7298      | 11,3         | 7717      | 9,6          |

Аналізуючи структуру операційних витрат ТОВ «Мастер Транс» (табл. 2.1), можна відзначити, що найбільшу питому вагу серед їхніх елементів займають матеріальні витрати, частка яких у 2021 р. та 2023 р. перевищувала 50,0 %, а в 2020 р., 2022 р. та 2024 р. становила понад 40,0 %. Така тенденція пояснюється особливостями діяльності підприємства, що передбачає значні витрати на паливно-мастильні матеріали, технічне обслуговування та ремонт рухомого складу.

Значну частку в структурі витрат також займають інші витрати, які у 2022 р. досягли 51,7 %, проте до 2024 р. їх питома вага зменшилася до 36,2

%. Це було зумовлено збільшенням страхового ліміту відповідальності за вантаж, що перевозиться, до 500 000 EUR за кожним страховим випадком. Завдяки такій стратегії компанія змогла мінімізувати страхові ризики та забезпечити більшу фінансову стабільність, що в перспективі позитивно вплинуло на загальні показники ефективності діяльності.

Витрати на оплату праці впродовж досліджуваного періоду демонстрували тенденцію до зростання. У 2024 р. вони склали 3 786 тис. грн, що є суттєвим збільшенням порівняно з 2020 р. Це свідчить про поступове підвищення рівня соціального забезпечення працівників, що позитивно позначається на мотивації персоналу та продуктивності праці.

Оцінка ефективності використання оборотних активів підприємства за 2020–2024 рр. (табл. 2.3) вказує на негативну тенденцію до зниження швидкості їх обігу. Якщо в 2022 р. оборотні активи здійснювали один оборот у середньому за 106,8 днів, то у 2024 р. цей показник збільшився до 120,0 днів. Така динаміка свідчить про уповільнення обігу капіталу, що може бути наслідком нестабільного рівня оборотних активів та змін у фінансово-економічній політиці підприємства. Для покращення цих показників необхідно вдосконалити механізми управління запасами, оптимізувати структуру дебіторської заборгованості та підвищити ефективність розподілу фінансових ресурсів.

У період 2022–2024 рр. спостерігалися коливання рівня рентабельності активів ТОВ «Мастер Транс». Зокрема, рентабельність оборотних активів у 2024 р. зросла на 2,58 % порівняно з 2022 р. Така зміна була зумовлена впливом двох ключових факторів: коливанням рівня рентабельності наданих послуг та зміною оборотності оборотних активів.

Таблиця 2.3

Динаміка показників ефективності використання оборотних активів  
ТОВ «Мастер Транс» за 2020-2024 рр.

| Показник                                                                 | 2020 р  | 2021 р  | 2022 р. | 2023 р. | 2024 р.  | Відхилення<br>2024 р. від<br>2020 р. (+, -) |
|--------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|---------------------------------------------|
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн. | 47801   | 69462   | 81743,9 | 87466,0 | 101646,0 | 53845,0                                     |
| Середньорічна вартість оборотних активів, тис.                           | 18985,0 | 21355,5 | 24282,0 | 26426,5 | 33872,0  | 14887,0                                     |
| Валовий прибуток, тис.                                                   | 7456,0  | 12597,0 | 5347,7  | 4655,0  | 8669,0   | 1213,0                                      |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів                                 | 2,52    | 3,25    | 3,37    | 3,31    | 3,0      | 0,48                                        |
| Рентабельність/<br>збитковість                                           | 18,88   | 38,14   | 17,42   | 17,35   | 20,0     | 1,12                                        |

Аналіз отриманих фінансових показників свідчить про негативну тенденцію розвитку підприємства протягом 2022–2024 рр. Основною проблемою є невідповідність результатів встановленим нормам ефективності господарської діяльності. Коефіцієнт оборотності оборотних активів демонструє спадну динаміку, що вказує на зниження швидкості використання оборотних ресурсів. Водночас тривалість одного обороту оборотних активів продовжує зростати, що свідчить про уповільнення процесів перетворення активів у грошові кошти. Це може створювати ризики недостатності обігового капіталу для покриття поточних зобов'язань та гальмувати подальший розвиток підприємства.

Для забезпечення фінансової стійкості ТОВ «Мастер Транс» необхідно оптимізувати структуру оборотних активів, підвищити швидкість оборотності запасів та вдосконалити управління дебіторською заборгованістю. Це сприятиме покращенню фінансових результатів та зменшенню залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Детальніший аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства за 2020–2024 рр. дозволить оцінити його здатність своєчасно виконувати свої фінансові зобов’язання та підтримувати стабільний рівень ділової активності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка ліквідності і платоспроможності ТОВ «Мастер Транс»  
за 2020-2024 рр.

| Показник                                                      | Нормативне<br>значення | Дані по рокам |         |         |       |         | Відхилення<br>2024 р. від<br>2020 р. (+/-) |
|---------------------------------------------------------------|------------------------|---------------|---------|---------|-------|---------|--------------------------------------------|
|                                                               |                        | 2020          | 2021    | 2022    | 2023  | 2024    |                                            |
| Аналіз ліквідності підприємства                               |                        |               |         |         |       |         |                                            |
| Коефіцієнт покриття                                           | >1                     | 2,53          | 2,59    | 2,37    | 2,08  | 2,52    | -0,01                                      |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності                                | 0,6 - 0,8              | 0,85          | 3,39    | 1,998   | 1,713 | 2,187   | 1,337                                      |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності                             | >0 збільшення          | 1,08          | 2,56    | 0,946   | 0,787 | 1,23    | 0,15                                       |
| Чистий оборотний капітал, тис. грн.                           | >0 збільшення          | 10771         | 13880,5 | 14065,5 | 11803 | 20409,5 | 9638,5                                     |
| Аналіз платоспроможності (^фінансової стійкості) підприємства |                        |               |         |         |       |         |                                            |
| Коефіцієнт платоспроможності (автономії)                      | >0,5                   | 0,76          | 0,76    | 0,775   | 0,761 | 0,773   | 0,013                                      |
| Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами        | >0,1                   | 0,61          | 0,61    | 0,579   | 0,52  | 0,603   | -0,007                                     |
| Коефіцієнт маневреності                                       | >0 збільшення          | 0,46          | 0,49    | 0,401   | 0,341 | 0,445   | -0,015                                     |

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «Мастер Транс» за 2020–2024 рр. свідчить про його фінансову стабільність та достатній рівень незалежності від зовнішніх джерел фінансування. Значення коефіцієнта автономії перевищує 2,0, що вказує на високу частку власного капіталу в

структурі фінансування підприємства. Це є позитивним фактором, оскільки забезпечує фінансову стійкість і знижує ризики залежності від кредиторів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2024 р. зріс на 0,189 порівняно з 2022 р., що свідчить про наявність у підприємства достатнього обсягу ліквідних активів, зокрема грошових коштів, їх еквівалентів та дебіторської заборгованості. Це означає, що компанія має можливість покривати свої короткострокові зобов'язання без необхідності залучення додаткового фінансування.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. зріс на 0,284 порівняно з 2022 р., що вказує на збільшення довгострокової дебіторської заборгованості. Даний показник може мати двояке трактування: з одного боку, це свідчить про довіру до компанії з боку партнерів та клієнтів, які готові працювати на умовах відстрочки платежів, а з іншого — може нести ризик уповільнення обороту грошових коштів і потенційних проблем із покриттям короткострокових фінансових зобов'язань.

Для подальшого оцінювання фінансової ефективності діяльності підприємства розглянемо показники його ділової активності за 2020–2024 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка ділової активності ТОВ «Мастер Транс» за 2020-2024 рр.

| Показник                                            | Нормативне значення | Дані по рокам |      |      |      |      | Відхилення 2024 р. від 2020 р.(+/-) |
|-----------------------------------------------------|---------------------|---------------|------|------|------|------|-------------------------------------|
|                                                     |                     | 2020          | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |                                     |
| Коефіцієнт оборотності активів                      | збільшення          | 1,7           | 1,9  | 1,8  | 1,65 | 1,71 | 0,01                                |
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості  | збільшення          | 8,04          | 9,64 | 7,6  | 7,4  | 7,9  | -0,14                               |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | збільшення          | 15,61         | 5,06 | 7,48 | 6,53 | 6,91 | -8,7                                |

Аналіз ділової активності ТОВ «Мастер Транс» за 2022–2024 рр. вказує на стабільну фінансову політику підприємства та ефективне управління дебіторською та кредиторською заборгованістю. Термін погашення дебіторської заборгованості значно коротший за термін погашення кредиторської заборгованості, що є позитивним чинником, оскільки свідчить про вчасне надходження коштів від контрагентів і можливість виконання зобов'язань перед кредиторами без затримок. При цьому строк погашення кредиторської заборгованості у 2024 р. порівняно з 2022 р. зріс на 4,0 пункти, що свідчить про раціональний підхід до фінансового управління та підтримку довіри з боку партнерів.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів перевищує 1, що є свідченням швидкої реалізації товарно-матеріальних цінностей підприємства. Проте показник має тенденцію до зростання у 2022–2024 рр., що може вказувати на покращення операційної діяльності або зростання попиту на транспортні послуги компанії.

Негативним фактором є поступове зниження фондovіддачі до рівня 4, що може бути наслідком морального та фізичного зносу техніки та обладнання. Це вимагає оновлення матеріально-технічної бази для підтримки конкурентоспроможності та ефективності виробничих процесів. Водночас коефіцієнт оборотності власного капіталу за 2022–2024 рр. зменшився на 0,12, проте залишається на високому рівні, що вказує на ефективне використання власного капіталу підприємства.

Таким чином, ТОВ «Мастер Транс» реалізує стратегію, спрямовану на задоволення попиту на послуги вантажних перевезень та супутні операції, що забезпечують безперервність і ефективність транспортного процесу. Основною проблемою залишається пошук оптимальних шляхів використання наявних та потенційних ресурсів підприємства для підвищення ефективності бізнес-планування.

Перспективи розвитку ТОВ «Мастер Транс» безпосередньо пов'язані з нарощуванням обсягів перевезень, збільшенням вантажообігу та розширенням спектра наданих послуг при максимальній ефективності використання рухомого складу та інших ресурсів автотранспортного підприємства. Реалізація ефективної бізнес-стратегії дозволить компанії збільшити свій виробничий потенціал, створити додаткові робочі місця та внести позитивний внесок у зростання експортного прибутку країни.

### 2.3. Оцінка результативності роботи підприємства

Ключовою особливістю оцінки результативності підприємства є планування та порівняння планових показників з фактичними результатами, тому цей підпункт кваліфікаційної роботи присвяtimo саме цьому питанню.

У діяльності ТОВ «Мастер Транс» планування відіграє ключову роль як у стратегічному, так і в оперативному управлінні підприємством. Компанія самостійно визначає методологічний інструментарій, що застосовується у плановому процесі, орієнтуючись на положення, згідно з яким ефективність планових рішень значною мірою залежить від комплексного поєднання різних підходів до планування. Використання комбінованих методів дозволяє врахувати широкий спектр внутрішніх і зовнішніх чинників, що впливають на функціонування підприємства, водночас дотримання базових принципів планування створює сприятливі передумови для зниження ризиків та забезпечення стабільності результатів.

На підприємстві застосовуються як кількісні, так і якісні методи планування. Зокрема, планові показники визначаються на основі затверджених нормативів використання ресурсів, що забезпечує методологічну точність і обґрунтованість розрахунків. Водночас враховується необхідність узгодження ресурсних потоків із джерелами їх

надходження в межах інтегрованої системи матеріальних, фінансових і трудових балансів. Особливу увагу приділено аналізу впливу ключових факторів на планові показники, що дозволяє заздалегідь прогнозувати зміни в динаміці підприємницької активності. Конструкція внутрішніх моделей взаємозв'язків між підрозділами й показниками сприяє підвищенню координації та узгодженості в роботі. У перспективному аспекті використовується метод екстраполяції, що передбачає перенесення виявлених тенденцій розвитку підприємства на майбутні періоди.

Процес планування охоплює як макрорівень управління підприємством загалом, так і мікрорівень – у межах окремих підрозділів, для яких планові завдання доводяться індивідуально, із можливістю оперативного коригування в разі зміни виробничо-господарської ситуації. Значна увага приділяється нормуванню й ціноутворенню, зокрема розробці техніко-економічних нормативів, складанню калькуляцій, формуванню цінової політики, а також пошуку шляхів ліквідації збитковості окремих напрямів діяльності.

Додатково, діяльність проєктних груп включає розробку заходів, спрямованих на ефективне використання ресурсів, організацію контролю за реалізацією планів та проведення економічного аналізу. Контрольні функції охоплюють також перевірку точності розрахунків економічної ефективності запроваджених інновацій.

У цілому на підприємстві сформована система організації бізнес-планування, яка відповідає сучасним вимогам щодо структурної логіки, функціональної повноти та методологічної обґрунтованості. Хоча в її реалізації можуть спостерігатися окремі недоліки, проте загальна ефективність підтверджується результатами планової діяльності. Бізнес-плани, які створюються для реалізації окремих проєктів, мають типову структуру з усталеними змістовими блоками. Їхня побудова базується на

стратегічному плані підприємства та охоплює маркетинговий, організаційний і фінансовий компоненти. Перші два блоки розглядаються як джерела формування вхідних даних для фінансової частини, зокрема, маркетинговий блок – для дохідної, організаційний – для витратної.

Таким чином, система планування, що функціонує в ТОВ «Мастер Транс», спрямована на забезпечення високої якості розробки бізнес-планів і досягнення максимального ефекту від їх реалізації, що свідчить про високий рівень управлінської культури на підприємстві та націленість на довгостроковий розвиток.

Процес формування виробничого плану здійснюється шляхом інтеграції даних, отриманих від планового та виробничого відділів, технічних служб, які оцінюють наявність потужностей та необхідність їх модернізації. Технічне вдосконалення підприємства вимагає цілісного підходу, за якого організаційно-технічний розвиток формується колективними зусиллями технологічних, конструкторських, механічних та енергетичних відділів у взаємодії з виробничими цехами. Такий підхід забезпечує технічну готовність підприємства до впровадження інновацій.

Матеріально-технічне забезпечення є невід'ємною складовою планової діяльності, що передбачає координацію зусиль логістичних, технологічних, механічних та енергетичних служб, спрямованих на ефективне використання ресурсів. Планування персоналу та оплати праці також має міжфункціональний характер, охоплюючи кадрову, фінансову, технологічну та економічну сфери, що дозволяє формувати збалансовану політику мотивації та управління трудовими ресурсами.

Важливою складовою виступає планування витрат, що потребує тісної кооперації між економічним відділом, бухгалтерією та виробничими підрозділами для досягнення фінансової стійкості. Водночас фінансове планування потребує глибокого аналізу та прогнозування, здійснюваного

фінансовим та економічним відділами на основі актуальної інформації щодо стану підприємства. Організаційне забезпечення процесу планування повинне бути підтримане ефективною інформаційною системою, сучасними технічними засобами та чітко регламентованими процедурами.

В умовах сучасного економічного середовища, що характеризується нестабільністю та високим рівнем конкуренції, надзвичайно важливою є здатність підприємства оперативно адаптуватися до змін. Для цього необхідною є наявність якісної фінансової інформації, що дозволяє приймати виважені управлінські рішення. Аналіз діяльності ТОВ «Мастер Транс» підтвердив, що наявність проблем у сфері використання виробничого потенціалу спонукає до впровадження ефективних механізмів управління. Це, у свою чергу, дозволяє виділити стратегічні напрями розвитку, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності.

Успішне функціонування автотранспортного підприємства в умовах ринку можливе лише за умови впровадження сучасних управлінських підходів, що відповідають динамічному характеру зовнішнього середовища. Розвиток маркетингової функції та її інтеграція у загальну систему управління дозволяють ефективно залучати клієнтів, утримувати існуючих партнерів і забезпечувати стабільність підприємницької діяльності. У цьому контексті бізнес-планування вантажоперевезень виступає інструментом, який забезпечує узгодженість дій, своєчасність доставки, раціональне використання ресурсів і оптимізацію логістичних процесів, що загалом підвищує ефективність функціонування підприємства в цілому.

У процесі формування бізнес-плану вантажних перевезень в автотранспортному підприємстві ТОВ «Мастер Транс» враховується низка важливих аспектів, спрямованих на забезпечення максимальної ефективності діяльності в умовах динамічного ринку.

Першочергово здійснюється вивчення вантажопотоків у зоні обслуговування, що дозволяє встановити очікувані обсяги перевезень на заданий період. Це дає змогу розрахувати потребу в транспортних засобах та визначити логістичні маршрути. Подальше планування включає ідентифікацію підприємств і організацій, для яких доцільне впровадження централізованої доставки, що забезпечує скорочення витрат і підвищення якості сервісу.

За допомогою звітної документації й обстежень клієнтів аналізуються обсяги разових перевезень, що дозволяє враховувати не лише постійний, а й змінний попит на транспортні послуги.

Одним із стратегічних рішень є можливість застосування великовантажних автопоїздів, що суттєво зменшує тривалість обігу рухомого складу та підвищує ефективність використання автопарку.

Уточнення місць завантаження і розвантаження, а також специфіка перевезень за видами вантажів дозволяють сформувати збалансовані маршрути й організувати зустрічні перевезення, що мінімізують порожній пробіг транспортних засобів (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Бізнес-план перевезення вантажів за номенклатурою ТОВ «Мастер Транс»

| Вантажі               | Вантажо-<br>відправники                   | Обсяг<br>перевезень,<br>тис. т | Клас вантажу | Середня відс-<br>тань пере-<br>везення, км | Вантажообіг,<br>тис. т-км |
|-----------------------|-------------------------------------------|--------------------------------|--------------|--------------------------------------------|---------------------------|
| Будівельні<br>вантажі | Будівельні<br>магазини                    | 275                            | 1            | 25                                         | 6875                      |
| Зерно                 | Сільськогос-<br>подарські<br>підприємства | 1200                           | 1            | 3                                          | 3600                      |

Планування враховує також стан дорожньої інфраструктури, під'їзних шляхів та вантажних майданчиків, а також рівень механізації навантажувально-розвантажувальних процесів, що впливає на загальний час обслуговування.

На підставі загального річного плану обсягів перевезень виконується помісячне та поквартальне планування, що дозволяє контролювати виконання графіків перевезень і розподіл відповідальності між підприємствами-відправниками та АТП за своєчасну доставку (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Розподіл вантажів за типами рухомого складу ТОВ «Мастер Транс»

| Вантажі            | Обсяг перевезень, тис. т | Середня відстань перевезення, км | Вантажообіг, тис. т-км | Марка автомобіля  |
|--------------------|--------------------------|----------------------------------|------------------------|-------------------|
| Будівельні вантажі | 275                      | 25                               | 6875                   | DAF-533122        |
| Зерно              | 1200                     | 3                                | 3600                   | MAN-55133- 132-48 |

Використовуючи економіко-математичні методи, служба експлуатації розробляє оптимальні маршрути, що сприяє зростанню коефіцієнта використання пробігу та раціональному навантаженню транспортних засобів.

Загальний план перевезень формується за видами вантажів. Це дозволяє обґрунтовано розподілити роботу між марками і моделями автомобілів, які є в наявності на підприємстві, враховуючи їх вантажопідйомність і специфіку.

Розрахунок коефіцієнта використання вантажопідйомності здійснюється з урахуванням запланованої номенклатури вантажів і їхнього класу, а також технічних характеристик рухомого складу, зокрема — допустимого навантаження. Для вантажів, що належать до першого класу, коефіцієнт використання вантажопідйомності визначається як максимальний, тобто становить  $\alpha = 1$ . Аналогічний показник встановлюється і для другого вантажу, оскільки він також належить до першого класу. Таким чином, у випадку перевезення вантажів одного класу, коефіцієнт використання вантажопідйомності не змінюється і залишається рівним одиниці.

Коефіцієнт використання пробігу є важливим параметром у плануванні транспортних перевезень і характеризує ефективність використання транспортного засобу. Він визначається як відношення корисного пробігу, під час якого автомобіль виконує перевезення вантажів, до загального пробігу за певний період. При плануванні маршрутів перевезень цей коефіцієнт зазвичай розраховується на основі попередньо розроблених маршрутів, з урахуванням специфіки транспортної мережі, характеру вантажопотоку та логістичних умов. У випадках, коли неможливо здійснити точний розрахунок, допускається використання табличних значень, що узагальнюють досвід експлуатації аналогічних транспортних засобів у подібних умовах.

Так, для першого автомобіля коефіцієнт використання пробігу приймається рівним 0,6, що свідчить про досить ефективну експлуатацію транспортного засобу, тоді як для другого автомобіля – 0,49, що вказує на наявність певних резервів підвищення ефективності перевезень, наприклад, шляхом оптимізації маршрутів або скорочення порожніх пробігів. Використання цих коефіцієнтів дозволяє скоригувати плановий добовий пробіг транспортних засобів, підвищити точність планування витрат пального, технічного обслуговування, а також розрахунків продуктивності автопарку.

Середньодобовий пробіг вантажних автомобілів визначається на основі загального місячного або річного пробігу, поділеного на відповідну кількість календарних днів експлуатації. Його розрахунок має ключове значення для оцінки інтенсивності використання автомобілів та планування виробничих потужностей транспортного підприємства. У науковій практиці для підвищення точності розрахунків часто використовуються емпіричні дані та статистичні таблиці, зокрема такі, як таблиця 2.8, яка надає нормативні

значення коефіцієнта використання пробігу для різних типів транспортних засобів за умов стандартного навантаження.

$$L = \frac{T_n \cdot V_t \cdot L_e}{L_e + V_t \cdot \beta \cdot t_{n-p}}, \quad (2.1)$$

де  $T_n$  - час у наряді, год;

$V_t$  - технічна швидкість автомобіля, км/год;

$L_e$  - довжина їздки з вантажем, км;

$\beta$  - коефіцієнт використання пробігу;

$t_{n-p}$  - час навантажування та розвантаження автомобіля, год. Для першого автомобіля середньодобовий пробіг складає:

$$L = \frac{8,3 \cdot 49 \cdot 25}{25 + 49 \cdot 0,6 \cdot 0,93} = 194,25$$

Таблиця 2.8

Розрахункові значення коефіцієнта використання пробігу

| Відстань перевезення, км            | $\beta$ | Відстань перевезення, км | $\beta$ |
|-------------------------------------|---------|--------------------------|---------|
| Бортові автомобілі, сидельні тягачі |         | Самоскиди                |         |
| 7                                   | 0,53    | 1                        | 0,46    |
| 10                                  | 0,55    |                          |         |
| 15                                  | 0,57    | 3                        | 0,48    |
| 25                                  | 0,60    |                          |         |
| 50                                  | 0,65    |                          |         |
| 75                                  | 0,68    | 5 і більше               | 0,49    |
| 100                                 | 0,72    |                          |         |
| більше 100                          | до 0,8  |                          |         |

Розрахунок середньодобового пробігу для другого автомобіля здійснюється за тією ж методикою, що й для першого, із використанням відповідних техніко-експлуатаційних показників. Ці показники визначаються з урахуванням типу транспортного засобу, умов його експлуатації, режиму роботи та характеристик маршрутів. Зокрема, важливу роль у цьому

розрахунку відіграє коефіцієнт використання пробігу, який у даному випадку дорівнює 0,49, що вказує на дещо нижчу ефективність перевезень порівняно з першим автомобілем.

Під час визначення середньодобового пробігу враховується загальний пробіг автомобіля за певний період, наприклад, за місяць чи рік, з подальшим його діленням на кількість днів експлуатації. Це дозволяє отримати усереднений показник, який застосовується для планування технічного обслуговування, контролю паливно-енергетичних витрат та прогнозування зносу транспортного засобу. Усі прийняті та узгоджені техніко-експлуатаційні характеристики, які використовуються у розрахунках, містяться в таблиці 2.9. Зазвичай ці таблиці включають такі параметри, як середня технічна швидкість, час у русі, тривалість простоїв, коефіцієнт технічної готовності, а також нормативи пробігу між обслуговуваннями.

Таблиця 2.9

Техніко-експлуатаційні показники під час перевезення вантажів

ТОВ «Мастер Транс»

| Марка автомобіля  | q, т | $\gamma$ | T <sub>n</sub> , год | V <sub>t</sub> , км/год | t <sub>np</sub> , год | $\beta$ | L <sub>сд</sub> , км |
|-------------------|------|----------|----------------------|-------------------------|-----------------------|---------|----------------------|
| DAF-533122        | 7    | 1        | 8,3                  | 49                      | 0,93                  | 0,6     | 194,25               |
| MAN-55133- 132-48 | 13   | 1        | 8,4                  | 37                      | 0,43                  | 0,48    | 87,66                |

Застосування цих даних сприяє підвищенню точності моделювання транспортних процесів та дозволяє більш ефективно управляти автопарком. Також це створює підґрунтя для аналітичного порівняння ефективності використання різних одиниць техніки, що є особливо актуальним для підприємств, орієнтованих на підвищення логістичної конкурентоспроможності.

У процесі розроблення бізнес-плану перевезення вантажів було реалізовано комплексний підхід до планування логістичної діяльності, що

включає аналіз номенклатури товарів, їх поділ за типами рухомого складу, а також визначення основних техніко-експлуатаційних характеристик перевезень. Такий підхід забезпечує системну організацію транспортного процесу та сприяє ефективнішому використанню ресурсів підприємства. Зокрема, розрахунок коефіцієнтів використання пробігу здійснювався з урахуванням специфіки маршрутів, що дозволило адаптувати моделі перевезень до реальних умов експлуатації рухомого складу та досягти більш високої точності планування.

Важливо, що техніко-експлуатаційні показники, які використовувалися в аналізі, були не лише прийняті на основі галузевих нормативів, а й узгоджені з фактичними умовами діяльності підприємства, що гарантує релевантність і застосовність отриманих результатів. Ці показники охоплюють як технічні параметри роботи транспорту, так і економічні характеристики процесу перевезення, включаючи середньодобовий пробіг, коефіцієнт використання вантажопідйомності та паливну ефективність.

На стратегічному рівні підприємство ТОВ «Мастер Транс» застосувало методичний підхід до формування взаємовідносин із клієнтами, заснований на якісній оцінці їхньої цінності та розробці індивідуальних стратегій взаємодії. Такий підхід дозволяє підприємству формувати гнучку маркетингову політику, орієнтовану на зміцнення довгострокових партнерських зв'язків та оптимізацію портфеля клієнтів. Особливу увагу було приділено використанню методології IDEF0, що дозволяє описати маркетингові процеси підприємства як єдину систему, до складу якої входять елементи традиційного, внутрішнього та інтерактивного маркетингу. Ця структура забезпечує послідовність реалізації стратегічних завдань, спрямованих на підвищення рівня задоволеності клієнтів і досягнення стійких конкурентних переваг.

Методика диференційованої оцінки споживачів, яка базується на матриці цінності за фінансовими і нефінансовими критеріями, дала змогу сегментувати клієнтську базу за ступенем вигідності для підприємства. Завдяки цьому були визначені пріоритетні напрями розвитку співпраці з окремими категоріями клієнтів, що, своєю чергою, створює підґрунтя для підвищення ефективності маркетингових і логістичних рішень у середньостроковій перспективі.

## РОЗДІЛ 3

### БІЗНЕС-ПЛАН РОЗВИТКУ ТОВ «МАСТЕР ТРАНС»

#### 3.1. Резюме

У контексті сучасних викликів ринку транспортних послуг розвиток автотранспортних підприємств (АТП) через трансформацію виступає як один із стратегічно обґрунтованих напрямів підвищення ефективності їхньої діяльності. Головною метою такої трансформації є не лише покращення функціонування окремого підприємства, а й забезпечення його стабільної конкурентоспроможності в умовах динамічного середовища. Реалізація трансформаційних змін вимагає не лише чітко окресленої стратегії, але й гнучкого інструментарію її впровадження. У цьому контексті особливої актуальності набуває проєктний підхід до управління, який є ефективним механізмом адаптації підприємства до нових умов функціонування, а також вирішення техніко-економічних і логістичних завдань різного рівня складності.

На прикладі ТОВ «Мастер Транс» було здійснено моделювання трансформаційного процесу підприємства з акцентом на розробку і реалізацію інвестиційного бізнес-плану, орієнтованого на створення шиномонтажної майстерні. В основі такого підходу лежить використання імітаційного моделювання із застосуванням економіко-математичних моделей, що дозволяє точно прорахувати економічну ефективність проєкту, спрогнозувати терміни окупності та рівень прибутковості. Вихідні дані щодо переліку обладнання, характеру послуг та витрат на стартовому етапі реалізації проєкту є фіксованими, що забезпечує високу точність розрахунків і дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних із непередбачуваними витратами.

Проект шиномонтажної майстерні, ініційований ТОВ «Мастер Транс», передбачає надання широкого спектру автопослуг, включаючи демонтаж, монтаж, ремонт шин і покришок як для легкових, так і вантажних автомобілів, а також прокатування колісних дисків. Реалізація цього проекту ґрунтується виключно на власних фінансових ресурсах підприємства, що виключає потребу в залученні зовнішнього фінансування та знижує фінансові ризики.

Розрахункова річна виручка становить 285 430 грн. за витрат 196 900 грн., що забезпечує прибуток у розмірі 83 730 грн. Строк окупності капітальних вкладень, які становлять 166 590 грн., визначено на рівні 11 місяців, що відповідає сучасним інвестиційним критеріям доцільності та привабливості.

У контексті зростаючого попиту на послуги з обслуговування транспортних засобів, що підтверджується статистичним збільшенням кількості автомобілів на 1000 жителів, відкриття шиномонтажної майстерні є своєчасним і стратегічно виправданим кроком. Такий проект не лише підвищує рівень диверсифікації послуг підприємства, а й сприяє зміцненню його позицій на ринку, забезпечуючи сталість доходів та покращення фінансових показників.

### 3.2. Опис продукту

Асортиментна політика шиномонтажного пункту, запланованого до відкриття на базі ТОВ «Мастер Транс», була сформована на основі аналізу ринкових умов, з урахуванням домінуючих запитів споживачів і характеру діяльності конкурентних підприємств у сфері обслуговування автомобільного транспорту. Особливістю проекту є фінансова самодостатність: реалізація відбуватиметься винятково за рахунок власних

накопичень ініціатора, без залучення кредитних або інвестиційних ресурсів ззовні. Такий підхід зменшує ризики, пов'язані із зовнішніми зобов'язаннями, та сприяє збереженню повного контролю над реалізацією проєкту.

Формування асортименту послуг було здійснено з урахуванням структури найпоширеніших звернень клієнтів, серед яких пріоритетними є операції з ремонту проколів та порізів камер, заміна покришок, а також відновлення геометрії та естетичного вигляду колісних дисків. Застосування такої логіки дозволяє максимально охопити цільову аудиторію та забезпечити стабільний потік клієнтів, особливо в умовах активної сезонної зміни шин.

Цінова політика шиномонтажного пункту будується на основі конкурентного методу, що є доцільним у межах ринку, наближеного до моделі досконалої конкуренції, де діє значна кількість учасників і рівень цін визначається балансом попиту і пропозиції. Завдяки цьому забезпечується адаптивність до ринкових умов і можливість швидкого реагування на зміну цінової ситуації. Основним каналом реалізації послуг є прямий продаж безпосередньо на пункті обслуговування, що забезпечує прямий контакт із клієнтом та мінімізує витрати на логістику. Щодо комунікацій, ключовими елементами є реклама на місці надання послуг, а також використання наглядної зовнішньої реклами, зокрема вивісок і стендів, що дозволяє залучити увагу потенційних споживачів без значних витрат.

Фінансові розрахунки щодо очікуваних річних надходжень від реалізації послуг здійснені на основі планових цін, структурованих відповідно до видів послуг, що надаються. Такі розрахунки, як зазначено у табл. 3.1, дозволяють оцінити потенційну прибутковість проєкту, а також визначити найбільш ефективні напрямки його подальшого розвитку.

Таблиця 3.1

Надходження від реалізації автопослуг ТОВ «Мастер Транс»

| Найменування послуги         | Обсяг надання послуг за день, шт. | Річний обсяг послуг, шт./рік | Ціна послуги, грн./шт. | Виручка від надання послуг, грн./рік |
|------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|------------------------|--------------------------------------|
| Монтаж-демонтаж шин          | 12                                | 4380                         | 200                    | 876000                               |
| Ремонт шин                   | 12                                | 4380                         | 150                    | 657000                               |
| Підкачування шин             | 8                                 | 2920                         | 50                     | 146000                               |
| Балансування колес           | 12                                | 4380                         | 100                    | 438000                               |
| Прокатування колісних дисків | 2                                 | 730                          | 50                     | 36500                                |
| Разом                        |                                   |                              |                        | 2 153 500                            |

У межах першого року функціонування шиномонтажного проєкту, реалізованого на базі ТОВ «Мастер Транс», планується досягнути прогнозований рівень фінансових надходжень у розмірі 2 153 500 грн, що свідчить про відповідність запланованих показників ринковим умовам і попиту на відповідні послуги. З огляду на динаміку зростання потреб у якісному обслуговуванні автомобільного транспорту, подальший розвиток проєкту орієнтовано на вдосконалення асортиментної політики та розширення спектру послуг.

Плановане доповнення послуг, зокрема, впровадження технологій з накачування шин спеціальними газовими сумішами, дозволить не лише підвищити якість сервісу, а й забезпечити диференціацію пропозиції на ринку. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям, що передбачають підвищення безпеки та енергоефективності автомобілів шляхом використання інноваційних технологій шинного обслуговування. У поєднанні з програмами лояльності для постійних клієнтів це сприятиме не лише стабілізації обсягів збуту, а й формуванню ядра постійної клієнтської бази, що є одним із ключових чинників довгострокової фінансової стійкості проєкту.

Стратегічні орієнтири розвитку передбачають розширення бізнесу за рахунок збільшення кількості робочих місць, що обладнані необхідною технікою, а також відкриття нових шиномонтажних пунктів у межах

локального ринку. Такий підхід до масштабування підприємницької діяльності є обґрунтованим як з точки зору економічної ефективності, так і з позицій територіального охоплення цільової аудиторії. Це дозволить забезпечити не лише географічну доступність послуг, але й оптимізувати виробничо-комерційні процеси шляхом концентрації ресурсів у межах контрольованої інфраструктури.

### 3.3. Маркетинговий план

План маркетингу у межах реалізації проєкту з організації пункту надання послуг із нескладного обслуговування автомобілів, зокрема шиномонтажу, базується на принципі раціонального розміщення об'єкта, що має вирішальне значення для формування стабільного попиту та ефективної збутової діяльності. Територіальне розміщення шиномонтажної майстерні на базі ТОВ «Мастер Транс» є стратегічно обґрунтованим рішенням, оскільки дана локація має високий рівень транспортної доступності та забезпечує природний потік потенційних клієнтів.

Об'єкт розташований в зоні перетину транспортних потоків між районним та обласним центрами, що сприяє залученню як постійних споживачів послуг – жителів району та прилеглих населених пунктів, – так і транзитних клієнтів, які рухаються через територію району у напрямку великих урбаністичних центрів. Наявність діючої логістичної інфраструктури на базі підприємства забезпечує додаткові конкурентні переваги, серед яких — швидкість обслуговування, наявність паркових місць, а також впізнаваність бренду «Мастер Транс» серед споживачів автотранспортних послуг.

Визначення очікуваного обсягу звернень до пункту шиномонтажу базується на статистичному аналізі транспортних потоків у регіоні, а також

на прогнозуванні динаміки звернень упродовж року з урахуванням сезонності попиту. Такий підхід дозволяє планувати виробничі ресурси відповідно до прогнозованих обсягів навантаження, а також здійснювати маркетингове планування з орієнтацією на максимальне задоволення потреб споживачів у пікові періоди.

Окрему увагу в межах маркетингової стратегії приділено просуванню послуг шляхом візуальної і контекстної реклами, включно із зовнішніми вивісками та розміщенням інформаційних матеріалів на території партнерських СТО, автозаправних станцій та в соціальних мережах. Додаткові засоби стимулювання попиту включають сезонні акції, знижки для постійних клієнтів і систему накопичувальних бонусів.

Унікальні переваги даного бізнес-проєкту:

1. Досвід у транспортній сфері: накопичений досвід у міжнародних перевезеннях свідчить про надійність та професіоналізм компанії.
2. Розташування в Києві: столиця є стратегічно важливим транспортним вузлом, що забезпечує зручний доступ до основних магістралей та потенційних клієнтів.

Стратегія залучення клієнтів для шиномонтажної майстерні та автопослуг:

- Аналіз ринку та конкурентів: дослідження потреб місцевого ринку, визначення цільової аудиторії та аналіз конкурентів допоможе виявити незаповнені ніші та сформулювати конкурентні переваги.
- Розширення спектру послуг: окрім стандартних шиномонтажних робіт, варто запропонувати додаткові послуги, такі як балансування коліс, ремонт дисків, сезонне зберігання шин, а також інші автопослуги (наприклад, заміна оливи, діагностика ходової частини).

- Цінова політика: запровадження гнучкої системи знижок для постійних клієнтів та корпоративних замовників, а також проведення акцій у періоди сезонного підвищення попиту.

- Онлайн-присутність та реклама: створення сучасного веб-сайту з можливістю онлайн-запису на послуги, активне ведення сторінок у соціальних мережах, використання таргетованої реклами для залучення нових клієнтів.

- Співпраця з корпоративними клієнтами: укладання договорів на обслуговування автопарків компаній, що забезпечить стабільний потік замовлень.

- Високий рівень обслуговування: надання якісних послуг, швидке обслуговування та ввічливий персонал сприятимуть формуванню позитивного іміджу та рекомендацій від клієнтів.

- Локальний маркетинг: розміщення реклами в місцевих ЗМІ, участь у міських заходах, співпраця з автосалонами та магазинами автозапчастин для підвищення впізнаваності бренду.

Враховуючи наявний досвід «Мастер Транс» у транспортній сфері та реалізацію вищезазначених стратегій, компанія має потенціал успішно вийти на ринок шиномонтажних та автопослуг, залучаючи як індивідуальних, так і корпоративних клієнтів.

### 3.4. Виробничий план

Організаційна складова реалізації проєкту відкриття шиномонтажної майстерні на базі ТОВ «Мастер Транс» передбачає оснащення виробничого процесу необхідним технологічним обладнанням, що відповідає вимогам щодо якості, продуктивності та безпеки обслуговування. Склад обладнання представлений у таблиці 3.2, і включає устаткування, що забезпечує повний

цикл послуг з ремонту та технічного обслуговування шин, включаючи стенд для прокатування дисків. Вибір саме такого комплексу технічних засобів дозволяє максимально охопити спектр затребуваних на ринку послуг, що підвищує конкурентоспроможність майстерні.

Таблиця 3.2

Перелік обладнання шиноремонтної майстерні

| Найменування обладнання                  | Кількість, шт. | Ціна одиниці обладнання, грн. | Вартість обладнання, грн. |
|------------------------------------------|----------------|-------------------------------|---------------------------|
| Стенд для демонтажу та монтажу шин       | 1              | 15000                         | 15000                     |
| Стенд для балансування коліс автомобілів | 1              | 25000                         | 25000                     |
| Компресор                                | 1              | 8200                          | 8200                      |
| Ванна                                    | 1              | 800                           | 800                       |
| Стенд для прокатки колісних дисків       | 1              | 10900                         | 10900                     |
| Верстак слюсарний на одне робоче місце   | 1              | 1250                          | 1250                      |
| Стелаж для зберігання покришок           | 1              | 540                           | 540                       |
| Електроточило                            | 1              | 760                           | 760                       |
| Електровулканізатор                      | 1              | 840                           | 840                       |
| Набір інструментів                       | 1              | 1500                          | 1500                      |
| Домкрат механічний 2 т                   | 2              | 900                           | 1800                      |
| Разом                                    |                |                               | 66590                     |

Установлення зазначеного обладнання вимагає спеціально облаштованого виробничого приміщення, що має відповідати нормативам з техніки безпеки, мати підведені комунікації, вентиляцію та оптимізовану логістику пересування як клієнтів, так і працівників. Для цих цілей проєктом передбачено будівництво приміщення загальною площею 40 м<sup>2</sup>, що буде зведене за рахунок власних коштів підприємства. Такий підхід дає змогу уникнути фінансових зобов'язань, пов'язаних із залученням стороннього капіталу, і свідчить про фінансову спроможність підприємства самостійно здійснювати інвестиційну діяльність.

Вартість придбання обладнання для одного робочого місця складає 66590 грн, у той час як загальні витрати на будівництво приміщення оцінено у 100000 грн. Таким чином, сумарні капітальні вкладення, необхідні для

запуску проєкту, становлять 166590 грн. Розрахунок цих показників дозволяє отримати чітке уявлення про стартові інвестиції, які в подальшому формують базу для оцінки ефективності та рентабельності бізнес-проєкту. Водночас подібний підхід сприяє забезпеченню прозорості інвестиційного процесу та підвищує довіру потенційних партнерів або споживачів до підприємства.

Для ефективної реалізації бізнес-проєкту відкриття шиномонтажної майстерні на базі ТОВ «Мастер Транс», особливу увагу приділено формуванню структури поточних витрат, які є невід’ємною складовою функціонування виробництва. Загальні експлуатаційні витрати формуються з урахуванням основних статей, які впливають на собівартість наданих послуг (табл.3.3).

Згідно з наведеними умовами:

Заробітна плата:  $2 \text{ працівники} \times 20000 \text{ грн} = 40000 \text{ грн/міс};$

Нарахування (Пенсійний фонд, 32%):  $32\% \times 40000 \text{ грн} = 12800 \text{ грн/міс}.$

Електроенергія: потужність обладнання (наприклад, 10 кВт)  $\times$  коефіцієнт  $0,4 \times 8 \text{ год} \times 22 \text{ дні} = 704 \text{ кВт-год/міс};$

Вартість:  $704 \times 8,60 \text{ грн} = 6054,4 \text{ грн/міс}.$

Вода: За нормою, наприклад  $2 \text{ м}^3/\text{міс} \times 30 \text{ грн/м}^3 = 60 \text{ грн/міс}$  (уточнюється за місцевими тарифами).

Технічне обслуговування: 500 грн/рік, тобто  $\sim 42 \text{ грн/міс}.$

Амортизація:  $15\% \times 66590 \text{ грн} = 9988,5 \text{ грн/рік}$ , тобто  $\sim 832 \text{ грн/міс}.$

Ремонтні матеріали: розрахунок за виробничою програмою (наприклад, 300 грн/міс).

Накладні витрати:  $100\% \times 40000 \text{ грн} = 40000 \text{ грн/міс}.$

Інші витрати:  $10\% \times 40000 \text{ грн} = 4000 \text{ грн/міс}.$

Таблиця 3.3

Підсумкові місячні витрати шиномонтажної майстерні

| Стаття витрат   | Сума, грн |
|-----------------|-----------|
| Заробітна плата | 40000     |

|                    |         |
|--------------------|---------|
| Нарахування        | 12800   |
| Електроенергія     | 6054    |
| Вода               | 60      |
| Техобслуговування  | 42      |
| Амортизація        | 832     |
| Ремонтні матеріали | 300     |
| Накладні           | 40000   |
| Інші               | 4000    |
| Разом              | 104 088 |

Такий рівень деталізації витрат дозволяє провести оцінку рентабельності проєкту, визначити поріг беззбитковості та оптимізувати фінансові потоки.

Відповідно витрати за рік становлять  $104088 \cdot 12 = 1249056$  грн

Розрахунок витрат на електроенергію приведений в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на технологічну електроенергію

| Найменування елемента витрат           | Ціна 1 кВт.-год електроенергії, грн. | Ефективний фонд часу роботи обладнання, годин | Встановлена потужність, кВт | Кількість спожитої електроенергії, кВт.годин | Вартість, грн. |
|----------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------|----------------|
| Витрати на технологічну електроенергію | 84,92                                | 224                                           | 14,1                        | 20586                                        | 19022,1        |

Ефективний фонд часу експлуатації обладнання визначено з урахуванням однозмінного графіка роботи, де тривалість однієї зміни становить 8 годин. Такий режим є типовим для підприємств середньої інтенсивності виробничого навантаження, що дозволяє забезпечити стабільність виробничих процесів, а також планове технічне обслуговування обладнання без перенавантажень.

Під час визначення обсягів споживаної електроенергії на технологічні потреби враховано коефіцієнт одночасної дії електрообладнання, що дорівнює 0,4. Це значення відображає реальний рівень навантаження на електромережу в робочий період, коли не всі агрегати функціонують

одночасно. Такий підхід дає змогу точніше прогнозувати витрати електроенергії та оптимізувати витрати на енергозабезпечення підприємства.

Окремо розраховані витрати води для технологічних цілей на підприємстві. Ці дані наведено в таблиці 3.5, де враховано обсяги водоспоживання для різних операцій виробничого циклу, включаючи охолодження обладнання, промивання сировини та інші супровідні процеси. Рациональне водокористування є одним із ключових напрямків підвищення екологічної та економічної ефективності діяльності підприємства.

Таблиця 3.5

Витрати на воду для технологічних потреб

| Найменування елементу витрат             | Ціна 1 м3 води, грн. | Кількість спожитої води, м3 | Вартість, грн. |
|------------------------------------------|----------------------|-----------------------------|----------------|
| Витрати на воду для технологічних потреб | 16,64                | 36,5                        | 607,4          |

У першому році експлуатації обладнання витрати на ремонт не передбачаються, оскільки техніка перебуває на гарантійному обслуговуванні виробника. Це забезпечує зниження фінансового навантаження на підприємство у стартовий період функціонування та дозволяє спрямувати ресурси на інші напрямки розвитку.

Водночас, витрати на технічне обслуговування закладені укрупнено — у розмірі 500 грн на рік. Цей показник враховує планові регламентні роботи, необхідні для підтримання обладнання у справному стані навіть в умовах гарантійного періоду.

Розрахунок амортизаційних відрахувань представлено в таблиці 3.5, де враховано поділ основних засобів на активну (безпосередньо задіяну у виробництві) та пасивну частини (інфраструктурну підтримку). Згідно з обраною методикою, на активну частину застосовано норму амортизації 15 %, а на пасивну — 10 %. Такий підхід дозволяє точно відобразити реальний ступінь зношення та потребу у відновленні капіталу.

Вартість ремонтних матеріалів, яка може знадобитися в наступні періоди або для виконання дрібних сервісних робіт, приймається уніфіковано — на рівні 75 % фонду оплати праці без нарахувань. У нашому випадку ця сума становить 36 000 грн, що відповідає середнім показникам для підприємств аналогічного профілю.

Що стосується накладних витрат, до них зараховано адміністративні, господарські та допоміжні витрати, які прямо не пов'язані з виробничим процесом, але необхідні для забезпечення його стабільності. Їх прийнято на рівні 100 % фонду оплати праці виробничого персоналу без урахування нарахувань, що у підсумку становить 48 000 грн на рік (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Розрахунок амортизаційних відрахувань

| Амортизаційні відрахування          | Вартість об'єкту | Вартість об'єкту без ПДВ, грн. | Балансова вартість об'єкту, грн. | Сума амортизаційних відрахувань, грн. |
|-------------------------------------|------------------|--------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| З активної частини основних засобів | 66 590           | 55492                          | 55492                            | 8323                                  |
| З пасивної частини основних засобів |                  |                                | 100000                           | 10000                                 |
| Разом                               |                  |                                |                                  |                                       |

Окрім основних статей витрат, пов'язаних із технічним обслуговуванням, амортизацією, матеріалами та накладними витратами, у процесі реалізації проекту передбачається також окремий облік інших витрат, які хоч і мають відносно незначну вагу у загальній структурі, проте є невід'ємною складовою функціонування підприємства.

У розрахунках річний обсяг інших витрат становить 4 800 грн. Ця сума включає в себе витрати на непередбачувані дрібні витрати, офісне забезпечення, канцелярію, зв'язок, а також інші побутові та адміністративні потреби, що не були враховані в основних розділах кошторису.

### 3.5. Організаційний план

Організаційна структура підприємства має лінійно-функціональний характер, що дозволяє ефективно координувати діяльність усіх підрозділів, забезпечуючи чіткий розподіл функцій, повноважень та відповідальності між управлінським персоналом.

Організаційна структура управління ТОВ «Мастер Транс» зображена на рис. 3.1.

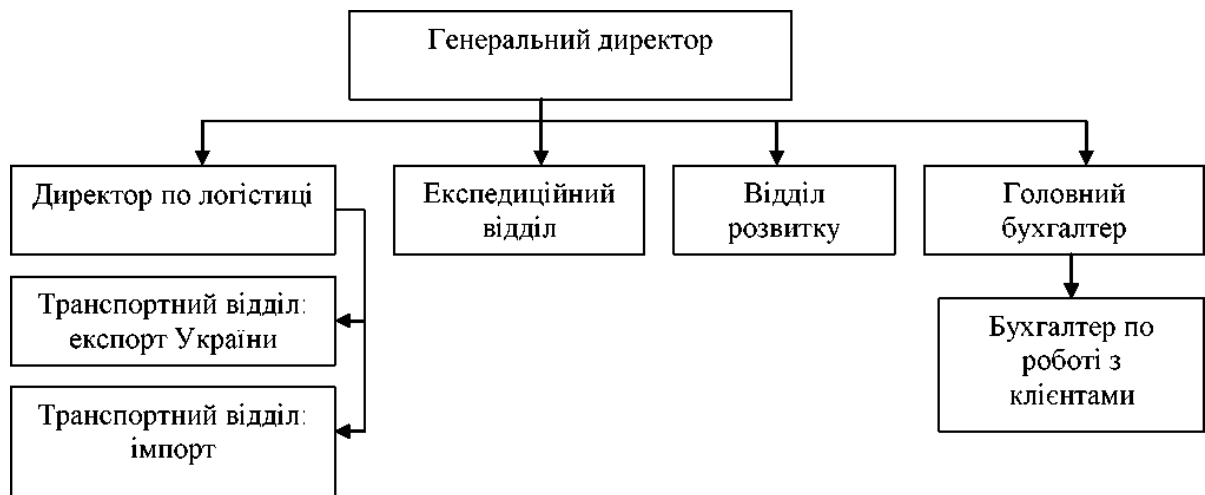


Рис. 3.1 Організаційна структура ТОВ «Мастер Транс»

На чолі підприємства знаходиться генеральний директор, який здійснює загальне стратегічне керівництво та приймає ключові управлінські рішення. Безпосередньо йому підпорядковуються:

Директор по логістиці, у сферу відповідальності якого входить координація діяльності транспортного блоку. У межах логістичного напрямку функціонують два структурні підрозділи:

Транспортний відділ з експорту по Україні, який займається організацією та супроводом процесів вивезення вантажів з України;

Транспортний відділ імпорту, відповідальний за доставку вантажів з-за кордону та митне оформлення.

Експедиційний відділ, який забезпечує оперативну організацію перевезень, оформлення транспортної документації та супровід вантажів протягом усього логістичного ланцюга.

Відділ розвитку, що виконує функції з пошуку нових партнерів, аналізу ринку, а також реалізації інноваційних проєктів, спрямованих на розширення сфери діяльності компанії.

Головний бухгалтер, який відповідає за формування фінансової звітності, контроль фінансових потоків та дотримання вимог податкового законодавства. У його підпорядкуванні перебуває бухгалтер по роботі з клієнтами, основна функція якого – ведення розрахунків із замовниками, контроль оплат та формування рахунків.

Така структура управління забезпечує належну гнучкість у прийнятті рішень, високий рівень спеціалізації працівників та сприяє оперативному реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі. Вона також дозволяє ефективно розподіляти ресурси, реалізовувати стратегічні ініціативи та забезпечувати високий рівень клієнтського сервісу.

У зв'язку з розширенням сфери послуг та реалізацією проєкту щодо організації шиномонтажної майстерні в межах ТОВ «Мастер Транс», до існуючої організаційної структури підприємства планується включення нового підрозділу – сервісної майстерні з ремонту шин та шиномонтажу.

Даний структурний елемент входить до сфери підпорядкування директора по логістиці, оскільки його діяльність безпосередньо пов'язана з технічним обслуговуванням транспортних засобів підприємства, а також наданням відповідних послуг стороннім клієнтам.

На першому етапі в майстерні будуть працювати лише 2 працівники, в майбутньому з 4го місяця планується розширення штату. Таким чином, до складу шиномонтажної майстерні вхідимуть наступні штатні одиниці:

Майстер шиномонтажу – виконує безпосередньо роботи з демонтажу, монтажу, балансування, ремонту та відновлення шин. Несе відповідальність за якість виконаних робіт.

Слюсар з ремонту шин – спеціалізується на виявленні пошкоджень, ремонті камер та шин методом холодної або гарячої вулканізації, встановленні латок тощо.

Оператор прийому замовлень / диспетчер – організовує прийом замовлень від клієнтів, формує графік робіт, веде первинну документацію, координує внутрішню роботу майстерні.

Старший майстер (за потреби) – у випадку розширення обсягів робіт та створення кількох робочих бригад, доцільним є запровадження посади керівника майстерні, який контролює виробничий процес, слідкує за дотриманням технологій і стандартів обслуговування.

Бухгалтерський облік діяльності шиномонтажного підрозділу здійснюватиметься в межах загальної фінансової системи підприємства через головного бухгалтера та бухгалтера по роботі з клієнтами, що дозволить об'єднати фінансові потоки і мінімізувати витрати на адміністративне управління.

Організаційне включення шиномонтажної майстерні до структури підприємства забезпечить: централізоване керівництво та контроль; оперативне обслуговування власного автопарку; розширення переліку послуг для зовнішніх клієнтів; додаткове джерело прибутку та підвищення рівня сервісу.

Загалом, створення шиномонтажної майстерні як структурного підрозділу в межах логістичного напрямку ТОВ «Мастер Транс» є логічним і доцільним з погляду організації внутрішніх процесів, економії витрат, підвищення ефективності обслуговування техніки та покращення конкурентних позицій підприємства на ринку транспортно-сервісних послуг.

### 3.6. Фінансовий план

Згідно з проведеними фінансовими розрахунками, надходження грошових коштів, які підприємство отримує в процесі здійснення виробничо-комерційної діяльності, демонструють стабільність і прогнозованість грошових потоків. Це свідчить про достатній рівень платоспроможності та фінансової стабільності на всіх етапах реалізації проєкту.

Разом із тим, аналіз структури поточних витрат, безпосередньо пов'язаних з функціонуванням шиноремонтної майстерні, вказує на відповідність проєкту стратегічним цілям — передусім отриманню прибутку як головного економічного результату. Така діяльність є не лише економічно доцільною, а й відповідає ринковим умовам та реальним потребам у сфері автосервісу.

Особливу увагу слід звернути на те, що реалізація проєкту не передбачає значних капітальних інвестицій — вона здійснюється переважно за рахунок власних фінансових ресурсів ініціатора, що значно знижує ризики та прискорює терміни окупності. Відсутність потреби у зовнішньому фінансуванні також спрощує контроль за використанням коштів і підвищує загальну ефективність проєкту.

Підсумковий аналіз економічної доцільності та результативності наведено у таблиці 3.8, де відображено ключові показники ефективності інвестиційного проєкту, включаючи чистий прибуток, період окупності, рівень рентабельності тощо.

Оскільки ТОВ є платником ПДВ, і дохід вказано без ПДВ — значить, ми працюємо з чистим виторгом, і ПДВ у розрахунок не включаємо.

Розрахунки:

Прибуток до оподаткування = Дохід – Поточні витрати  
2 153 500 – 1 249 056 = 904 444 грн

Податок на прибуток (18%) = 904 444 × 0.18  
162 800 грн

Чистий прибуток = Прибуток до оподаткування – Податок  
 $904\,444 - 162\,800 = 741\,644$  грн

Рентабельність = (Чистий прибуток / Поточні витрати)  $\times$  100  
 $(741\,644 / 1\,249\,056) \times 100 \approx 59.4\%$ . Такий рівень рентабельності свідчить про високу ефективність проєкту, що дозволяє підприємству не лише покривати поточні витрати, а й отримувати значний прибуток, забезпечуючи швидку окупність та стійкість на ринку.

Таблиця 3.8

Показники економічної ефективності реалізації проєкту створення  
 шиномонтажної майстерні

|   | Показник                    | Формула / Розрахунок                  | Значення (грн / %) |
|---|-----------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| 1 | Дохід від реалізації послуг | —                                     | 2 153 500          |
| 2 | Поточні витрати             | —                                     | 1 249 056          |
| 3 | Прибуток до оподаткування   | $2\,153\,500 - 1\,249\,056$           | 904 444            |
| 4 | Податок на прибуток (18%)   | $904\,444 \times 0.18$                | 162 800            |
| 5 | Чистий прибуток             | $904\,444 - 162\,800$                 | 741 644            |
| 6 | Рентабельність, %           | $(741\,644 / 1\,249\,056) \times 100$ | 59.4%              |

У межах проєкту передбачено надання послуг шиномонтажу з річним доходом 2 153 500 грн (без ПДВ). Поточні витрати на реалізацію послуг становлять 1 249 056 грн на рік.

Розрахунок прибутку до оподаткування дає суму 904 444 грн, з якої відповідно до чинного законодавства ТОВ, як платник податку на прибуток, сплачує 18%, що становить 162 800 грн.

Формула періоду окупності: Період окупності = Початкові інвестиції / Чистий прибуток за рік

Період окупності =  $700\,000 / 741\,644 \approx 0.94$  року (~11 місяців).

В нашому випадку вкладення на старті становлять близько 700 000 грн, відповідно проєкт окупається менш ніж за 1 рік, що є відмінним показником для малого бізнесу в Україні.

Результати реалізації бізнес-плану впродовж першого року функціонування шиноремонтної майстерні свідчать про досягнення запланованих фінансово-економічних показників. При цьому строк повної окупності початкових інвестицій становить 11 місяців, що є прийнятним показником для подібного виду діяльності.

Водночас важливо враховувати, що показники рентабельності та прибутковості можуть зазнати змін у наступні періоди, з огляду на динаміку конкурентного середовища, цінову політику конкурентів та коливання вартості ресурсів. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення підходів до планування, управління та оцінки ефективності проєктів.

У сучасних умовах для збереження конкурентоспроможності підприємствам недостатньо лише технічного переоснащення. Необхідним є також впровадження інноваційних методів управління та цифрових технологій бізнес-планування, що дозволяють швидко адаптуватися до змін і ефективно реалізовувати стратегічні завдання.

З цією метою ТОВ «Мастер Транс» рекомендовано запровадити систему управління проєктами Project Expert, яка дозволить створити єдине інформаційне середовище для бізнес-планування всіх підрозділів підприємства. Враховуючи специфіку шиноремонтної діяльності, така автоматизована система є вкрай доцільною, оскільки: забезпечує централізовану обробку великих обсягів фінансової та виробничої інформації; зменшує трудомісткість процедур планування та підвищує оперативність прийняття управлінських рішень; дозволяє швидко виявляти помилки та неузгодженості у процесі складання проєкту; формує зручну і прозору систему прогнозування фінансових показників.

Ключовими етапами ефективного прогнозування в рамках даного інструменту є:

1.Аналіз історичних даних, що дозволяє відстежити тенденції змін основних фінансових показників;

2.Оцінка поточної фінансової ситуації, яка спрямована на визначення ступеня готовності до реалізації запланованих проєктів;

3.Сценарне прогнозування, де розглядаються кілька варіантів розвитку подій (оптимістичний, базовий та песимістичний), що підвищує гнучкість і адаптивність бізнесу до змін.

Інтеграція системи Project Expert у внутрішні бізнес-процеси ТОВ «Мастер Транс» дозволить формувати консолідовану звітність, яка стане основою для аналізу ефективності проєктів та їхнього вдосконалення у майбутньому.

Особливу увагу слід приділити налаштуванню інтерфейсів для роботи з фінансовими даними, а також вибору адекватних методик фінансового прогнозування, адже саме ці фактори безпосередньо впливають на точність та аналітичну цінність бізнес-плану.

З урахуванням вищезазначеного, цифровізація процесів бізнес-планування є не просто трендом, а необхідною умовою для підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Для ефективної реалізації бізнес-планів на підприємстві ТОВ «Мастер Транс» доцільно впровадити автоматизовану підсистему фінансового планування, інтегровану у загальну ERP-систему Project Expert. Основне призначення цієї підсистеми полягає у моделюванні фінансових потоків, пов'язаних з реалізацією проєктів, та прогнозуванні потреб у фінансуванні, що значно підвищує оперативність та обґрунтованість управлінських рішень.

Рекомендований алгоритм функціонування підсистеми фінансового планування передбачає:

Планування надання послуг відповідно до бізнес-плану – обсяг і графік робіт формується згідно із замовленнями клієнтів, з горизонтом планування від 1 місяця до 5 років. За потреби ці дані можуть бути кориговані (табл. 3.9).

Введення нормативів матеріальних витрат – згідно з виробничими картами, затвердженими у бізнес-плані.

Розрахунок витрат на оплату праці основних і допоміжних працівників, задіяних у наданні послуг.

Формування витрат на оплату праці адміністративного персоналу, з чітким розмежуванням змінних і постійних витрат, а також транспортних витрат.

Визначення витрат на технічне обслуговування та ремонт обладнання, а також закупівлю інструментів та оснащення.

Оцінка витрат на охорону праці, включаючи засоби індивідуального захисту, інструктажі та профілактичні заходи; орендні платежі, якщо вони мають місце.

Амортизаційні відрахування відповідно до норм (активна частина – 15%, пасивна – 10%, див. табл. 3.5). Розрахунок інших витрат, пов'язаних з виробничою та комерційною діяльністю.

На основі цих даних система Project Expert автоматично формує собівартість одиниці послуги, а також розраховує очікуваний прибуток підприємства за період реалізації проєкту. Крім того, створюється графік надходжень і витрат грошових коштів, що дозволяє виявити моменти потреби в залученні обігових коштів або навпаки — надлишок фінансових ресурсів для реінвестування.

Програма також дозволяє проводити щомісячний контроль витрат шляхом порівняння фактичних показників із плановими, аналізуючи відхилення та оцінюючи точність прогнозу. За результатами таких порівнянь

формується аналітична звітність, яка є підґрунтям для прийняття рішень щодо оптимізації витрат і перерозподілу ресурсів.

Застосування Project Expert створює умови для подвійного контролю: поетапного аналізу виконання плану та прогнозного моделювання. Такий підхід є критично важливим для підтримки фінансової стабільності підприємства, особливо у конкурентному середовищі.

Використання ERP-рішення Project Expert на ТОВ «Мастер Транс» дозволяє досягти таких економічних показників ефективності:

1. Підвищення продуктивності використання виробничих потужностей – до 25%;
2. Зменшення потреби в оборотних коштах – до 1–7%;
3. Скорочення адміністративно-управлінських витрат – до 25%.

Незважаючи на те, що типовий строк реалізації подібних ERP-проектів складає 2–2,5 роки, для ТОВ «Мастер Транс» був обраний швидкий сценарій впровадження, враховуючи динамічну ринкову ситуацію.

Розрахунок економічної ефективності автоматизації базується на співставленні витрат на розробку та впровадження системи з показниками, що свідчать про зростання ефективності обробки інформації. Основними критеріями оцінки ефективності є:

- Зниження витрат на обробку інформації;
- Приріст річного прибутку (економії);
- Річна економічна ефективність;
- Строк окупності інвестицій;
- Розрахунковий коефіцієнт ефективності капіталовкладень.

У разі дотримання галузевих нормативів щодо зазначених показників ERP-система вважається економічно доцільною та може бути рекомендована до подальшого масштабування в межах інших підрозділів підприємства.

Система дозволяє контролювати поточний стан реалізації бізнес-планів, порівнювати планові та фактичні показники, оперативно вносити зміни до фінансових моделей. За допомогою інтегральної оцінки ефективності підсистем підприємства стає можливим визначення "вузьких місць" та планування стратегій покращення.

Процес моделювання трансформаційних проєктів підприємства здійснювався відповідно до типового алгоритму, реалізованого за допомогою спеціалізованого програмного забезпечення, розробленого для використання на електронно-обчислювальній машині (ЕОМ) [5, с. 233].

З метою оцінки адекватності математичної моделі, були проведені розрахунки діяльності ТОВ «Мастер Транс» за підсумками 2024 року. Отримані розрахункові значення порівнювались з фактичними даними. Відхилення між ними не перевищило 5 %, що вказує на достатню точність та відповідність моделі реальним умовам функціонування підприємства.

У результаті моделювання було розраховано інтегральні показники ефективності ключових підсистем підприємства, зокрема: структурної, функціональної, організаційної та управлінської. Отримані дані узагальнено у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Інтегральні показники ефективності підсистем ТОВ «Мастер Транс»

| Показник                                      | ТОВ «Мастер Транс» |
|-----------------------------------------------|--------------------|
| Ефективність структурної підсистеми, від S    | 0,512              |
| Ефективність функціональної підсистеми, від F | 0,632              |
| Ефективність організаційної підсистеми, від Q | 0,695              |
| Ефективність управлінської підсистеми, від Y  | 0,346              |

На основі проведеного аналізу розрахованих показників можна дійти висновку, що структурна, функціональна та організаційна підсистеми ТОВ «Гілея» вимагають трансформаційних перетворень, оскільки їх відносні інтегральні індекси ефективності не досягають критичного порогу 0,7,

визначеного за оціночною шкалою. Натомість управлінська підсистема демонструє показник ефективності, що перевищує цей пороговий рівень, що свідчить про її належне функціонування в існуючих умовах. За умови збереження стабільності зовнішнього середовища необхідності у трансформації цієї підсистеми наразі немає.

Проведемо вибір і обґрунтування стратегій трансформації підприємства.

У контексті підвищення ефективності діяльності ТОВ «Мастер Транс» було запропоновано п'ять стратегічних варіантів трансформації, що охоплюють як розширення потужностей, так і функціональні зміни (див. табл. 3.9):

Стратегія розширення (Варіант 1) – передбачає закупівлю 15 одиниць нових автомобілів-тягачів DAF FT CF65.320 з напівпричепами H1S 4054217 та зосередження на перевезенні небезпечних вантажів (ADR).

Стратегія зміни потужності (Варіант 2) – передбачає розукрупнення підприємства з подальшим об'єднанням з іншими компаніями, що призведе до створення нової юридичної структури.

Стратегія спеціалізації (Варіант 3) – фокусується виключно на наданні послуг міжнародних вантажних перевезень.

Стратегія зміни функцій РС (Варіант 4) – продаж непрофільного рухомого складу (напівпричепів ALOD) та закупівля спеціалізованих ADR-напівпричепів.

Стратегія створення нових виробничих ділень (Варіант 5) – передбачає створення власної сучасної діагностичної станції у форматі СТОА, яка обслуговуватиме як власний автопарк, так і транспортні засоби сторонніх клієнтів.

Комплексний SWOT-аналіз для зазначених стратегій наведено в табл. 3.10.

Економічна ефективність кожного з п'яти трансформаційних сценаріїв була змодельована з використанням згаданої раніше моделі. Отримані результати порівнювались із ключовими критеріями доцільності інвестицій, що включають:

період окупності (Payback Period);

чиста теперішня вартість (Net Present Value, NPV);

внутрішня норма дохідності (Internal Rate of Return, IRR).

Результати обчислень представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.10

Комплексна матриця SWOT-аналізу реалізації проєкту

|               | МОЖЛИВОСТІ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | ЗАГРОЗИ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| СИЛЬНІ СТОРНИ | <p>1. Розширення обсягів вантажоперевезень шляхом використання сприятливої ринкової кон'юнктури та низької концентрації потужних конкурентів у галузі.</p> <p>2. Збільшення частки ринку в сегменті перевезення небезпечних вантажів завдяки зростаючому попиту на дані послуги та наявності у підприємства відповідної матеріально-технічної бази.</p> <p>3. Розвиток напрямку технічного обслуговування і ремонту автотранспорту для сторонніх організацій і фізичних осіб, що дозволить ефективно використати резерви виробничо-технічної бази за рахунок її неповної завантаженості.</p> <p>4. Формування логістичного підрозділу з метою підвищення якості обслуговування постійних клієнтів, оптимізації логістичних процесів і зміцнення лояльності споживачів.</p> | <p>1. Пільговий доступ до паливно-мастильних матеріалів забезпечує стабільність витрат на основні ресурси, що є значною конкурентною перевагою в умовах зростаючих цін.</p> <p>2. Імовірне звуження ринку нелегальних перевезень унаслідок посилення державного регулювання та контролю відкриває шлях до залучення частини клієнтів приватних перевізників.</p> <p>3. Покращення внутрішньої мотивації персоналу та створення комфортних умов праці дозволить не лише зменшити плинність кадрів, а й підвищити ефективність роботи команди.</p> <p>4. Розширення переліку послуг та підвищення їх якості сприятиме укріпленню конкурентних позицій на ринку та формуванню позитивного</p> |

|               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               | <p>5. Відкриття регіонального представництва, що сприятиме географічному розширенню сфери надання послуг та залученню нових клієнтів на перспективних територіях.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>іміджу серед цільової аудиторії.</p> <p>5. Накопичений професійний досвід, позитивна репутація та довгострокові контракти з клієнтами знижують ризики, пов'язані з появою нових учасників ринку, та забезпечують стабільність фінансових надходжень.</p> <p>6. Флот сучасних спеціалізованих транспортних засобів дозволяє адаптуватися до ускладнень у логістиці клієнтів та змін у митному регулюванні, зберігаючи стабільність роботи навіть у кризових умовах.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| СЛАБКІ СТОРНИ | <p>1. Формування умов, що сприяють розвитку в умовах дефіциту ресурсів і високих витрат, можливе завдяки впровадженню постачальниками гнучких схем розрахунків.</p> <p>2. Резерви виробничо-технічної бази, які не задіяні у повному обсязі, доцільно використати для надання послуг з технічного обслуговування, ремонту, а також складування та стоянки транспорту для невеликих автопідприємств і приватних перевізників.</p> <p>3. Інтеграція сучасних технологій у процес перевезення вантажів і рекламної діяльності, за умов відсутності сильних конкурентів, забезпечить зростання конкурентних переваг.</p> <p>4. Застосування новітнього обладнання та інноваційних підходів у технічному обслуговуванні та ремонті транспорту сприятиме зниженню собівартості транспортних послуг.</p> <p>5. Раціоналізація автопарку дозволить скоротити тривалість простоїв транспортних засобів.</p> <p>6. Удосконалення структури управлінського апарату сприятиме зменшенню накладних витрат.</p> | <p>1. Скорочення виробничої діяльності деяких постійних замовників негативно вплине на загальні обсяги перевезень, включно з міжміськими маршрутами.</p> <p>2. Відсутність державного регулювання цінової політики постачальників ресурсів у поєднанні зі зростанням податкового навантаження може зумовити втрату прибутковості.</p> <p>3. Обмежений доступ до кредитування через високі відсоткові ставки унеможливорює систематичне оновлення автопарку, що, в свою чергу, знижує обсяги перевезень і загальну конкурентоспроможність підприємства.</p> <p>4. Зниження рівня добробуту населення, економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть призвести до зменшення попиту на транспортні послуги.</p> <p>5. Інтенсивна конкуренція в галузі та відсутність значущих бар'єрів для нових учасників ринку створюють</p> |

|  |                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 7. Створення ефективної стратегії розвитку та постійне її коригування можливі шляхом формування маркетингового відділу та залучення висококваліфікованих спеціалістів до роботи у плановому підрозділі. | ризик зниження частки ринку та обсягів перевезень автотранспортного підприємства.<br>6. Запровадження нових вимог до ліцензування, а також часті зміни в законодавстві, можуть спричинити непередбачувані витрати та ускладнення в діяльності підприємства. |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

#### Висновки за результатами моделювання:

Усі варіанти трансформацій відповідають встановленим критеріям ефективності: період окупності менший за 5 років (термін реалізації проєкту).

Чиста теперішня вартість є додатною у кожному випадку, що свідчить про економічну вигоду реалізації.

IRR перевищує граничну ставку дохідності в розмірі 0,35, що підтверджує інвестиційну привабливість проєктів.

Таблиця 3.11

#### Показники ефективності проєктів бізнес-планування діяльності ТОВ «Мастер Транс»

| Показник проєкту                          | Проєкт 1 | Проєкт 2 | Проєкт 3 | Проєкт 4 | Проєкт 5  |
|-------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 1. Обсяги інвестицій                      | 2000000  | 19000000 | 500000   | 50000    | 200000    |
| 2. Теперішня вартість проєкту, грн.       | 16784476 | 33156648 | 12878007 | 9514089  | 643397,62 |
| 3. Чиста теперішня вартість проєкту, грн. | 14784476 | 14156648 | 12378007 | 9464089  | 443397,62 |
| 4. Індексу рентабельності                 | 8,39     | 1,75     | 25,76    | 190,28   | 3,22      |
| 5. Термін окупності, років                | 0,02     | 1,39     | 0,09     | 0,01     | 0,31      |

|                                              |       |      |       |       |       |
|----------------------------------------------|-------|------|-------|-------|-------|
| 6. Внутрішня ставка дохідності               | 23,37 | 0,66 | 10,57 | 78,12 | 10,57 |
| 7.Інтегральний індекс конкурентоспроможності | 1,47  | 1,19 | 1,18  | 1,41  | 1,15  |

На основі даних таблиці 3.9 здійснено детальний порівняльний аналіз трансформаційних проєктів ТОВ «Мастер Транс» за ключовими критеріями економічної ефективності.

Проєкт 2 виявився найбільш капіталомістким, обсяг його початкових інвестицій у 9,5 раза перевищує витрати на реалізацію Проєкту 1, у 38 разів — Проєкту 3, у 380 разів — Проєкту 4 та у 95 разів — Проєкту 5.

Незважаючи на обсяг вкладень, найкращі показники за критерієм чистої теперішньої вартості (NPV) демонструє Проєкт 1, що свідчить про його найвищу здатність формувати дохід на інвестований капітал. Зокрема:

NPV Проєкту 1 перевищує показник Проєкту 2 у 1,04 рази;

переважає Проєкт 3 у 1,19 рази;

Проєкт 4 — у 1,56 рази;

Проєкт 5 — у 33,34 рази.

Якщо аналізувати індекс рентабельності інвестицій (Profitability Index), що відображає приріст власного капіталу інвестора (брутто), найбільш привабливим є Проєкт 4, який хоча й має найменший обсяг інвестицій, забезпечує найвищу віддачу на вкладений капітал.

Період окупності (Payback Period) також відіграє суттєву роль у рішенні про впровадження проєкту. Для Проєктів 1, 3, 4 та 5 цей період становить менше трьох місяців, що свідчить про їх високу оперативну ефективність. У той час як для Проєкту 2 термін окупності найбільший — майже 1,5 року, що значно знижує його інвестиційну привабливість.

Аналізуючи внутрішню норму дохідності (IRR), варто зазначити, що найвищі показники спостерігаються у Проєктів 1 та 4. Це означає, що навіть

за умов невизначеного зовнішнього середовища або зміни вартості капіталу, ці проєкти залишаються життєздатними та фінансово стійкими.

Важливим інтегральним показником є індекс конкурентоспроможності. Для всіх запропонованих проєктів його значення перевищує 1, що свідчить про те, що реалізація будь-якого з варіантів трансформації призведе до зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку вантажних перевезень.

Результати моделювання, аналіз економічної доцільності проєктів і оцінка впливу на конкурентоспроможність дали змогу:

- виявити проєкти з найвищою економічною ефективністю;
- підвищити якість управлінських рішень на основі кількісного аналізу;
- запропонувати практичні рекомендації для вдосконалення механізму управління трансформаційними процесами.

Таким чином, впровадження одного з обґрунтованих трансформаційних проєктів має потенціал істотно покращити виробничу структуру, фінансову стійкість та конкурентоспроможність ТОВ «Мастер Транс» у середньо- та довгостроковій перспективі.

### 3.7. Оцінка ризиків

Розробка та впровадження бізнес-плану створення шиномонтажної майстерні при ТОВ «Мастер Транс» супроводжується низкою ризиків, що потенційно можуть вплинути на ефективність реалізації проєкту та стійкість підприємства в умовах конкурентного середовища. Незважаючи на ретельне економіко-математичне моделювання та фіксовані вихідні дані, доцільно провести оцінку потенційних ризиків, які можуть виникати на різних етапах розвитку проєкту.

У процесі реалізації проєкту ідентифіковано такі основні групи ризиків:

#### 1. Ризик незавершення реалізації проєкту

Цей ризик пов'язаний із можливими зовнішніми чи внутрішніми обставинами, що можуть призупинити або ускладнити повну реалізацію проєкту шиномонтажної майстерні. Сюди можуть входити затримки в постачанні обладнання, зміни в стратегічних пріоритетах підприємства або непередбачувані обмеження (наприклад, зміни в законодавстві чи доступі до ресурсів).

Ймовірність: низька. Рівень впливу: середній

Заходи реагування: детальне планування графіка реалізації, укладення попередніх договорів з постачальниками, контроль виконання ключових етапів.

#### 2. Виробничі ризики

До цієї групи ризиків належать можливі відмови обладнання, зниження якості обслуговування, порушення технологічних процесів або недостатній рівень кваліфікації персоналу.

Ймовірність: середня. Рівень впливу: високий

Заходи реагування: забезпечення належного рівня технічного обслуговування обладнання, проведення навчання персоналу, запровадження системи контролю якості.

#### 3. Фінансові ризики

Незважаючи на те, що фінансування проєкту здійснюється виключно за рахунок власних коштів підприємства, існують ризики, пов'язані з коливанням цін на витратні матеріали, зниженням платоспроможного попиту або зміною податкового навантаження.

Ймовірність: середня. Рівень впливу: середній

Заходи реагування: регулярний моніторинг ринкової кон'юнктури, створення фінансового резерву, диверсифікація джерел доходу шляхом розширення спектру послуг.

#### 4. Політико-економічні ризики

Ці ризики мають переважно зовнішній характер і включають вплив війни, політичної нестабільності, змін у законодавчому середовищі, валютної політики тощо. Такі чинники можуть несподівано вплинути як на вартість ресурсів, так і на купівельну спроможність споживачів.

Ймовірність: середня. Рівень впливу: високий

Заходи реагування: стратегічне планування на випадок форс-мажорних обставин, гнучкість у зміні цінової політики, взаємодія з локальною спільнотою для підтримки репутації та довіри.

Незважаючи на ідентифіковані ризики, загальна структура проєкту характеризується помірним рівнем ризику завдяки низці компенсаторних чинників:

використання точних вихідних даних для розрахунків, що мінімізує похибки;

використання імітаційного моделювання, яке дозволяє передбачити динаміку розвитку проєкту в умовах різних сценаріїв;

відсутність потреби у залученні зовнішнього фінансування, що зменшує кредитні й інвестиційні ризики;

швидкий строк окупності, що знижує тривалість ризикового періоду.

З урахуванням розрахункової річної виручки та прогнозованого прибутку, показники рентабельності проєкту є стійкими до помірних коливань у вартості ресурсів чи зниження обсягів попиту.

Таким чином, реалізація бізнес-плану створення шиномонтажної майстерні ТОВ «Мастер Транс» супроводжується керованим рівнем ризиків. Завдяки чіткій фінансовій структурі, власному фінансуванню, точним

розрахункам і гнучкій операційній моделі, проєкт має високі шанси на успішну реалізацію навіть в умовах сучасної економічної невизначеності.

## ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження та аналізу діяльності ТОВ «Мастер Транс» можна сформулювати низку ключових висновків.

У кваліфікаційній роботі розглянуто механізми формування та реалізації бізнес-плану підприємства, зокрема на прикладі ініціативи створення шиномонтажної майстерні. Проведено всебічну оцінку господарської діяльності підприємства, зокрема досліджено основні техніко-економічні показники, а також визначено рівень виробничого потенціалу як базову передумову для стратегічного планування.

Виявлено позитивну динаміку зростання основних фінансово-економічних показників. Так, у 2023 році чистий дохід підприємства зріс на 7 % порівняно з 2022 роком, а у 2024 році — ще на 16,2 % у порівнянні з попереднім роком. Фонд оплати праці також демонструє стабільне зростання: на 7,4 % у 2023 році та на 8,4 % у 2024 році, що свідчить про підвищення соціальних гарантій та мотивації працівників. Аналогічно зростала і середньомісячна заробітна плата.

Зростання собівартості послуг безпосередньо пов'язане з розширенням обсягу робіт, однак темпи приросту чистого доходу випереджали зростання витрат, що позитивно вплинуло на показники ефективності діяльності, зокрема витрати на 1 грн реалізованої продукції.

Аналіз структури основних засобів продемонстрував тенденцію до їхнього якісного оновлення. У 2023 році підприємство збільшило активи за рахунок надходження нових транспортних засобів на суму 565 тис. грн та малоцінних необоротних активів на 15 608 тис. грн. У 2024 році ці показники зросли до 8 862 тис. грн та 7 тис. грн відповідно. Питома вага транспортних засобів у загальній структурі основних засобів зросла з 85,4 % до 90,9 %, що свідчить про посилення активної частини виробничих фондів і вдосконалення технічного оснащення підприємства.

Фінансовий стан ТОВ «Мастер Транс» за період 2022–2024 років оцінюється як стабільний і стійкий. Баланс підприємства є ліквідним, структура активів — задовільною. Платоспроможність забезпечується як за поточними зобов'язаннями, так і за довгостроковими. Фінансова стійкість підприємства підтверджується вчасним покриттям витрат прибутком, а дебіторська заборгованість перекидає кредиторську.

Рентабельність діяльності ТОВ «Мастер Транс» є позитивною за всіма ключовими показниками, що дозволяє зробити висновок про ефективне використання ресурсного потенціалу.

Отримані результати дозволяють адміністрації підприємства розробити заходи для мінімізації негативних впливів у майбутньому та активного використання внутрішніх резервів. Зокрема, можливе підвищення прибутковості за рахунок зниження поточних витрат, прискорення оборотності активів, оптимізації їх структури та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Перспективи розвитку підприємства пов'язані з реалізацією стратегічних напрямів, які передбачають трансформацію виробництва та впровадження проєктного підходу. Зокрема, найбільш ефективним визнано проєкт, орієнтований на перевезення небезпечних вантажів, що відповідає сучасним викликам і попиту на ринку автотранспортних послуг.

Для вдосконалення бізнес-планування запропоновано новий проєкт — організація шиномонтажної майстерні в межах ТОВ «Мастер Транс». Було економічно обґрунтовано доцільність його впровадження, з урахуванням фінансової стійкості підприємства, очікуваних прибутків та строків окупності. Це відкриває нові можливості для зростання конкурентоспроможності компанії та забезпечення її сталого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афанасьєв М.В., Телишевська М.І., Рудика В.І. Оцінка ефективності організаційно-технічних засобів: Навчальний посібник. - Х.: Вид. Дім «ІНЖЕК», 2019. - 288 с.
2. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план: Практ. посіб.: Перев. з 3-го англ. вид. - К.: Т-во «Знання», КОО, 2011. - 285 с.
3. Белов М.А. Планування діяльності підприємства: навч.-метод. посібн. для самост. вивч. дисц. / М.А. Белов, Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк та ін. / за заг ред. В.Є. Москалюка. - К.: Вид-во КНЕУ, 2018. - 252 с.
4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янка. - 2-е вид., доповн. - К.: КНЕУ, 2018. - 379 с.
5. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібн. / П.В. Круш, С.О. Тульчинська, Р.В. Тульчинський, С.О. Кириченко, О.В. Кривда, О.П. Кавтиш. - К.: Центр учб. л-ри, 2021. - 206 с.
6. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року // Відомості Верховної Ради України. - 2003. - №18. - Ст. 19-20.
7. Грицюк Е.О. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Дакор, 2022. - 303 с.
8. Економіка підприємства: Навч. посіб. / А.В. Калина, А.А. Котвицький, О.З. Стожок. - К.: Знання України, 2007. - 323 с.
9. Економіка підприємства: Навч. посібник / За ред. А.В. Шегди. - К.: Знання, 2019. - 431 с.
10. Економіка підприємства: Підручник / За заг. Ред.. д-ра екон. наук, проф. С.Ф. Покропивного. - К.: КНЕУ, 2001. - 608 с.

11. Єршов С.В. Бізнес-планування як основа розвитку підприємництва: Монографія. - К.: Сігма, 2023. - 226 с.
12. Збірник бізнес-планів з коментарями і рекомендаціями // За ред. В.М. Попова. - вид. 4-те, перероб. і доповн. - К.: ЦУЛ, КиоРус, 2019. - 383 с.
13. Іванілов О.С. Економіка підприємства: Підруч. - К.: Центр учбової літератури, 2022. - 728 с.
14. Інформаційне забезпечення підготовки бізнес-плану / М.Ю. Куденко, С.М. Осипенко, І.Є. Веремейчик // Вісн. Міжнар. Слов'ян. ун-ту. - Серія «Економічні науки». - 2006. - №1. - С. 47-48.
15. Кіндрацька Г.І., Білик М.С., Загородній А.Г. Економічний аналіз: теорія і практика: Підручник. - Л.: Магнолія Плюс, 2022. - 428 с.
16. Кононенко О. Аналіз фінансової звітності. - Х.: Фактор, 2018. - 244с.
17. Костенко Т.Д., Підгора Є.О. Рижиков В.С., Панков В.А., Герасимов А.А., Ровенська В.В. Економічний аналіз і діагностика стану сучасного підприємства: Навч. посіб. - К.: Центр навчальної літератури, 2023. - 400 с.
18. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. - К.: Вид-во «Академвидав», 2023. - 462 с.
19. Кучеренко В.Р., Карлов В.А., Маркітан О.С. Бізнес-планування фірми: Навч. посібник. - К.: Знання, 2022. - 423 с.
20. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. - 2-е вид., стер. - К.: Знання, 2006. - 580 с.
21. Маханько В.Г. Планування виробничої діяльності підприємства з урахуванням конкурентоспроможності продукції // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. - 2023. - Вип. 5. - С. 139-146.
22. Мочерний С.В., Довбенко М.В. Економічна теорія: Підручник. - К.: Академія, 2004. - 522 с.

23. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. - К.: Скарби, 2002. - 336 с.
24. Планування і діагностика діяльності підприємств: Навч. посіб. / І.Р. Залуцький, В.М. Цимбалюк, С.Г. Шевченко. - Л.: Новий Світ-2000, 2022. - 320 с.
25. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод. посібник. - Львів: Видавництво Національного ун-ту «Львівська політехніка», 2022. - 223 с.
26. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2001. - 160 с.
27. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник / М.Г. Саєнко. - Тернопіль: Изд-во «Економічна думка». - 2006. - 390 с.
28. Семенов Г.А., Станчевський В.К., Семенов А.Г., Гребінець К.М. Організація і планування на підприємстві: Навч. Посібник. - К.: Центр навч. літерат., 2006. - 521 с.
29. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: Навч. посіб. - Житомир, 2022. - 419 с.
30. Тарасюк Г.М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством: Моногр. - Житомир, 2022. - 469 с.
31. Фінансово-економічний аналіз: Підручник / Буряк П.Ю., Римар М.В., Бець М.Т. та ін. Під заг. ред. П.Ю. Буряка, М.В. Римара. - К.: ВД «Професіонал», 2020. - 528 с.
32. Щуренко Н.В. Економічний аналіз: Навчальний посібник. - Львів: «Новий Світ-2000», 2006. - 344 с.
33. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник. К. : ЦУЛ, 2008. 420 с.
34. Гнип Н. О. Дослідження результатів діяльності в системі планування

- фінансового потенціалу підприємств. Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 242-246.
35. Гривківська О. В., Лосєва Х.Г. Оцінка існуючих підходів до бізнес-планування господарської діяльності туристичних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 9. С. 47-49.
36. Давиденко М. М. Бізнес-планування в умовах нестійкої економічної ситуації. Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2018. Вип. 87. С. 113-122.
37. Должанський І.З., Агорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: [навч. посіб.]; 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2025. 384 с.
38. Іванова В.В. Планування і контроль на підприємстві: [навч. посіб.]. Суми: Університетська книга, 2011. 443 с.
39. Калиниченко А. В. Необхідність розробки бізнес-плану в сучасних умовах ринку. Управління розвитком. 2020. № 1. С. 72-74.
40. Красноручський О.О., Бобловський О.Ю. Проєктування та створення фірм : [навчальне видання]. Харків : ХНТУСГ, 2007. 56 с.
41. Каторжин А. Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проєкту. Управління розвитком. 2019. № 16. С. 157-158.
42. Коюда П. М., Коюда В.О. Бізнес-план підприємства : навч. посіб. К. : ШСДО, 1995. 68 с.
43. Лаврів Л. А. Планування діяльності організації : навчальний посібник. Тернопіль : Крок, 2019. 320 с.
44. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. Інноваційна економіка. 2022. № 10. С. 104111.
45. Лосєва Х. Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 101-102.

46. Ніконенко А. В. Бізнес-планування розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності. URL: [http://www.rusnauka.com/31 PRNT 2010/Economics/.doc. htm](http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/.doc.htm). (дата звернення 02.02.2025).
47. Офіційний сайт підприємства URL: <https://master-trans.com.ua/> (дата звернення 23.03.2025).