

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ  
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач випускової кафедри

\_\_\_\_\_ Олена АРЕФ'ЄВА  
"\_\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ЗДОБУВАЧА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР  
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА  
ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу  
транспортного підприємства»

Виконавець: Артеменко Владислав Русланович

Керівник: д.е.н., професор Ареф'єва Олена Володимирівна

Нормоконтролер: к.е.н., старший викладач Сафонік Н.П.

КИЇВ 2024

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Факультет економіки та бізнес-адміністрування  
Кафедра економіки повітряного транспорту  
Спеціальність: 051 «Економіка»  
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач випускової кафедри  
Олена АРЕФ'ЄВА  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на виконання кваліфікаційної роботи**  
Артеменка Владислава Руслановича

(П.І.Б. здобувача)

1. Тема роботи «Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства» затверджена наказом ректора від 26.03.2024 р. № 445/ст.
2. Термін виконання роботи: з 13.05.2024 р. по 16.06.2024 р.
3. Вихідні дані роботи: плани, звіти, фінансова звітність, законодавчі та нормативні акти, дані статистичні, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених та доробки методичного характеру, інформаційні електронні видання і джерела.
4. Зміст пояснювальної записки: вступ; теоретичне підґрунтя підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства; оцінка використання ресурсного потенціалу ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС» та розробка заходів щодо підвищення ефективності його використання; висновки.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: Визначення ресурсного потенціалу підприємства. Схема складових ресурсного потенціалу підприємства. Місце ресурсного потенціалу в діяльності підприємства. Структурні елементи за системним підходом до ресурсного потенціалу підприємства. Алгоритм розробки концепції ефективного використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства. Основні етапи використання ресурсного потенціалу підприємства. Аналіз статей активу та пасиву балансу. Фінансові коефіцієнти діяльності підприємства. Оцінка чотирьох критеріїв конкурентоспроможності. Реалізація процесу використання ресурсного потенціалу підприємства. Динаміка прогнозних показників рентабельності ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС». Заходи підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС».

## 6. Календарний план-графік

№ п ор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1	Видача завдання	13.05.2024	
2	Дослідити теоретичне підґрунтя підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства	14.05.2024- 17.05.2024	
3	Провести оцінку використання ресурсного потенціалу тов «тотал-транс» та розробка заходів щодо підвищення ефективності його використання	18.05.2024- 23.05.2024	
4	Написання вступу та висновків	24.05.2024- 28.05.2024	
5	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	29.05.2024- 03.06.2024	
6	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	04.06.2024- 07.06.2024	

7. Дата видачі завдання: 13.05.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Олена АРЕФ'ЄВА  
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв(ла) до виконання \_\_\_\_\_ Владислав  
АРТЕМЕНКО  
(підпис здобувача) (П.І.Б.)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства» 60 с., 13 рис., 18 табл., 40 літературних джерел, 3 додатки.

**РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ФОРМУВАННЯ, РІВЕНЬ ВИКОРИСТАННЯ, НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ, ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ, ТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО, РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ.**

Об'єктом дослідження є процес використання ресурсного потенціалом підприємства. Предметом – теоретичні аспекти і практично-методичні підходи щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження формування ресурсного потенціалу та розробка заходів щодо підвищення ефективності його використання транспортним підприємством, що сприятиме його розвитку в сучасних умовах господарювання.

Методи дослідження: методи аналізу і синтезу – для уточнення економічної сутності і змісту ресурсного потенціалу підприємства; статистичні методи – для визначення тенденцій і структури використання ресурсного потенціалу підприємства; метод порівняльного аналізу – при дослідженні показників, що обумовлюють формування ресурсного потенціалу, фінансового результату підприємства та процесу формування результатів діяльності і ефективності використання ресурсного потенціалу.

Отримані результати та їх новизна в тому, що запропоновані заходи удосконалення щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваним підприємством ґрунтуються на вивченні бізнес-процесів, які мають модульний характер.

Значущість виконаної роботи та висновки полягає у можливості застосування аналізу конкурентоспроможності підприємства на підставі використання методу кваліметричного моделювання, що дозволяє її актуалізувати відповідно до змін зовнішнього середовища.

Рекомендації щодо використання результатів а тому, що підприємство може використати як окремі параграфи роботи, так і дослідження і цілому для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА .....	9
1.1. Теоретичні підходи до розгляду сутності поняття «ресурсного потенціалу» та його складових .....	9
1.2. Забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ .....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників .....	22
2.2. Оцінка фінансових показників діяльності підприємства.....	24
2.3. Аналіз конкурентного середовища та конкурентних позицій підприємства .....	35
2.4. Розробка заходів щодо підвищення ресурсного потенціалу ТОВ «ТОТАЛ- ТРАНС».....	40
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	56
ДОДАТКИ.....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВСТУП

Ефективність будь-якого бізнесу значно обумовлена раціональним використанням наявних ресурсів, сукупність яких становить його ресурсний потенціал. Неефективне управління та задіяння у виробництві ресурсів значно знижує загальну конкурентоздатність господарської діяльності підприємства. Тому дуже важливо дослідити специфіку використання ресурсного потенціалу підприємства та знайти шляхи вдосконалення підвищити ефективність його реалізації для забезпечення сталого розвитку, що є актуальним для проведення досліджень.

Ресурсний потенціал є основою для ефективного функціонування підприємства, формування його конкурентних переваг та досягнення тактичних і стратегічних цілей. Успішна реалізація стратегічних змін, необхідних для адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, залежить від наявності відповідного ресурсного потенціалу, який за обсягом, складом, якісними та функціональними характеристиками максимально відповідає рівню, необхідному для виконання поставлених завдань. У зв'язку з цим, проблеми формування, оцінки та ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах реалізації стратегічних змін є актуальними для сучасних бізнес-організацій і потребують наукового обґрунтування.

Крім того, дослідження та вдосконалення підходів до підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства в умовах обмеженості ресурсів різного типу є важливим завданням для розвитку підприємств у сучасних умовах. Це дослідження може допомогти вирішити проблеми, що виникають при формуванні та використанні ресурсного потенціалу, та забезпечити його ефективне використання при реалізації інноваційних напрямків розвитку, сприяючи сталому зростанню підприємства в майбутньому.

Метою даної роботи є дослідження формування ресурсного потенціалу та розробка заходів щодо підвищення ефективності його використання транспортним підприємством, що сприятиме його розвитку в сучасних умовах господарювання.

Для досягнення поставленої мети сформульовано і вирішено наступні завдання:

1. Проаналізувати теоретичні підходи досутності та складових ресурсного потенціалу підприємства, особливостей його формування.
2. Узагальнити наукові підходи до підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.
3. Дослідити економічну діяльність досліджуваного підприємства в ринкових умовах транспортної галузі.
4. Проаналізувати фінансові показники діяльності досліджуваного підприємства.
5. Оцінити рівень використання ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства.
6. Розробити пропозиції щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес використання ресурсного потенціалом підприємства.

Предметом – теоретичні аспекти і практично-методичні підходи щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства.

У процесі проведення дослідження використовувались методи аналізу і синтезу – для уточнення економічної сутності і змісту ресурсного потенціалу підприємства; статистичні методи – для визначення тенденцій і структури використання ресурсного потенціалу підприємства; метод порівняльного аналізу – при дослідженні показників, що обумовлюють формування ресурсного потенціалу, фінансового результату підприємства та процесу

формування результатів діяльності і ефективності використання ресурсного потенціалу.

Теоретичну основу дослідження склали наукові праці та публікації вітчизняних і зарубіжних вчених щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства. Інформаційну основу кваліфікаційної роботи становлять нормативно-правові акти України, статистичні дані Міністерства інфраструктури України, Державного комітету статистики України, дані транспортних підприємств України.

Отримані результати та їх новизна в тому, що запропоновані заходи удосконалення щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу досліджуваним підприємством ґрунтується на вивченні бізнес-процесів, які мають модульний характер.

Значущість виконаної роботи та висновки полягає у можливості застосування аналіз конкурентоспроможності підприємства на підставі використання методу кваліметричного моделювання, що дозволяє її актуалізувати відповідно до змін зовнішнього середовища.

Рекомендації щодо використання результатів а тому, що підприємство може використати як окремі параграфи роботи, так і дослідження в цілому, для підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Публікації. Artemenko V., Kuzior A. formation and use of the resource potential of transport enterprises. Матеріали XV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами». К.: НАУ, 2024. С. 254-256.

Структура роботи: вступ, два розділи, висновки, список використаних джерел та три додатки.



## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТРАНСПОРТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Теоретичні підходи до розгляду сутності поняття «ресурсного потенціалу» та його складових

В умовах зростаючої конкуренції та підвищення вимог до якості транспортних послуг, особливу увагу слід приділяти оптимізації використання наявних ресурсів. Ефективне управління ресурсним потенціалом дозволяє транспортним підприємствам не тільки знижувати витрати, але й підвищувати продуктивність та якість послуг, що надаються.

Ресурсний потенціал транспортного підприємства включає в себе не тільки матеріальні та фінансові ресурси, але й кадровий, інформаційний та інноваційний потенціал. Комплексний підхід до управління цими ресурсами сприяє створенню стійкої конкурентної переваги та забезпечує довгостроковий розвиток підприємства. Врахування сучасних методів та технологій управління ресурсами дозволяє досягти високих показників ефективності та адаптивності підприємства до змін у зовнішньому середовищі.

На думку В. Головій потенціалу «властива триєдина сутність: 1) ресурсний рівень (ресурсний потенціал) – низка ресурсів, що були використані у певних соціально-економічних формах для виготовлення інноваційної продукції, що задовольняє суспільні потреби; упорядкована їх система у натуральному та вартісному вираженні, використовуваних для формування матеріально-технічної бази інноваційного середовища; 2) результативний рівень – результат реалізації наявних можливостей; 3) внутрішній рівень – здатність забезпечувати ефективне перетворення ресурсів на інноваційний продукт» [11].

Для обґрунтування ресурсного потенціалу підприємства розглянемо трактування цього поняття в дослідженнях учених-економістів, для чого розглянемо їхні підходи до визначення специфіки (додаток А).

У переважній кількості робіт ресурсний потенціал представлено всіма наявними для використання ресурсами, які задіяні у суспільному виробництві на певній стадії розвитку продуктивних сил. Це є однією з основних особливостей поняття «ресурсний потенціал».

Деякі автори розглядають «структуру потенціалу підприємства як сукупність об'єктних і суб'єктних складових. Об'єктні складові ресурсного потенціалу пов'язані з матеріально-речовою та особовою формою потенціалу підприємства, суб'єктні – зі суспільною формою прояву, тобто вони не споживаються, а виступають як передумова, як загальноекономічний, загальногосподарський чинник раціонального використання об'єктних складових» [17, 21]. «До об'єктних складових належать: виробничий, інноваційний, фінансовий, інформаційний, інфраструктурний, кадровий потенціал. До суб'єктних – науково-технічний, управлінський, організаційний, маркетинговий, кадровий, логістичний потенціали» [7, 14].

В залежності від специфіки діяльності підприємства в його внутрішній структурі можна виділити такі функціональні поля, наявність яких зумовлює необхідність функціональної структуризації ресурсного потенціалу підприємства (рис. 1.1).

Оскільки потенціал є багатограним явищем, то включає дещо інший підхід до його визначення та структурування ресурсного потенціалу.

Так, ресурсний потенціал включає не лише ресурси, що були використані для виготовлення інноваційної продукції, але й ті, що потенційно можуть бути використані в діяльності підприємства. Це охоплює не тільки матеріальні та фінансові ресурси, але й людські, інформаційні та інтелектуальні ресурси, що є критичними для інноваційного середовища. Також ресурсний потенціал дозволяє більш повно оцінити ринкові можливості підприємства.

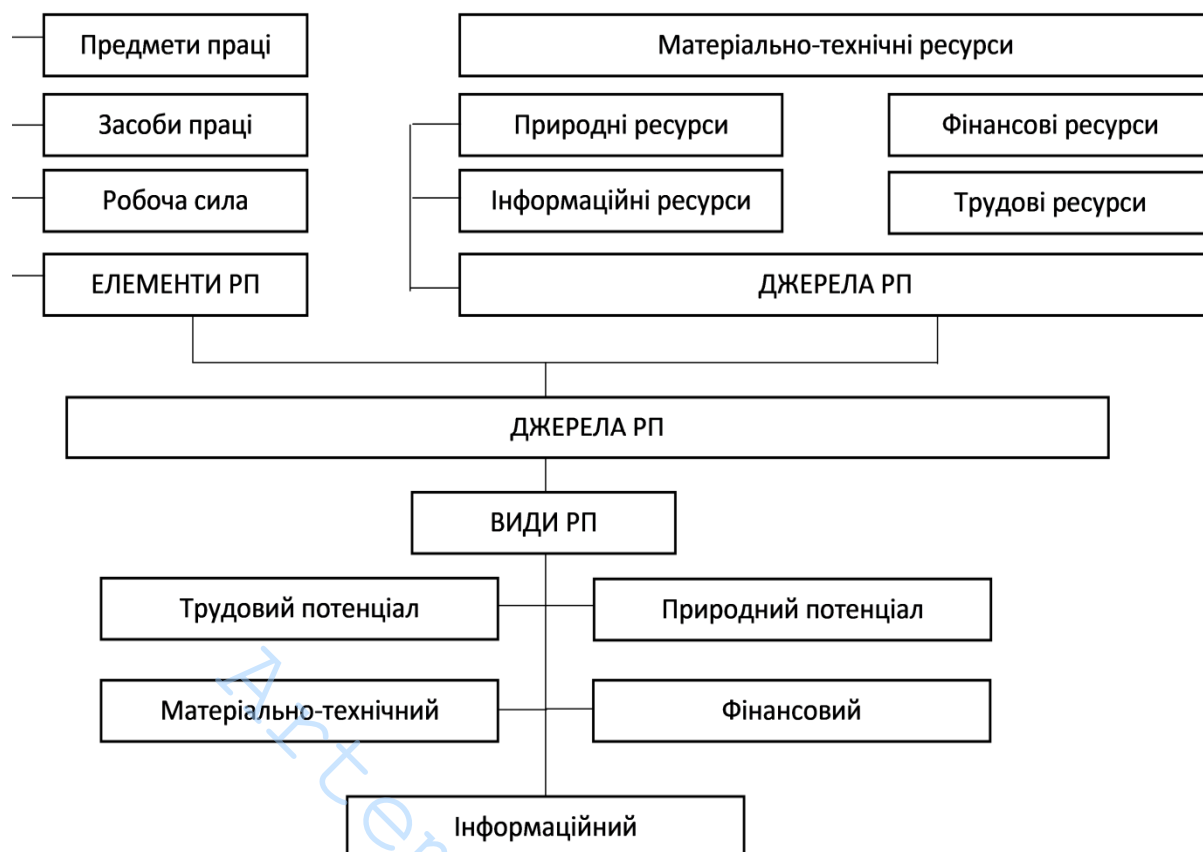


Рис. 1.1. Схема складових ресурсного потенціалу підприємства

Також, без постійного підтримання конкурентних переваг при використанні ресурсного потенціалу виробництві товарів та послуг унеможлиблюється і розвиток підприємства; «під впливом цього фактору успіху можна досягти тільки при здійсненні оновлення обладнання й технологій, оскільки моральне старіння відбувається досить швидко, в цілому складові виробничого потенціалу підприємства» [1, 22] представлено на рис. 1.2.

Принциповою відмінністю «понять «ресурси» і «потенціал» є те, що ресурси існують незалежно від підприємств, а потенціал окремого підприємства невіддільний від суб'єктів діяльності. Це означає, що поняття «потенціал», крім матеріальних і нематеріальних засобів, передбачає і наявність компетенцій у працівника, колективу, підприємства, суспільства в цілому до ефективного використання наявних засобів і ресурсів» [5, с. 138].

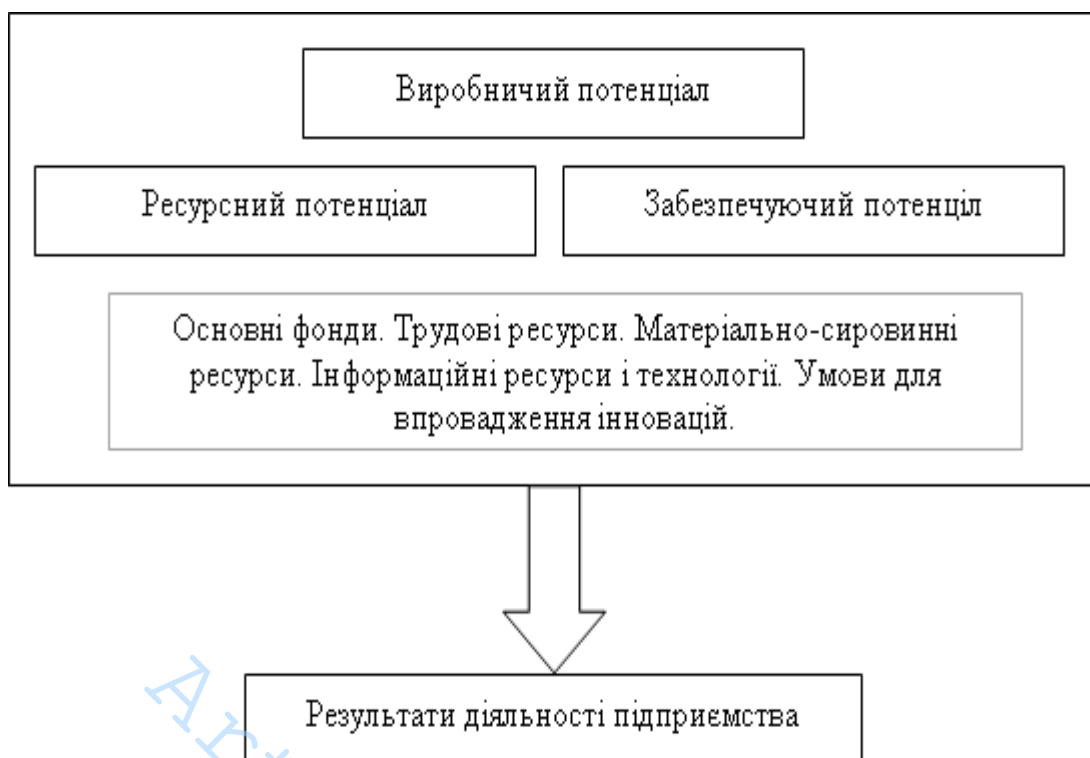


Рис. 1. 2. Місце ресурсного потенціалу в діяльності підприємства

В ринковому середовищі відбуваються постійні зміни в попиті на товари та послуги, тому під їх впливом формується ресурсний потенціал підприємства. Вивчення та узагальнення теоретичних засад формування і використання ресурсного потенціалу дало змогу класифікувати фактори за певними ознаками. Така «систематизація дає можливість впорядкувати множину факторів, виходячи з особливостей їх впливу на ресурсний потенціал підприємств та виокремити чотири основні класифікаційні ознаки: за джерелом утворення, стосовно підприємства, за походженням фактора, за об'єктом впливу» [2, 31]. (рис. 1.3).

Особливої уваги потребує критерій «за походженням фактора», оскільки саме він має ресурсну складову, яка використовується підприємством, можлива до оцінювання і відображається в матеріальній формі та як людські ресурси (персонал).

«Групу факторів «за джерелом утворення» виробничого потенціалу можна поділити на об'єктивно та суб'єктивно існуючі. До об'єктивно існуючих належать фактори, які діють незалежно від функціонування окремо взятого

підприємства та органів його управління: економічні закони суспільства, дії владних і державних органів, стан національного та світового ринків тощо [12, 20, 26].

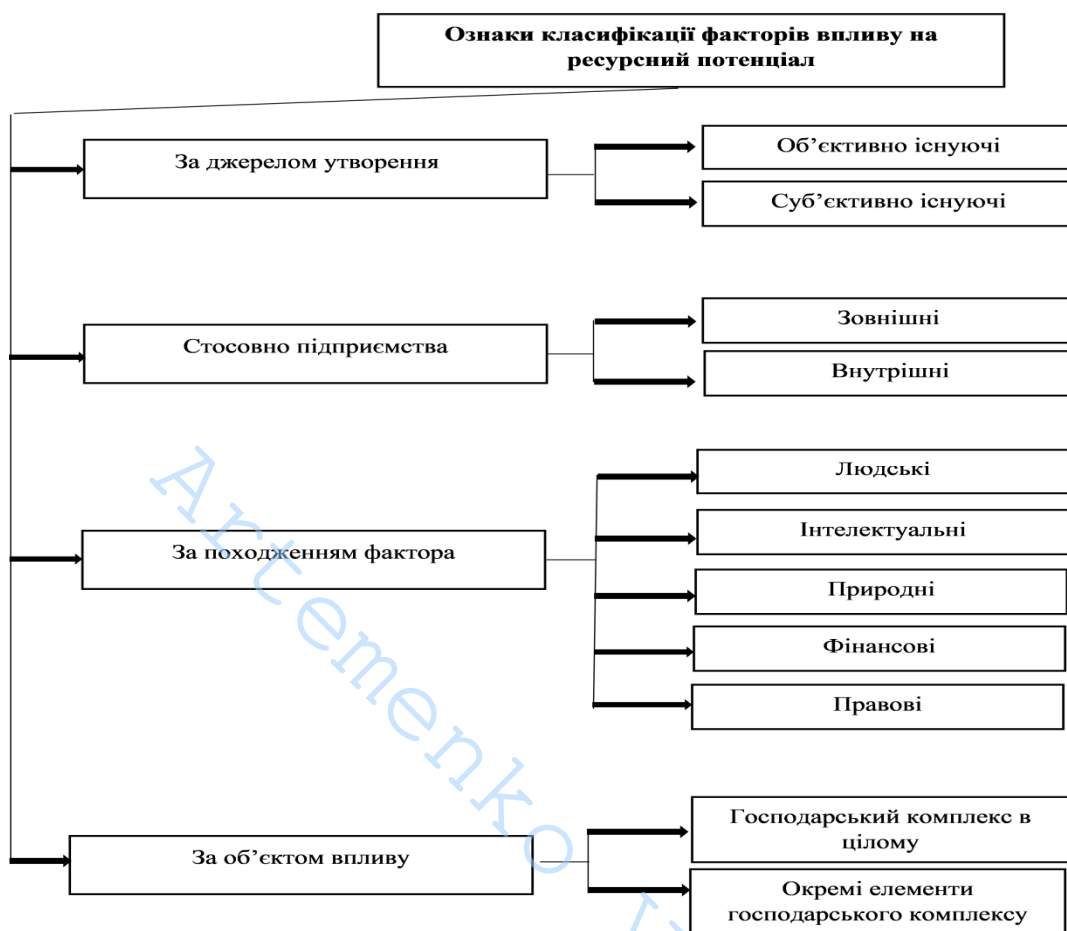


Рис. 1.3. Групування факторів, що визначають формування та здійснення ресурсного потенціалу підприємства

Так, можна сказати, що ресурсний потенціал є складною, відкритою, динамічною, ієрархічною та частково стохастичною системою. Відповідно до системного підходу, визначаються структурні елементи ресурсного потенціалу, їхні взаємозв'язки, аналізується розвиток цієї системи, визначаються джерела руху окремих складових та їх напрямки можливого удосконалення при підтримці конкурентоспроможності. Завдяки своїй структурі, система зберігає свої динамічні властивості при зміні внутрішніх і зовнішніх умов, а також при адаптації до середовища та при плануванні (табл. 1.1).

## Структурні елементи за підходами ресурсного потенціалу

Характеристика	Опис	Системний підхід
Складна	Містить багато елементів і зв'язків між ними	Визначення структурних елементів ресурсного потенціалу
Відкрита	Взаємодіє з зовнішнім середовищем	Визначення взаємозв'язків між елементами
Динамічна	Постійно змінюється	Аналіз розвитку системи
Ієрархічна	Має багаторівневу структуру	Визначення джерел руху та їх напрямків
Частково стохастична	Має елементи випадковості	Збереження властивостей при зміні внутрішніх і зовнішніх умов

Джерело: складено автором

Ресурси характеризуються такими особливостями виробничих систем, як масштабність, характер діяльності та ступінь замкненості, тому і ресурсний потенціал відповідає специфіці діяльності підприємства. Від цих чинників залежить величина потенціалу в просторі і часі, структура ресурсів та наповненість ними, їх динамічність змін і рухливість. Визначення структури потенціалу підприємства базується на основних складових «його внутрішнього середовища: системна взаємодія між собою та з елементами зовнішнього середовища визначає можливості для досягнення цілей підприємства. Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але повністю виконувати» [28, 29, 32] задані функції.

## 1.2. Забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства

В сучасних умовах господарювання основою стабільного функціонування підприємства є визначення потреби в ресурсах, а також використання та відтворення ресурсного потенціалу. Створення ресурсного потенціалу – це

процес обґрунтування сфер бізнес-можливостей, їх структуризації у відповідності із конкурентними напрямками, організаційними формами, а також за видами ресурсів згідно із виробничою діяльністю підприємства. Серед них можна виділити такі: фінансові, виробничі, техніко-технологічні, економічні, управлінські, маркетингові, інноваційні та інші, які, в свою чергу стають основою для формуванні відповідного потенціалу.

Розуміння важливості потенціалу дає вам певний контроль над його характеристиками, що може допомогти вам цілеспрямовано впливати на ефективність використання ресурсів. В актуальному середовищі ресурсний потенціал підприємства повинен відображати його здатність виробляти продукцію, яка може бути конкурентоспроможною на ринку.

Для створення ресурсного потенціалу, що відповідає ринковому середовищу, необхідно не тільки оцінити стан ресурсів, але й оцінити резерви, які можуть бути збережені і надалі розвинені. Для першої оцінки достатньо встановити точну і загальну систему показників, але для другої - необхідно враховувати комплекс факторів і умов задіяння ресурсів підприємства.

В економічній літературі виділяється широкий спектр методів для оцінки розвитку ресурсного потенціалу підприємства, застосовуються різні показники. «Доцільно виділити такі основні підходи:

1. Продуктовий підхід, який полягає у визначенні конкурентоспроможності ресурсного потенціалу на основі оцінки конкурентоспроможності продукту або товарних груп підприємства [2].

2. Статусний підхід, який полягає у визначенні показників конкурентного статусу підприємства [5].

3. Експертний підхід, що полягає в оцінці різних факторів, що формують ресурсний потенціал підприємства шляхом урахування експертних оцінок» [11].

«Варто зазначити, що з одного боку, ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства характеризує ступінь відповідності фактичного чи очікуваного результату бажаному. З другого, задача оцінки

ефективності розвитку ресурсного потенціалу може бути розв'язана за допомогою визначення досягнутих у процесі функціонування підприємства результатів і витрачених на їх досягнення різних видів ресурсів» [8, с. 32].

Використання ресурсного потенціалу підприємства обумовлюється як рівнем корисного застосування їх у виробництві, так і швидкістю їх перетворенню у виручку від реалізації, здатності управлінської складової вчасно мобілізувати фінансовий потенціал. Це також « потребує належної інституалізації лідерства і економічних інтересів зацікавлених сторін із застосуванням їх якісного діагностування і моніторингу. Конструктивність формування їхньої єдності сприятиме вчасному прийняттю рішень щодо вибору напрямів розвитку підприємства, нівелювання загроз не виконання виробничої, комерційної, платіжної дисципліни» [1].

Ефективне використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства потребує чіткої структуризації, оскільки від цього залежить ефективність діяльності підприємства і його місця на ринку. Для цього доцільно провести аналіз поточного стану ресурсів. Це включає оцінку всіх наявних матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів. На цьому етапі важливо ідентифікувати вузькі місця та проблеми у використанні ресурсів, а також встановити ключові показники ефективності, які допоможуть в подальшому здійсненню моніторингу (рис. 1.4).

Другим кроком є оптимізація внутрішніх процесів підприємства, що включає автоматизацію та цифровізацію виробничих систем, що дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси між напрямками діяльності. Удосконалення логістичних процесів також сприяє зменшенню витрат і часу, що витрачається на транспортні операції, тим самим підвищуючи загальну ефективність підприємства.

Наступний етап стосується вдосконалення кадрового потенціалу. Це досягається через організацію регулярного навчання для підвищення кваліфікації працівників, впровадження системи мотивації, що стимулює більш ефективне використання ресурсів, а також залучення експертів з управління



ресурсами та інновацій. Ці заходи сприяють створенню більш професійного та мотивованого колективу, здатного досягати вищих показників продуктивності.

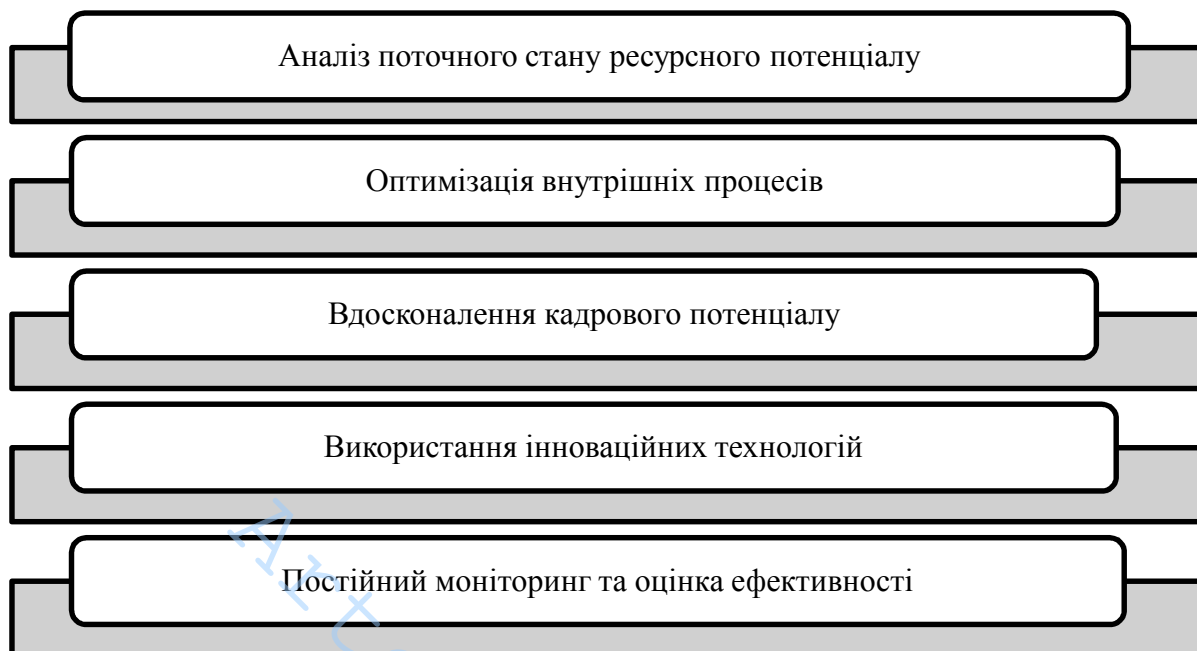


Рис. 1.4. Алгоритм розробки концепції ефективного використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства

Джерело: складено автором за джерелами [3; 14; 36]

Впровадження новітніх технологій підвищує продуктивність та ефективність транспортного підприємства. Застосування енергоефективних технологій допомагає зменшити споживання енергії та ресурсів, а інноваційні підходи, такі як використання електротранспорту або гібридних технологій, можуть значно поліпшити керування транспортними процесами у різних обставинах зовнішнього середовища.

Останнім етапом алгоритму є постійний моніторинг та оцінка ефективності. Регулярні аудити дозволяють оцінювати ефективність використання ресурсів, а зворотний зв'язок від працівників і клієнтів надає цінну інформацію для вдосконалення процесів. На основі отриманих даних та зворотного зв'язку необхідно вносити корективи в стратегію адаптації ресурсів до змін виконаної діяльності, щоб постійно підвищувати ефективність функціонування підприємства.

Таким чином, цей алгоритм забезпечує комплексний підхід до підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу транспортного підприємства, сприяючи його стійкому розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Так, О. М. Николук та І. В. Мартинчука «запропонували наукові дослідження щодо кількісного оцінювання ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства розподілити за такими трьома напрямками: 1) оцінювання ресурсного потенціалу (оцінка фактичного стану ресурсів та показників їх відтворення; 2) оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу; 3) оцінювання повноти використання ресурсного потенціалу (наскільки повно використовуються можливості ресурсної бази підприємства)» [19, с. 209]. Підхід О. М. Николука та І. В. Мартинчука до кількісного оцінювання ефективності формування та використання ресурсного потенціалу підприємства розподіляє наукові дослідження за трьома напрямками: оцінювання ресурсного потенціалу, оцінювання ефективності використання ресурсного потенціалу та оцінювання повноти використання ресурсного потенціалу.

Доцільно інтегрувати ці напрями в єдину систему, яка забезпечує комплексний підхід до оцінювання ресурсного потенціалу. Замість окремого розгляду кожного напрямку, ми пропонуємо використовувати інтегровані методи оцінювання, що враховують взаємозв'язки між фактичним станом ресурсів, їх ефективністю та повнотою використання. Такий підхід дозволяє отримати більш повну картину стану ресурсного потенціалу підприємства, враховуючи синергію між різними видами ресурсів і забезпечуючи кращу адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Крім того, такий включає динамічне оцінювання, що дозволяє не тільки фіксувати поточний стан ресурсів, але й передбачати їх майбутній розвиток, базуючись на аналізі трендів та прогнозів. Це дає можливість підприємству своєчасно реагувати на зміни та забезпечувати стабільне зростання та розвиток.

«Використання ресурсного підходу в аналізі дає змогу підійти до оцінки ефективності діяльності підприємства з іншого боку, тобто не з позиції оцінки ефективності бізнес-процесів (матеріально-технічного постачання, логістики, виробництва та реалізації), а з позиції оцінки ефективності використання наявних ресурсів, представлених у вигляді загальних активів підприємства. Звісно, ресурсний потенціал підприємства визначається не лише обсягом ресурсів, а й їхньою структурою, їх достатністю для поставлених стратегічних цілей та якістю активів» [20].

Таким чином, якість активів безпосередньо залежить від збалансованості активів і пасивів за строками, ліквідністю та оборотністю капіталу. Виходячи з вищезазначеного, автори пропонують використовувати ресурсний підхід до аналізу конкурентних стратегій ефективності фірми з метою формування фінансової стратегії, яка характеризує ресурсний потенціал в узагальненому вигляді на основі зіставлення виручки та сукупних активів фірми.

«Отже, для комплексної оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу пропонуємо використовувати показник прибутковості активів, у чисельнику якого буде прибуток до оподаткування (щоб нейтралізувати вплив податкового навантаження» [15].

«Вважаємо за доцільне для об'єктивності оцінки розділити критерії оцінки на дві групи. В першу групу мають увійти цільові ознаки, що характеризують рівень забезпеченості підприємства складовими ресурсного потенціалу, його надійність, стійкість та гнучкість. У другу групу мають увійти цільові ознаки, що характеризують ефективність використання ресурсного потенціалу, коли та чи інша комбінація ресурсів забезпечує оптимальний варіант досягнення поставлених цілей на певному етапі розвитку підприємства» [30, с. 43].

Таким чином, потенціал повинен може бути розглянутий з більш комплексної та інтегрованої точки зору, що враховує широкий спектр ресурсів, динаміку результатів та внутрішні механізми планування (рис. 1.5). Це дозволяє

більш точно та гнучко оцінити можливості підприємства та підвищити його конкурентоспроможність в умовах сучасного ринку.

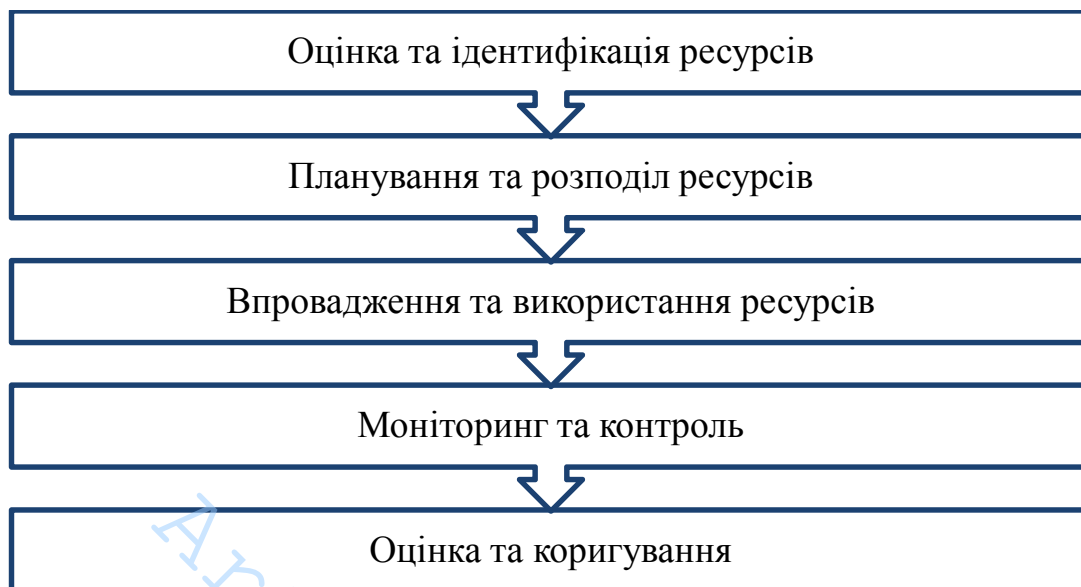


Рис. 1.5. Основні етапи використання ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за джерелами [2; 25; 34]

Результативний рівень не обмежується тільки результатами реалізації наявних можливостей. Він включає також адаптацію та реакцію на змінні зовнішні умови, інновації та стратегії розвитку, що можуть впливати на результати. Такий динамічний підхід забезпечує більшу гнучкість та адаптивність підприємства до ринкових умов.

На першому етапі необхідно провести детальний аналіз наявних ресурсів підприємства. Це включає оцінку матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів. Ідентифікація ресурсів дозволяє визначити їхній поточний стан, кількість та якість, а також зрозуміти, як вони використовуються на даний момент.

Після оцінки наявних ресурсів слід розробити план їх ефективного використання. Планування включає визначення цілей підприємства, потреб у ресурсах для досягнення цих цілей та розподіл ресурсів між різними підрозділами і проектами. Важливо також передбачити резерви на випадок непередбачених обставин.

На третьому етапі реалізуються розроблені плани. Ресурси направляються на виконання конкретних завдань і проектів. Впровадження включає використання сучасних технологій та методів управління для оптимізації процесів. Важливо забезпечити, щоб всі ресурси використовувалися максимально ефективно та раціонально.

Протягом всього процесу використання ресурсів необхідно здійснювати постійний моніторинг та контроль. Це дозволяє вчасно виявляти відхилення від плану, оцінювати ефективність використання ресурсів та вносити необхідні корективи. Моніторинг включає аналіз ключових показників ефективності (KPI) та порівняння їх з запланованими значеннями.

На завершальному етапі здійснюється оцінка результатів використання ресурсів. Аналізуються досягнуті результати, порівнюються з поставленими цілями, виявляються проблемні зони та потенційні можливості для покращення. На основі отриманих даних вносяться корективи у стратегію та плани використання ресурсів для майбутніх періодів, що дозволяє постійно вдосконалювати процеси управління ресурсами на підприємстві.

Процес відтворення ресурсного потенціалу є наступною стадією його створення підприємством, що спрямоване на постійне його оновлення з метою виробництва продукції з низшою ресурсоемністю та забезпечення її вищою якістю. Саме підвищення якості продукції та послуг різними методами впливу на ресурсний потенціал, сприятиме розширенню сегментів ринку і створення більш рентабельних, що дозволить найбільш ефективно реалізувати наявні ринкові можливості.

В цілому, ресурсний потенціал ідентифікується не тільки невизначеними видами ресурсів, а також за рівнем їхнього використання у виробничо-комерційній діяльності, що підтверджується створюваним корисним ефектом. Особливо доцільно враховувати, що весь комплекс чинників зовнішнього і внутрішнього середовища діє одночасно на формування, оновлення і відтворення ресурсного потенціалу підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС» ТА РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ

#### 2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз техніко-економічних показників

Підприємство «ТОТАЛ-ТРАНС» створено 11.08.2011 року і на даний період надає автотранспорт для перевезення вантажів по території України та країн ближнього зарубіжжя. Воно працює на ринку автоперевезень з такими підприємствами як КФ ЗАТ «Агроекопродукт», ТОВ «Вольногорське скло», ТОВ «Біотрейд». «Золота Балка» та ін.

ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС» на період дослідження з 2022 р (базовий) по 2023 р. (звітний) співпрацює з великою кількістю заводів та надає також послуги з комплектації на замовлення клієнтів для відправки їх транспорту у будь яке місце України. У табл. 2.1 наведено аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

#### Детальна інформація про юридичну особу

Назва характеристики	Значення
Повне та скорочене найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ТОТАЛ-ТРАНС»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Ідентифікаційний код юридичної особи	36623490
Юридична адреса	м. Харків, майдан Захисників України, 7/8.
Фактична адреса	м. Харків, майдан Захисників України, 7/8.
Дані про розмір статутного капіталу (статутного або складеного капіталу) та про дату закінчення його формування	Розмір (грн.): 63 000,00
Види діяльності	52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

Аналіз техніко-економічних показників наведено в табл. 2.2. Він свідчить, що чистий дохід від реалізації продукції у базовому році в порівнянні із звітним роком збільшився майже в 4 рази з 4603 тис. грн до 22639 тис. грн тобто на 18036 тис. грн. Це відбулося тому, що підприємство змогло укласти довгострокові угоди з декількома підприємствами військового комплексу не тільки м. Харків, а й по Україні. У той же час суттєве зростання інших витрат призвело до того що чистий збиток підприємства збільшився з 212 тис. грн до 5044 тис. грн.

Таблиця 2.2

## Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства

Показник	Значення по роках		Відхилення	
	базовий рік	звітний рік	абс. відх., (+;-)	відн., %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	4603	22639	18036	391,83
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	4593	15605	11012	239,76
3. Валовий прибуток/збиток, тис. грн.	10	7034	7024	70240,00
4. Інші операційні доходи, тис. грн.	3050	5098	2048	67,15
5. Адміністративні витрати, тис. грн.	5682	6900	1218	21,44
6. Витрати на збут, тис. грн.	55	260	205	372,73
7. Інші операційні витрати, тис. грн.	3697	7023	3326	89,96
8. Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	212	5044	4832	2279,25
9. Основні засоби, тис. грн.	22204	22547	343	1,54
10. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	30	30	0	0,00
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу	153,43	754,63	601,2	391,83
12. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./чол	147,50	221,13	73,63	49,92
13. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	22064	22375,5	311,5	1,41
14. Фондовіддача, грн./грн.	0,21	1,01	0,80	384,35
15. Фондомісткість, грн./грн.	4,82	0,99	-3,83	-79,35
16. Фондоозброєність, тис. грн./ особу	740,13	751,57	11,43	1,54
17. Матеріальні витрати, тис.грн.	3781	13410	9629	254,67
18. Витрати операційної діяльності, тис. грн.	14606	28423	13817	94,60
19. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	1,00	0,69	-0,31	-30,92
20. Матеріаловіддача, грн./грн.	1,22	1,69	0,47	38,67
21. Матеріалоємність, грн./грн.	0,82	0,59	-0,23	-27,89

Одночасно відбулося значне зростання показників, що характеризують ефективність використання ресурсів підприємства свідчить про те, що основними чинниками, які призвели до погіршення фінансового стану є саме його фінансова діяльність, а не операційна. При цьому продуктивність праці зросла з 153,43 тис. грн до 754,63 тис. грн. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції скоротилися з 1,00 грн до 0,69 грн., що також є позитивною динамікою для оцінки використання ресурсів за видами. У той же час слід зазначити що попри суттєвий ріст фондівіддачі вона знаходиться на дуже низькому рівні.

## 2.2. Оцінка фінансових показників діяльності підприємства

Оцінку фінансових показників діяльності підприємства розпочнемо з аналізу статей активу та пасиву балансу (табл. 2.3, 2.4). Як свідчать результати представлені в табл. 2.3 серед статей активу балансу відбулося незначне скорочення величини основних засобів, що свідчить про збільшення зносу основних фондів та суттєве (майже у 2,5 рази) грошових коштів. За іншими групами відбулося зростання (від 5,64 % до 15,33 %). В цілому баланс підприємства збільшився з 93628 тис. грн до 99817 тис. грн або на 6189 тис. грн (6,61 %).

Таблиця 2.3

### Аналіз статей активу балансу

Актив, тис. грн.	Значення по роках		Відхилення	
	базовий рік	звітний рік	абс. відх. (+;-)	відн.,%
1. Необоротні активи	22833	25034	2201	9,64
2. Основні засоби	22547	22204	-343	-1,52
3. Оборотні активи	70790	74783	3993	5,64
4. Запаси і затрати	39096	42293	3197	8,18
5. Дебіторська заборгованість	26217	30235	4018	15,33
6. Грошові кошти	402	150	-252	-62,69
Баланс	93628	99817	6189	6,61



Як свідчать результати представлені в табл. 2.4. серед статей пасиву балансу відбулося суттєве (більш ніж удвічі) скорочення величини власного капіталу, при одночасному рості інших статей. Для більш зручного проведення аналізу візьмемо 2022 рік як базовий, а 2023 за звітний.

Таблиця 2.4

## Аналіз статей пасиву балансу

Пасив, тис. грн.	Значення по роках		Відхилення	
	базовий рік	звітний рік	абс. відх. (+;-)	відн.,%
1. Власний капітал	9219	3944	-5275	-57,22
2. Забезпечення наступних витрат і платежів	27316	30457	3141	11,50
3. Поточні зобов'язання	57088	65416	8328	14,59
Баланс	93628	99817	6189	6,61

На рис. 2.1 та 2.2 представлена графічна інтерпретація активів та пасивів підприємства.

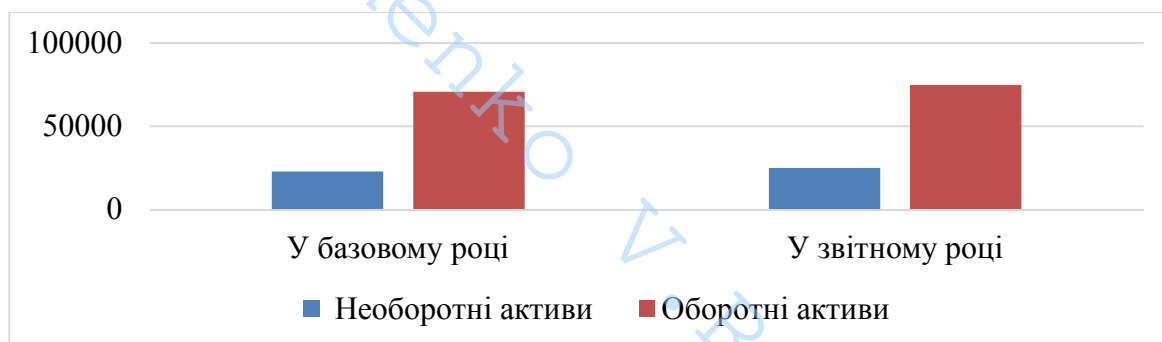


Рис. 2.1. Динаміка зміни структури активів

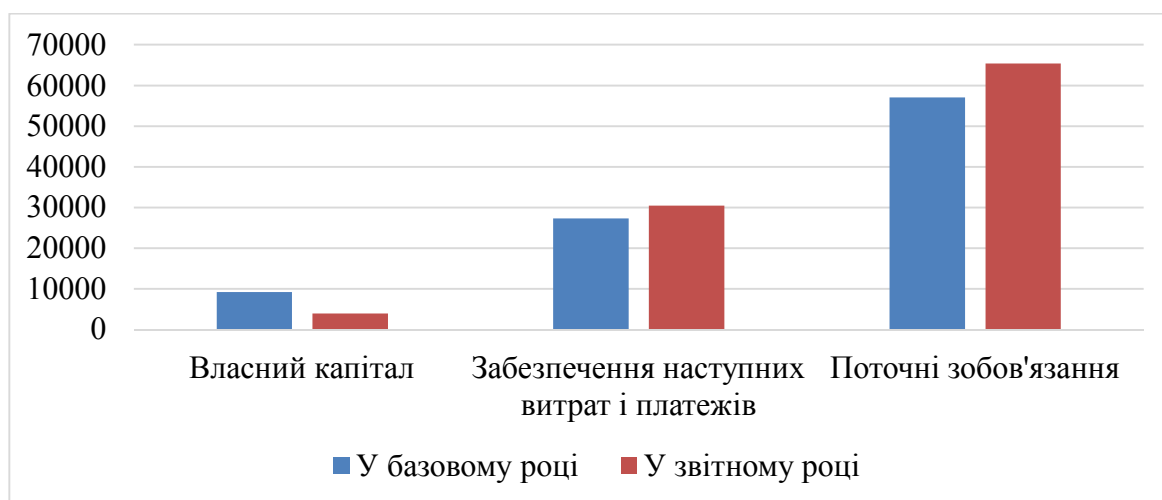


Рис. 2.2. Динаміка зміни структури пасивів

В залежності від ступеня ліквідності, а саме швидкості перетворення у грошові кошти, активи підприємства можна розділити на такі групи:

A1) найбільш ліквідні активи – до них відносяться усі статті грошових коштів підприємства і короткострокові фінансові вкладення :

A1б.р. = 402 тис. грн;

A1з.р. = 150 тис. грн.

A2) активи, що швидко реалізуються – дебіторська заборгованість і інші оборотні активи:

A2б.р. = 31292 тис. грн;

A2з.р. = 32340 тис. грн.

A3) активи, що повільно реалізуються:

A3б.р. = 39096 тис. грн;

A3з.р. = 42293 тис. грн.

A4) активи, що важко реалізуються, – статті розд. I активу «Необоротні активи» за винятком статті цього розділу, включеної в попередню групу :

A4б.р. = 22833 тис. грн;

A4з.р. = 25034 тис. грн.

Пасиви балансу групуються по мірі терміновості їх оплати :

П1) найбільш термінові зобов'язання – до них відносяться кредиторська заборгованість і інші короткострокові пасиви по розд. III:

П1б.р. = 57088 тис. грн;

П1з.р. = 65416 тис. грн.

П2) короткострокові пасиви – короткострокові кредити і позикові кошти:

П2б.р. = 0 тис. грн;

П2з.р. = 0 тис. грн.

П3) довгострокові пасиви – довгострокові зобов'язання розд. II пасиву:

П3б.р. = 27316 тис. грн;

П3з.р. = 30457 тис. грн.

П4) постійні пасиви – статті розд. I пасиву «Власний капітал»:

П4б.р. = 9219 тис. грн.

П4з.р. = 3944 тис. грн.

При встановленні ліквідності балансу необхідно співставити підсумки приведених груп по активу і пасиву.

Баланс вважається ліквідним, якщо мають місце співвідношення:

$$A1 > П1, A2 > П2, A3 > П3, A4 < П4 \quad (2.1)$$

Виконання перших трьох нерівностей неминуче призводить до виконання четвертої нерівності, тому на практиці необхідно порівнювати підсумки перших трьох груп активів і пасивів. Четверта нерівність носить «балансовий» характер і водночас має глибокий економічний зміст: її виконання свідчить про те, що мінімальні умови фінансової стійкості - наявність у фірми власних оборотних коштів - виконані.

У базовому році:

$$402 < 57088;$$

$$31292 > 0;$$

$$39096 > 27316;$$

$$22833 > 9219.$$

У звітному році:

$$150 < 65416;$$

$$32340 > 0;$$

$$42293 > 30457;$$

$$25034 > 3944.$$

Аналіз ліквідності балансу представлений в табл. 2.5. Результати розрахунку свідчать про те, що у базовому році співвідношення 1 та 4 не виконуються. Це говорить про те що баланс не є ліквідним. У звітному році такаж ситуація, у результаті баланс також не є ліквідним.

«Для оцінки ліквідності підприємства використовуються відносні показники ліквідності, що розрізняються набором ліквідних засобів, що розглядаються як покриття короткострокових зобов'язань [17].

## Аналіз ліквідності балансу, тис. грн

Актив	У базовому році	У звітному році	Пасив	У базовому році	У звітному році	Відхилення	
						У базовому році	У звітному році
A1	402	150	П1	57088	65416	-56686	-65266
A2	31292	32340	П2	0	0	31292	32340
A3	39096	42293	П3	27316	30457	11780	11836
A4	22833	25034	П4	9219	3944	13614	21090
Баланс	93623	99817		93623	99817		

Для оцінки ліквідності і платоспроможності підприємства використовуються наступна система показників:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Цей показник дозволяє визначити долю короткострокових зобов'язань, яку підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості і реалізації інших активів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається по формулі:

$$K_{\text{абс.лікв}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Цінні папери}}{\text{Поточні пасиви}} \quad (2.2)$$

У базовому році цей показник дорівнював:

$$K_{\text{абс.лікв.б.р.}} = 402 / 57088 = 0,007.$$

У звітному році цей показник дорівнював:

$$K_{\text{абс.лікв.з.р.}} = 150 / 65416 = 0,003.$$

Значення коефіцієнта вважається теоретично достатнім, якщо воно перевищує 0,2-0,3. В даному випадку коефіцієнт абсолютної ліквідності у звітному році значно нижче необхідного значення, а на кінецьзвітнього періоду істотно зменшився, що говорить про те, що підприємство не в змозі негайно погасити свої поточні борги.

Коефіцієнт «термінової ліквідності відбиває прогнозовані платіжні можливості підприємства за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами і характеризує очікувану платоспроможність підприємства на період, рівний середній тривалості обороту дебіторської заборгованості» [19]. Коефіцієнт термінової ліквідності розраховується по наступній формулі:

$$K_{\text{поточ.лікв}} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Цінні папери} + \text{Дебітори}}{\text{Поточні пасиви}} \quad (2.3)$$

У базовому році цей показник дорівнював:

$$K_{\text{поточ.лікв.б.р.}} = (402 + 26217) / 57088 = 0,47.$$

У звітному році цей показник дорівнював:

$$K_{\text{поточ.лікв.з.р.}} = (150 + 30235) / 65416 = 0,46.$$

Нормою є 0,7 - 0,8, тож підприємство впродовж періоду, що аналізується знизило свою платоспроможність.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує здатність підприємства покрити свої короткострокові зобов'язання найбільш легкорезалізуємої частини активів – обігових коштів. По цьому коефіцієнту отримують загальну оцінку ліквідності активів. Нормальним значенням цього коефіцієнта вважається 1,5-2, але не менше 1. Розрахунок коефіцієнта загальної ліквідності робиться по формулі:

$$K_{\text{заг.лікв.}} = \frac{\text{Поточні активи} - \text{ВМП}}{\text{Поточні пасиви}} \quad (2.4)$$

У базовому році цей показник дорівнював:

$$K_{\text{заг.лікв.б.р.}} = 70790 / 57088 = 1,24.$$

У звітному році цей показник дорівнював:

$$K_{\text{заг.лікв.з.р.}} = 74783 / 65416 = 1,14.$$

Значення коефіцієнта загальної ліквідності зменшилося з 1,24 до 1,14, що є майже оптимальним значенням цього параметра.

Коефіцієнт платоспроможності показує можливість підприємства покрити свої зовнішні зобов'язання. Формула розрахунку коефіцієнта платоспроможності має вигляд:

$$K_{\text{плат.}} = \frac{\text{Поточні активи} - \text{ВМП}}{\text{Зовнішні зобов'язання}} \quad (2.5)$$

У базовому році цей показник дорівнював:

$$K_{\text{пл.б.р.}} = 70790 / (27316 + 57088) = 0,84.$$

У звітному році цей показник дорівнював:

$$K_{\text{пл.з.р.}} = 74783 / (30457 + 65416) = 0,78.$$

Нормальним для коефіцієнта платоспроможності вважається обмеження 1,5 - 2, але не менше 1. Отже, платоспроможність менше необхідної величини.

Аналіз показників ліквідності приведений в табл. 2.6 та на рис.2.3.

Таблиця 2.6

## Аналіз ліквідності і платоспроможності

Показники	У базовому році	У звітному році	Відхилення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,007	0,002	-0,005
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,47	0,46	0,01
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,24	1,14	-0,10
4. Коефіцієнт платоспроможності	0,84	0,78	-0,06

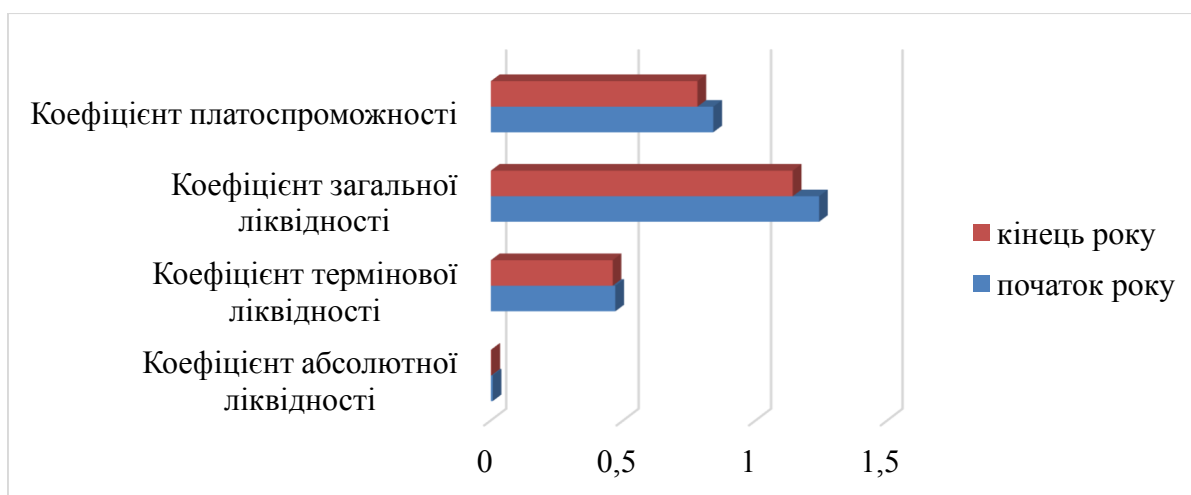


Рис. 2.3. Аналіз коефіцієнтів ліквідності і платоспроможності

Наступним важливим завданням аналізу фінансово-економічного стану є дослідження абсолютних показників фінансової стійкості підприємства. Результати розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості зведені в табл. 2.7 і на рис. 2.4.

Таблиця 2.7

## Аналіз фінансових коефіцієнтів

Показники	Позначення	У базовому році	У звітному році	Відхилення
Коефіцієнт автономії	$K_a$	0,10	0,04	-0,06
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів (фінансової стійкості)	$K_{ст}$	0,11	0,04	-0,07
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{з.в.с}$	0,19	0,28	0,09
Коефіцієнт покриття інвестицій (фінансової стабільності)	$K_{п.і}$	0,39	0,34	-0,05
Коефіцієнт інвестування (забезпеченості капіталом)	$K_i$	0,40	0,16	-0,25
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_{м}^{в.к.}$	1,48	5,35	3,87
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$K_{д.з.п.к.}$	0,7477	0,8854	0,1377
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	$K_{к.з}$	0,676	0,682	0,006
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	$K_{к.з.}$	0,56	0,57	0,01

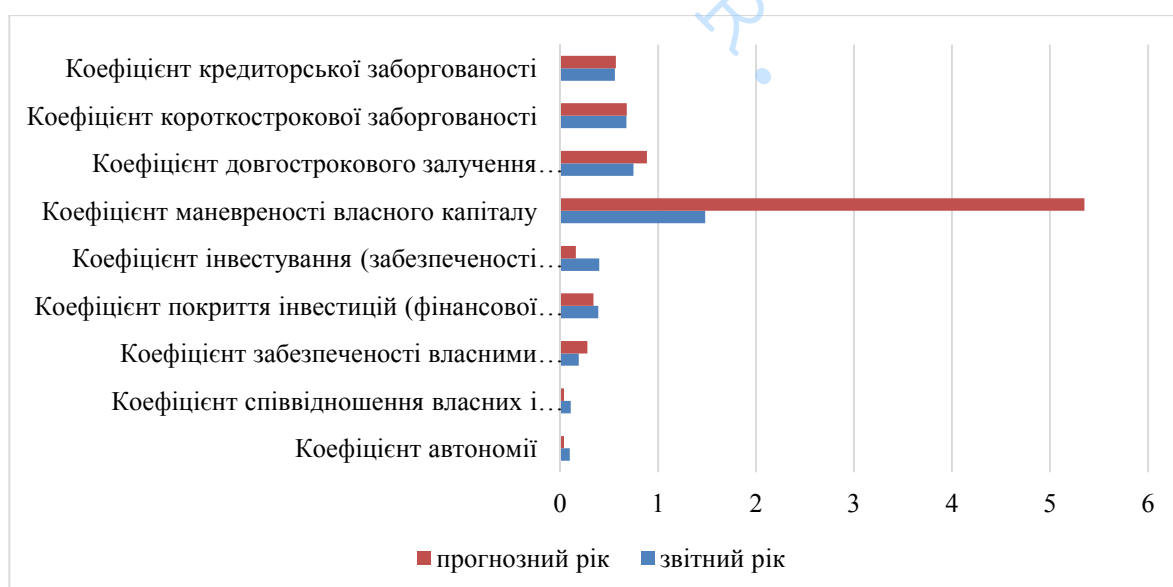


Рис. 2.4. Аналіз фінансових коефіцієнтів

Згідно з приведеною вище методикою аналізу фінансової стійкості фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як незадовільний, оскільки на початок, і кінець звітного періоду майже всі фінансові коефіцієнти знаходилися нижче оптимальних значень.

Оцінюючи ефективність діяльності підприємства необхідно розрахувати показники рентабельності.

Основними показниками ефективності діяльності підприємства є:

Рентабельність сукупних активів ( $R_{ca}$ ) – відношення прибутку від основної діяльності підприємства ( $П_{осн}$ ) до середньої величини активів ( $CA$ ):

$$R_{ca} = П_{осн} / CA \quad (2.6)$$

Даний показник характеризує рівень прибутку, що генерується всіма активами підприємства, які знаходяться у його використанні відповідно до балансу. Саме завдяки наявності прибутку підприємство може оновлювати техніку і технологію, впроваджувати нові матеріали у виробництво товарів і послуг. Падіння рівня рентабельності активів свідчить, що має місце про падіння попиту на продукцію підприємства і про перенакопичення активів.

У базовому році цей показник дорівнював:

$$R_{ca} = -902 / 93623 * 100 = - 0,96\%.$$

У звітному році цей показник дорівнював:

$$R_{ca} = -5512 / 99817 * 100 = -5,52\%.$$

Рентабельність власного капіталу дозволяє визначити зміни в прибутковості. Так, більш високе значення коефіцієнту має позитивне значення, оскільки він показує відносне збільшення чистого прибутку, який генерується з тієї ж суми капіталу. Зростання даного показника відображає зростання прибутку також і на власний капітал. Це може підняти також ринкову вартість підприємства і вартість його акцій. Рентабельність власного капіталу ( $R_{вк}$ ) – відношення чистого прибутку підприємства ( $Пч$ ) до середньої величини власного капіталу ( $ВК$ ):

$$R_{вк} = Пч / ВК \quad (2.7)$$



У базовому році цей показник дорівнював:

$$P_{BK} = -212 / 9212 * 100 = - 2,30\%.$$

У звітному році цей показник дорівнював:

$$P_{BK} = -5044 / 3944 * 100 = - 127,89\%.$$

Цей показник характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного у дане підприємство.

«Рентабельність реалізації ( $P_p$ ) – відношення валового прибутку ( $P_v$ ), прибутку від основної діяльності підприємства ( $P_{осн}$ ), або чистого прибутку ( $P_ч$ ) до чистого доходу від реалізації продукції ( $ЧД$ )» [21]:

$$P_p = П / ЧД \quad (2.8)$$

«Рентабельність реалізації показує, наскільки ефективно і прибутково підприємство веде свою виробничо-комерційну діяльність» [27].

Рентабельність реалізації (валова):

У базовому році цей показник дорівнював:

$$P_p(v) = 10 / 4603 * 100 = 0,22 \%$$

У звітному році цей показник дорівнював:

$$P_p(v) = 7034 / 22639 * 100 = 31,07 \%$$

Рентабельність реалізації (операційна):

У базовому році цей показник дорівнював:

$$P_p(o) = -6374 / 4603 * 100 = -138,47 \%$$

У звітному році цей показник дорівнював:

$$P_p(o) = -2051 / 22639 * 100 = -9,06 \%$$

Рентабельність реалізації (чиста):

У базовому році цей показник дорівнював:

$$P_p(ч) = -212 / 4603 * 100 = -4,61 \%$$

У звітному році цей показник дорівнював:

$$P_p(ч) = -5044 / 22639 * 100 = -22,28 \%$$

Рентабельність продукції підприємства ( $P_p$ ) розраховується за формулою:

$$R_{\Pi} = \text{Посн} / \text{Сп} \quad (2.9)$$

де Пвал– валовий прибуток;

Сп–собівартість продукції.

У базовому році цей показник дорівнював:

$$R_{\Pi} = 10 / 4593 * 100 = 0,22 \%$$

У звітному році цей показник дорівнював:

$$R_{\Pi} = 7034 / 15605 * 100 = 45,08 \%$$

Результати аналізу представлені в табл. 2.8 та на рис. 2.5.

Таблиця 2.9

### Аналіз показників рентабельності

Показник	У базовому році	У звітному році	Відхилення	
			абсолютне	%
Рентабельність сукупних активів	-0,96	-5,52	-4,56	473,17
Рентабельність власного капіталу	-2,30	-127,89	-125,59	5461,43
Рентабельність продажів (валова)	0,22	31,07	30,85	14201,65
Рентабельність продажів (операційна)	-138,47	-9,06	129,42	-93,46
Рентабельність продажів (чиста)	-4,61	-22,28	-17,67	383,75
Рентабельність продукції	0,22	45,08	44,86	20603,08

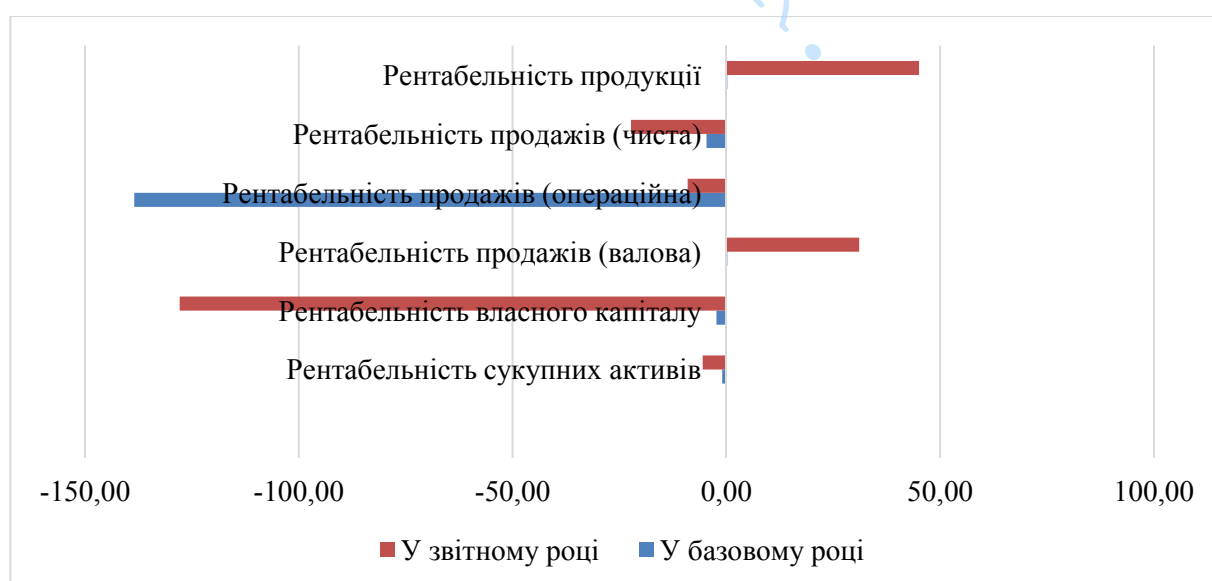


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності

Підсумовуючи результати аналізу фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства слід зазначити доволі важкий фінансовий стан підприємства. Показники ліквідності і платоспроможності мають тенденцію до зниження, також рентабельність власного капіталу не стимулює партнерів вкладувати капітал, що гальмує розвиток ресурсного потенціалу підприємства.

### **2.3. Аналіз конкурентного середовища та конкурентних позицій підприємства**

Аналіз конкурентного середовища займає важливе місце в підтриманні наявної і підвищенні конкурентної позиції підприємства у змінних умовах ринкового середовища. Динаміка потреб на товари і послуги виробничого і особистого характеру має постійне коливання, тому виникає необхідність в удосконаленні техніки і технології, оновленні ресурсного забезпечення, скороченні фінансово-виробничого циклуу, використанні переваг циркулярної економіки.

Починаючи аналіз проведемо загальну оцінку конкурентного середовища в якому працює наше підприємство. На ринку автоперевезень Харківського регіону працює багато компаній, які надають достатньо широкий спектр послуг. Тому мною в якості конкурентів були вибрані ті компанії які надають аналогічні з нашою компанією послуги, та приблизно однакові в прані розміру (основні фонди, персонал та ін.).

Аналітична характеристика конкурентів підприємства представлена в табл. 2.9.

Оцінка ефективності роботи кожного підрозділу передбачає аналіз ефективності використання ресурсів. Метод базується на оцінці чотирьох критеріїв конкурентоспроможності:

## Аналітична характеристика конкурентів підприємства

Характерні ознаки	Характеристики конкурентів		
	ТОВ RegionGruz (РеґіонГруз)	Мувінгова фірма «Вантажоперевезення 555»	ТОВ ХарківГруз
Місце розташування	м. Харків	м. Харків	м. Харків
Основні конкурентні наміри	перейти до групи лідерів	перейти до групи лідерів	зберегти свою позицію
Широта та глибина асортименту	Грузоперевезення по Харкову та Україні, квартирний та офісний переїзд, послуги грузчиків, вивезення будівельного мусору	Грузоперевезення по Харкову та Україні, квартирний та офісний переїзд, послуги грузчиків	Грузоперевезення по Харкову та Україні, послуги грузчиків
Ціновий діапазон	високий	середній	середній
Якість послуг	висока	середня	середня
Оцінка лояльності (споживачів) до продукції підприємства	висока / стабільна	середня / стабільна	середня/ стабільна
Частка ринку (%)	7,5	5	3,5
Динаміка ринкової частки протягом останніх 3-5 років	зростає	стабільна	стабільна
Основна конкурентна стратегія	диференціації	за витратами	за витратами
Характер конкурентних дій підприємств	переважно наступальний	комбінація наступальних і захисних дій	комбінація наступальних і захисних дій
Відмітні характеристики	Достатньо широкий спектр послуг, що надаються, з перспективою їх розширення; висока якість послуг	Достатньо широкий спектр послуг, що надаються, робота із зниження витрат, що в перспективі призведе до зниження ціни на послуги	Робота із зниження витрат, що в перспективі призведе до зниження ціни на послуги
Слабкості конкурента	Висока ціна послуг, що надаються,	Високий знос автотранспорту та інших основних засобів	Вузький спектр послуг, що надаються, високий знос основних засобів

1. Ефективність господарської діяльності (ЕД) – «оцінюється за сукупністю відносних показників, таких як витрати на одиницю продукції, фондівіддача, рентабельність товару та продуктивність праці» [5].

2. Фінансовий стан (ФС) – «визначається через розрахунок коефіцієнтів автономії, платоспроможності, абсолютної ліквідності та обертання оборотних коштів» [7].

3. Ефективність організації збуту послуг (ЕЗ) – «характеризується рівнем рентабельності продажів, коефіцієнтами затовареності готовою продукцією, завантаження виробничих потужностей та ефективністю реклами» [4].

4. Конкурентоспроможність товару (КТ) – «включає показники якості товару при споживанні через комфорт і вчасність її отримання, в даному випадку автопослуг» [7].

Алгоритм розрахунку коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства включає три основні етапи:

1. Розрахунок одиничних показників конкурентоспроможності організації.

2. Розрахунок критеріїв конкурентоспроможності підприємства за формулами.

3. Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності підприємства (ККП).

Переходячи до відносних величин, показники отримують бальні значення залежно від їх змін відносно обраної бази порівняння, що дозволяє більш точно оцінити ресурсний потенціал підприємства та його ефективність використання як на підприємстві при виготовлення продукції (наданні посліг), так і на ринку при отриманні виручки від реалізації через відповідну рентабельність.

Здійснені результати оцінювання подано в табл. 2.10. (Майже всі показники були попередньо розраховані у п.п. 2.1 та 2.2. даної кваліфікаційної роботи).

Коефіцієнт затовареності готовою продукцією та коефіцієнт

завантаженості виробничих потужностей взяті з даних підприємства.

Таблиця 2.10

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС» методом,  
заснованим на теорії ефективної конкуренції

Показники конкурентоспроможності та порядок розрахунку	Значення розрахованих показників		Значення у балах	
	У базовому році	У звітному році	У базовому році	У звітному році
Критерії ефективності господарської діяльності підприємства				
Рівень витрат (витрати на 1 грн.)	1,00	0,69	10	12
Фондовіддача	0,21	1,00	8	10
Рентабельність товару	0,22	45,08	8	15
Продуктивність праці	153,43	754,63	11	15
Критерії фінансового стану підприємства				
Коефіцієнт автономії	0,1	0,04	11	10
Коефіцієнт покриття	0,84	0,78	12	11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,007	0,002	7	5
Коефіцієнт обороту оборотних коштів	0,07	0,32	10	12
Критерії ефективності збуту товарів (послуг)				
Рентабельність продажів продукції	0,22	31,07	7	15
Коефіцієнт задоволеності готовою продукцією	0,027	0,023	10	12
Коефіцієнт завантаженості виробничих потужностей	0,61	0,64	10	11
Коефіцієнт ефективності реклами	-0,01	-0,13	10	11
Критерії конкурентоспроможності товару				
Якість товару (авторослуг)	-	-	12	12
Ціна товару (авторослуг)	-	-	12	10

Коефіцієнт ефективності реклами визначає економічну ефективність усіх застосованих засобів стимулювання збуту. Він визначається як відношення витрат на збут до прибутку від операційної діяльності.

Розрахуємо значення цього показника.

У базовому році цей показник дорівнював:

$$K_{ep} = 55 / (-6374) = - 0,01.$$

У звітному році цей показник дорівнював:

$$K_{ep} = 260 / (-2051) = - 0,13.$$

«Критерії конкурентоспроможності підприємства (ККП) розраховуються

наступним чином []:

$$ED=0,31PB+0,19\Phi+0,4PT+0,1ПП \quad (2.10)$$

де ED - ефект діяльності,

PB - рівень витрат,

$\Phi$  - фондівіддача,

PT - рентабельність товару,

ПП- продуктивність праці.

$$FC=0,29KA+0,2KP+0,36KL+0,15KO \quad (2.11)$$

де FC - фінансовий стан організації;

KA - коефіцієнт автономії організації;

KP - коефіцієнт покриття;

KL - коефіцієнт абсолютної ліквідності;

KO - коефіцієнт обороту оборотних коштів.

$$EZ=0,37RP+0,29KZ+0,21KB+0,13KP \quad (2.12)$$

де EZ- ефективність збуту;

RP - рентабельність продажу продукції;

KZ- коефіцієнт затовареності;

KB- коефіцієнт завантаження виробничих потужностей;

KP- коефіцієнт ефективності реклами;

KT- критерій КСП товарів».

На підставі отриманих даних визначають коефіцієнти за два періоди:

Базовий рік:

$$ED = 0,31 \times 10 + 0,19 \times 8 + 0,4 \times 8 + 0,1 \times 11 = 8,92$$

$$FC = 0,29 \times 11 + 0,2 \times 12 + 0,36 \times 7 + 0,15 \times 10 = 9,61$$

$$EZ = 0,37 \times 7 + 0,29 \times 10 + 0,21 \times 10 + 0,14 \times 10 = 8,89$$

$$KT = 0,5 \times 12 + 0,5 \times 12 = 12$$

Звітний рік:

$$ED = 0,31 \times 12 + 0,19 \times 10 + 0,4 \times 15 + 0,1 \times 15 = 13,12$$

$$FC = 0,29 \times 10 + 0,2 \times 11 + 0,36 \times 5 + 0,15 \times 12 = 8,7$$

$$EZ = 0,37 \times 15 + 0,29 \times 12 + 0,21 \times 12 + 0,14 \times 12 = 12,77$$

$$KT = 0,5 \times 12 + 0,5 \times 10 = 11$$

При врахуванні експертних оцінок, ККП розраховуємо за формулою:

$$KKO = 0,15ED + 0,29FC + 0,23EZ + 0,33KT \quad (2.13)$$

Отже, тепер можна визначити загальний коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства (ККП) за досліджувані періоди.

Базовий рік:

$$KKP = 0,15 \times 8,92 + 0,29 \times 9,61 + 0,23 \times 8,89 + 0,33 \times 12 = 10,13$$

Звітний рік:

$$KKP = 0,15 \times 13,12 + 0,29 \times 8,7 + 0,23 \times 12,77 + 0,33 \times 11 = 11,06$$

Проведена вище оцінка конкурентоспроможності компанії охоплює всі основні аспекти її господарської діяльності, дозволяючи оперативно та об'єктивно отримати інформацію про позиції організації на ринку автоперевезень Харківської області. Включення в аналіз показників за різні часові періоди робить цей метод ефективним інструментом для контролю кожного структурного підрозділу.

На основі отриманих результатів, ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС» демонструє високий рівень конкурентоспроможності. Незважаючи на незначний спад фінансових показників минулого року у порівнянні з попереднім, підприємство впевнено утримує свою позицію на ринку автоперевезень в регіоні.

#### **2.4. Розробка заходів щодо підвищення ресурсного потенціалу ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС»**

Використання ресурсного потенціалу підприємства спрямоване на досягнення максимальної ефективності в управлінні ресурсами, що зменшує витрати та підвищує продуктивність. Цей процес забезпечує оптимальне



використання всіх видів ресурсів, таких як матеріальні, фінансові, людські та інформаційні, з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку. Крім того, він сприяє стійкому розвитку компанії, дозволяючи їй адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, забезпечуючи довготривалу стабільність та екологічний баланс. Реалізація цього процесу також сприяє впровадженню інноваційних рішень і технологій, що покращують якість продукції або послуг, які надаються підприємством. (рис. 2.6).

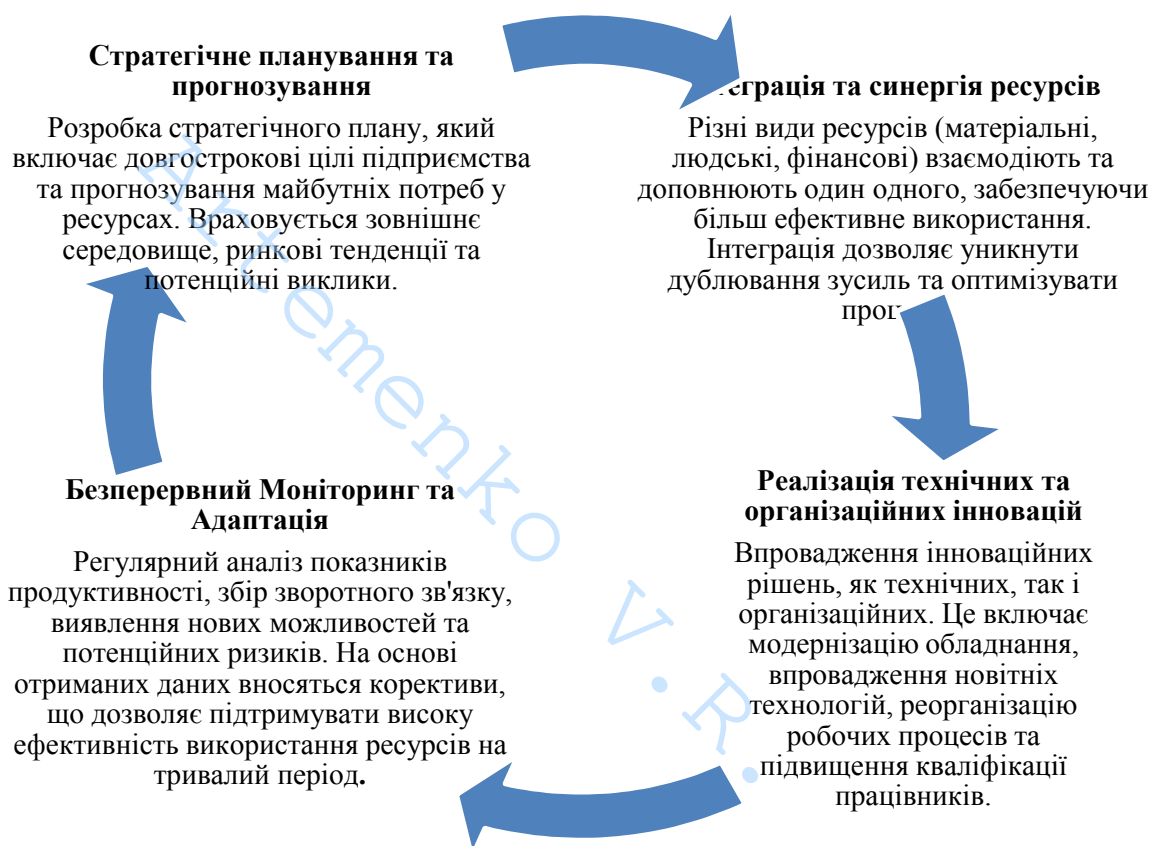


Рис. 2.6. Реалізація процесу використання ресурсного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за джерелами [12, 23, 36]

**Стратегічне планування та прогнозування.** Цей етап починається з розробки стратегічного плану, який включає довгострокові цілі підприємства та прогнозування майбутніх потреб у ресурсах. Враховується зовнішнє середовище, ринкові тенденції та потенційні виклики. Прогнозування

допомагає визначити майбутні потреби та розробити відповідні стратегії для ефективного використання ресурсів.

Інтеграція та синергія ресурсів. На цьому етапі ресурси підприємства інтегруються для досягнення синергічного ефекту. Це означає, що різні види ресурсів (матеріальні, людські, фінансові) взаємодіють та доповнюють один одного, забезпечуючи більш ефективне використання. Інтеграція дозволяє уникнути дублювання зусиль та оптимізувати процеси для досягнення кращих результатів з меншими витратами.

Реалізація технічних та організаційних інновацій. Впровадження інноваційних рішень, як технічних, так і організаційних, є ключовим етапом у використанні ресурсного потенціалу. Це включає модернізацію обладнання, впровадження новітніх технологій, реорганізацію робочих процесів та підвищення кваліфікації працівників. Інновації допомагають підвищити продуктивність та знизити витрати, що сприяє ефективному використанню ресурсів.

Безперервний моніторинг та адаптація. Завершальний етап включає постійний моніторинг ефективності використання ресурсів та адаптацію стратегій згідно прогнозованих змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це обумовлює необхідність регулярний аналіз показників продуктивності, збір зворотного зв'язку, виявлення нових можливостей та потенційних ризиків. На основі отриманих даних вносяться корективи, що дозволяє підтримувати високу ефективність використання ресурсів на тривалий період. Ця замкнута послідовність з чотирьох етапів забезпечує комплексний підхід до управління ресурсним потенціалом підприємства, сприяючи його стійкому розвитку та конкурентоспроможності.

Для розробки заходів щодо підвищення ресурсного потенціалу ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС» буде важливо проаналізувати фактори, що збільшують час виконання операцій диспетчером, і виявити зайві дії, які призводять до надмірного використання ресурсів та неефективних рішень щодо їхнього використання.

Отже, для зменшення зайвих операцій і економії ресурсів підприємства слід обрати метод скорочення надлишкових бізнес-процесів. Це дозволить оптимізувати операції, пов'язані з виконанням бізнес-процесу перевезень.

Основними бізнес-процесами ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС» є ті, що орієнтовані на надання послуг клієнтам. Ці процеси є ключовими для організації, оскільки забезпечують стабільну конкурентну позицію на ринку та підвищують прибутковість. На рис. 2.7 представлено карту бізнес-процесів.

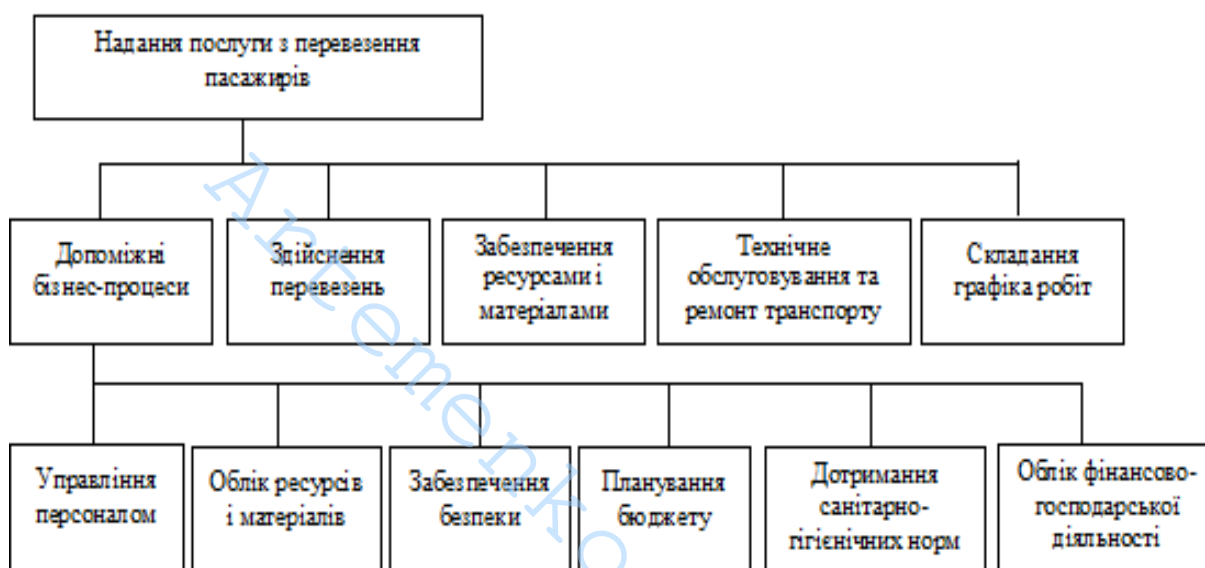


Рис. 2.7. Карта бізнес - процесів

До суміжних бізнес-процесів належать такі дії, як управління персоналом, ресурсна і матеріальна обліковість, забезпечення безпеки, прибирання приміщень, дезінфекція та стерилізація обладнання і матеріалів, а також облік фінансово-господарської діяльності.

У контексті даного об'єкта і всієї предметної області особливо важливим бізнес-процесом є здійснення перевезень. Цей процес значно впливає на прибуток підприємства, є найбільш трудомістким і критичним для забезпечення безпеки клієнтів, що особливо важливо для автотранспортних підприємств.

Основним процесом у розглянутій схемі є перевезення вантажів, тому він займає найвищий рівень пріоритетності. Вхідними елементами цього процесу є вантажі, що потребують перевезення, фінансові ресурси, що витрачаються на

придбання необхідних для роботи підприємства ресурсів, а також інформація для постачальників вантажів і споживачів послуг. На виході процесу утворюються перевезені вантажі, інформація для замовників та постачальників.

Управління процесом забезпечується законодавчими та нормативними документами, внутрішніми документами автотранспортного підприємства, а також документацією системи управління якістю (СУЯ).

Реалізація процесу можлива завдяки наявності таких механізмів, як інфраструктура підприємства, транспортні засоби і вище керівництво.

«Гіперпроцес може бути декомпозований на три макропроцеси:

1. «Управляти діяльністю підприємства»;
2. «Забезпечувати діяльність підприємства»;
3. «Виконувати перевезення вантажів».

На початку кожної зміни приймаються заявки на перевезення від клієнтів і складається добовий наряд» [39]. Заявки надходять у ремонтний підрозділ, де проводиться перевірка технічного стану автотранспорту. Паралельно здійснюється підготовка та інструктаж персоналу.

Заявки разом із необхідними рекомендаціями розподіляються між водіями, експедиторами, вантажниками, їхнім транспортом і закріпленими за ними маршрутами, після чого проводиться виконання заявки.

Ключове значення в підвищенні економічної ефективності автотранспортних перевезень має якість і оперативність надання послуг. Це головний інструмент залучення нових клієнтів та збільшення обороту компанії.

Для досягнення максимальних результатів підвищення ефективності можливі такі заходи:

1. Налагодження достовірного первинного обліку.
2. Перегляд норм витрати палива та оновлення довідника відстаней.
3. Розподіл обов'язків між логістичною та експлуатаційною службами.

Аналізуючи пропозиції компаній, що надають подібні послуги, у рамках дипломного проекту пропонується використання програмного комплексу «BASERP» з додатковим модулем для автотранспортних підприємств. Цей

програмний комплекс включає такі компоненти, як управління фінансами, регламентований облік, бюджетування, управління виробництвом, управління витратами, організація ремонтів, управління взаємовідносинами з клієнтами, управління складом і запасами тощо.

Для реалізації цієї системи необхідно придбати комп'ютер, який виконуватиме роль сервера з встановленою основною програмою та базою даних, ліцензію на 5 робочих місць (фінансовий відділ, диспетчер, служба механіка, логістична та експлуатаційна служби), а також оренду місця в хмарі для водіїв (12 комплектів за кількістю авто). Додатково потрібно укласти договір на обслуговування з компанією, яка реалізує цей програмний продукт. Перелік витрат на реалізацію цього заходу наведено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Перелік витрат на впровадження інформаційної системи управління діяльністю підприємства, та GPS датчиків

Найменування витрат	Сума, грн.
1. Програмний комплекс «BAS ERP»	216 000
2. Ліцензія на 5 робочих місць	11 600
3. Додатковий модуль для АТП	15 000
4. Оренда дистанційного програмного місця в хмарі для водіїв (12 комплектів по 30 дол.)	13 320
5. Договір на обслуговування	30 000
6. GPS трекер + датчик палива (12 комплектів по 6000 грн.)	72 000
7. Комп'ютер ARTLINE WorkStation W52 v07Win	30 636
8. Монітор 21.5" Philips 221V8A/00	3 318
РАЗОМ	391 874

Крім того аналіз бізнес-процесу показав не тільки можливості оптимізації структури підприємства, а й висвітив проблемні місця. Зокрема це стосується організації перевезень, оскільки автопарк зношений майже на 2/3. Тому для покращення роботи необхідно провести оновлення автопарку. Пропонується

придбати 2 автомобіля FORD Transit RWD Jumbo для перевезень по місту, та 1 MANTGXв/п 10т. для перевезень регіону та Україні, замість машин аналогічного класу які вже майже повністю вичерпали свій ресурс і ремонт яких економічно не вигідний.

Перелік витрат на оновлення автопарку наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

## Перелік витрат на оновлення автопарку

Найменування витрат	Сума, грн.
1. Придбання 3 автомобілів FORD Transit RWD Jumbo	3 300 900
2. Придбання 2 автомобілів MANTGXв/п 10т.	3 931 200
3. РАЗОМ	7 232 100

Запропоновані рекомендації дозволять збільшити обсяг реалізації автопослуг на 15 відсотків. Питомі витрати при цьому зменшаться на 5 копійок за кожну гривню реалізації завдяки скороченню витрат на ремонт, зниженню простоїв рухомого складу, зменшенню часу обробки заявок диспетчером, оптимізації маршрутів доставки вантажів і точному обліку витрат пального за допомогою GPS-трекерів з датчиками палива. Очікується загальне збільшення собівартості послуг на 7%.

Згідно з П(С)БО, група 5 включає транспортні засоби з мінімально допустимим строком корисного використання 5 років. Тому при оцінці проекту обраний інтервал становить 5 років. Розрахунок показників технічного стану та ефективності використання фондів наведено у додатку 1

Крім того, завдяки організації обліку та роботи із клієнтами прогнозується зниження дебіторської та кредиторської заборгованості. Це досягається за рахунок наступних заходів:

1. Автоматизація обліку: впровадження сучасних програмних рішень для обліку дозволяє швидше і точніше обробляти фінансову інформацію. Це

знижує ризик помилок і спрощує процес управління заборгованістю, забезпечуючи своєчасне отримання платежів і контроль за витратами.

2. Система моніторингу платежів: постійний моніторинг платежів допомагає вчасно виявляти проблеми з дебіторською заборгованістю. Використання спеціалізованих інструментів дозволяє контролювати платіжну дисципліну клієнтів і швидко реагувати на затримки.

3. Поліпшення взаємин з клієнтами: ефективна комунікація з клієнтами та побудова довірчих відносин сприяє своєчасному виконанню фінансових зобов'язань. Регулярні контакти, зрозумілі умови співпраці та гнучкі підходи до вирішення фінансових питань допомагають знизити ризик неплатежів.

4. Аналіз кредитоспроможності: проведення детального аналізу фінансового стану потенційних клієнтів перед укладанням угод дозволяє знизити ризики, пов'язані з кредиторською заборгованістю. Це дозволяє уникнути співпраці з ненадійними партнерами.

5. Оптимізація умов платежів: Розробка гнучких умов оплати, які враховують фінансові можливості клієнтів, сприяє своєчасному погашенню заборгованості. Наприклад, надання знижок за ранні платежі або встановлення зручних графіків розрахунків.

6. Контроль витрат: Регулярний аналіз витрат підприємства та виявлення можливостей для їх зниження допомагає зберегти фінансові ресурси і ефективніше управляти кредиторською заборгованістю. Це дозволяє уникнути непотрібних витрат і спрямувати кошти на більш важливі потреби.

Таким чином, впровадження системного підходу до обліку та роботи із клієнтами не лише сприяє зниженню дебіторської та кредиторської заборгованості, але й підвищує загальну фінансову стабільність і ефективність підприємства.

Враховуючи запропоновані заходи, доцільно здійснити планування техніко-економічних показників діяльності підприємства та фінансового стану підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

## Планування техніко-економічних показників діяльності підприємства

Показник	Значення по роках		Відхилення	
	базовий рік	плановий рік	абс. (+;-)	відх. відн.,%
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	22639	26035	3396	15,00
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	15605	16697	1092	7,00
3. Валовий прибуток/збиток, тис. грн.	7034	9338	2304	32,75
8. Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	-5044	-848	4196	-83,20
9. Основні засоби, тис. грн.	22547	18690	-3857	-17,11
10. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	30	30	0	0,00
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу	754,63	867,83	113,2	15,00
12. Середньорічна заробітна плата, тис. грн./чол	221,13	236,61	15,48	7,00
13. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	22375,5	20618,5	-1757	-7,85
14. Фондовіддача, грн./грн.	1,01	1,26	0,25	24,80
15. Фондомісткість, грн./грн.	0,99	0,79	-0,20	-19,87
16. Фондоозброєність, тис. грн./особу	745,85	687,28	-58,57	-7,85
17. Матеріальні витрати, тис.грн.	13410	14349	939	7,00
18. Витрати операційної діяльності, тис. грн.	28423	30412	1989	7,00
19. Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,69	0,64	-0,05	-6,96
20. Матеріаловіддача, грн./грн.	1,69	1,81	0,13	7,48
21. Матеріалоємність, грн./грн.	0,59	0,55	-0,04	-6,96

Прогноз показників ліквідності приведений в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

## Прогноз ліквідності і платоспроможності

Показники	Базовий рік	Плановий рік	Відхилення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,002	0,003	0,001
2. Коефіцієнт термінової ліквідності	0,46	0,45	-0,01
3. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,14	1,17	0,03
4. Коефіцієнт платоспроможності	0,78	0,8	0,02

Результати прогнозних розрахунків коефіцієнтів фінансової стійкості зведені в табл. 2.15.



Таблиця 2.15

## Прогноз фінансових коефіцієнтів

Показники	Позначення	Базовий рік	Плановий рік	Відхилення
Коефіцієнт автономії	$K_a$	0,04	0,04	0,00
Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів (фінансової стійкості)	$K_{ст}$	0,04	0,05	0,00
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	$K_{з.в.с}$	0,28	0,25	-0,03
Коефіцієнт покриття інвестицій (фінансової стабільності)	$K_{п.і}$	0,34	0,32	-0,02
Коефіцієнт інвестування (забезпеченості капіталом)	$K_i$	0,16	0,19	0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	$K_M^{в.к.}$	5,35	4,32	-1,02
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	$K_{д.з.п.к.}$	0,8854	0,8612	-0,0241
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	$K_{к.з}$	0,682	0,714	0,032
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	$K_{к.з}$	0,57	0,58	0,01

Далі проведемо планування показників рентабельності (табл. 2.16 та рис. 2.8).

Таблиця 2.16

## Планування показників рентабельності

Показник	звітний рік	прогнозний рік	Відхилення	
			абсолютне	%
Рентабельність сукупних активів	-5,52	-1,03	4,49	-81,29
Рентабельність власного капіталу	-127,89	-21,49	106,40	-83,20
Рентабельність продажів (валова)	31,07	35,87	4,80	15,43
Рентабельність продажів (операційна)	-9,06	5,13	14,19	-156,62
Рентабельність продажів (чиста)	-22,28	-3,26	19,02	-85,39
Рентабельність продукції	45,08	55,92	10,85	24,06

У звітному році рентабельність сукупних активів була від'ємною, що свідчить про збиткову діяльність підприємства. Однак у прогнозному році спостерігається значне покращення цього показника, що вказує на ефективніше використання активів.

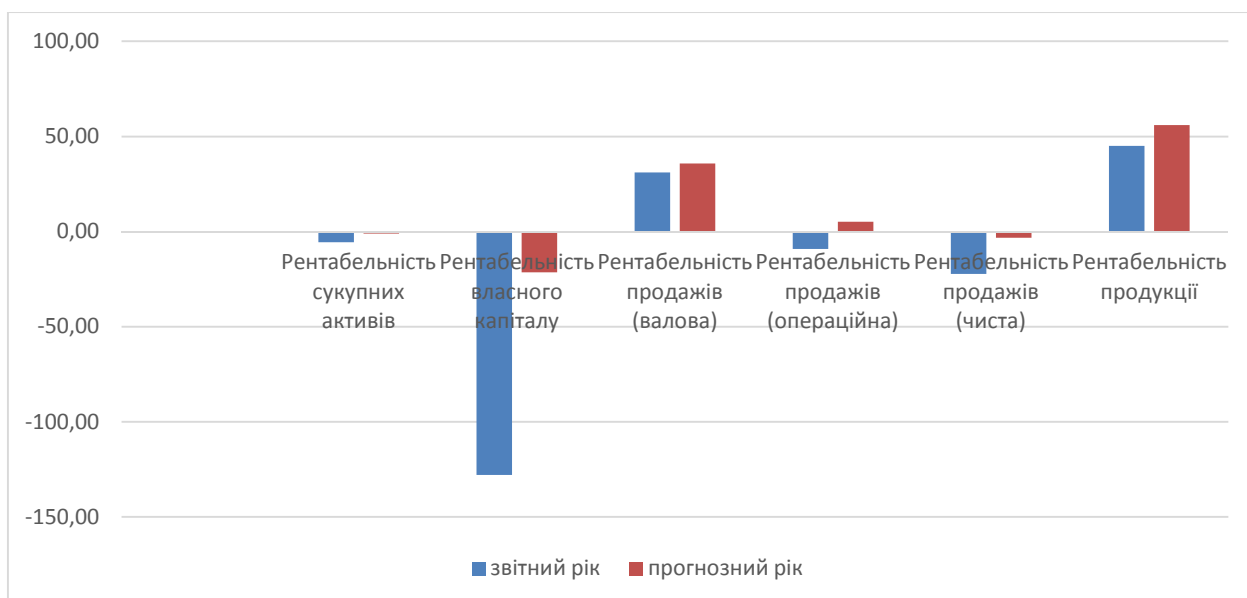


Рис. 2.8. Динаміка прогнозних показників рентабельності

Від'ємна рентабельність власного капіталу в звітному році демонструє значні фінансові втрати. У прогнозному році цей показник покращується, але залишається негативним, що вказує на необхідність подальших заходів для стабілізації фінансового стану. Покращення валової рентабельності продажів свідчить про підвищення ефективності продажів та зростання валового прибутку. Перехід від від'ємної операційної рентабельності до позитивної показує значне покращення операційної діяльності підприємства.

Значне зменшення від'ємного значення чистої рентабельності продажів вказує на зменшення чистих збитків і покращення загальної фінансової стабільності. Разом з тим, зростання рентабельності продукції свідчить про покращення ефективності виробництва та збільшення прибутковості продукції.

Аналіз показників рентабельності вказує на позитивні тенденції в діяльності підприємства, зокрема зменшення збитків і покращення прибутковості. Однак, негативні значення деяких показників у звітному році свідчать про необхідність подальших заходів для забезпечення стабільного фінансового зростання та підвищення ефективності управління ресурсами.

Підсумовуючи результати прогнозного аналізу фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства після впровадження запропонованих заходів, слід зазначити що фінансовий стан підприємства ще

залишитися у не дуже задовільному стані, але більшість показників суттєво зростуть.

Виходячи з проведеного аналізу ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС» можна запропонувати наступні заходи, що підвищать його ресурсний потенціал та допоможуть підвищити його конкурентоспроможність (табл. 2.17). Вони здебільшого включають ресурсне наповнення, техніко-технологічне, можливу оптимізацію по складових.

Таблиця 2.17

**Запропоновані заходи удосконалення підвищення ефективності  
використання ресурсного потенціалу ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС»**

<b>Заходи</b>	<b>Опис</b>
Оптимізація бізнес-процесів	Скорочення надлишкових бізнес-процесів для зменшення зайвих операцій, витрат та підвищення продуктивності. Особлива увага диспетчерським операціям та перевезенням.
Впровадження новітніх технологій	Використання програмних комплексів, таких як «BASERP», для автоматизації обліку, використання фінансів, логістики та інших процесів.
Модернізація автопарку	Оновлення автопарку новими транспортними засобами з меншими витратами на ремонт та обслуговування для підвищення ефективності перевезень.
Підвищення кваліфікації персоналу	Реорганізація робочих процесів та навчання працівників новітнім технологіям і методам управління для підвищення їх продуктивності та ефективності.
Вдосконалення системи обліку та моніторингу	Автоматизація обліку та впровадження системи моніторингу платежів для точного контролю за витратами, зниження дебіторської та кредиторської заборгованості.
Розробка гнучких умов оплати	Створення зручних умов для клієнтів (знижки за ранні платежі, гнучкі графіки розрахунків) для зниження заборгованості та покращення фінансового стану підприємства.
Аналіз та оптимізація витрат	Регулярний аналіз витрат та пошук можливостей для їх зниження (перегляд норм витрати палива, оновлення довідників відстаней) для збереження фінансових ресурсів.
Інтеграція ресурсів	Забезпечення синергії між різними видами ресурсів для ефективного їх використання та уникнення дублювання зусиль.
Покращення якості послуг	Підвищення якості та оперативності надання послуг для залучення нових клієнтів та збільшення обороту підприємства.
Безперервний моніторинг та адаптація	Постійний аналіз ефективності використання ресурсів та адаптація стратегій відповідно до змін у середовищі для підтримання високої ефективності.

Зростання ресурсного потенціалу ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС» залежить від впровадження низки оптимізацій та нововведень. Оптимізація бізнес-процесів, зокрема скорочення надлишкових операцій, дозволяє зменшити витрати та підвищити продуктивність, особливо в диспетчерських операціях та перевезеннях. Використання новітніх технологій, таких як програмні комплекси «BASERP», автоматизує облік та управління фінансами, що підвищує точність і знижує людські помилки. Модернізація автопарку новими транспортними засобами з меншими витратами на ремонт покращує ефективність перевезень і знижує простой. Підвищення кваліфікації персоналу шляхом навчання новітнім технологіям підвищує продуктивність і ефективність робочих процесів.

Автоматизація обліку та моніторинг платежів забезпечують точний контроль за витратами, що знижує заборгованість і покращує фінансову стабільність. Гнучкі умови оплати стимулюють своєчасні розрахунки клієнтів, покращуючи грошовий потік підприємства. Регулярний аналіз витрат і оптимізація використання ресурсів зберігають фінансові ресурси та підвищують рентабельність. Інтеграція різних видів ресурсів дозволяє ефективніше їх використовувати, уникати дублювання зусиль та підвищувати продуктивність. Покращення якості та оперативності надання послуг залучає нових клієнтів і збільшує оборот компанії. Постійний моніторинг та адаптація стратегій до змін у середовищі підтримують високу ефективність і забезпечують стійкий розвиток підприємства.

Отже, використання ресурсного потенціалу підприємства є важливим для досягнення високої ефективності в управлінні ресурсами, що сприяє зменшенню витрат і підвищенню продуктивності. Це забезпечує оптимальне використання матеріальних, фінансових, людських та інформаційних ресурсів, що підвищує конкурентоспроможність підприємства на ринку. Важливим аспектом є стратегічне планування та прогнозування, що дозволяє розробити довгострокові цілі та передбачити майбутні потреби в ресурсах, враховуючи зовнішнє середовище і ринкові тенденції.

Інтеграція та синергія ресурсів дозволяє досягти більш ефективного їх використання, уникнути дублювання зусиль та оптимізувати процеси для кращих результатів з меншими витратами. Впровадження інноваційних рішень, як технічних, так і організаційних, допомагає підвищити продуктивність і знизити витрати, що сприяє ефективному використанню ресурсів. Безперервний моніторинг та адаптація стратегій відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі дозволяють підтримувати високу ефективність використання ресурсів на тривалий період.

Для ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС» важливо було проаналізувати фактори, що збільшують час виконання операцій диспетчером, і виявити зайві дії, які призводять до надмірного використання ресурсів та неефективних рішень. Скорочення надлишкових бізнес-процесів дозволить оптимізувати операції, пов'язані з виконанням бізнес-процесу перевезень. Основні бізнес-процеси, орієнтовані на надання послуг клієнтам, є ключовими для забезпечення стабільної конкурентної позиції на ринку та підвищення прибутковості.

Для досягнення максимальних результатів пропонується впровадження системного підходу до обліку та роботи з клієнтами, що включає автоматизацію обліку, систему моніторингу платежів, поліпшення взаємин з клієнтами, аналіз кредитоспроможності та оптимізацію умов платежів. Запропоновані заходи, зокрема, оновлення автопарку, дозволять збільшити обсяг реалізації автопослуг на 15%, знизити питомі витрати на 5 копійок за кожную гривню реалізації та оптимізувати процеси перевезень.

В результаті реалізації цих заходів очікується покращення ресурсного потенціалу підприємства, підвищення якості та оперативності надання послуг, що є ключовими факторами залучення нових клієнтів та збільшення обороту підприємства. Це забезпечить загальне підвищення фінансової стабільності та ефективності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Коригувальні дії, пов'язані із оновленням і поповненням ресурсного потенціалу транспортних підприємств, пов'язані із впливом чинників з зовнішнього та внутрішнього середовища. Усі транспортні підприємства постійно взаємодіють зі своїм оточенням через взаємне узгодження інтересів за допомогою різних форм і методів взаємодії, а саме: ціноутворення, спонукальні рекламні заходи, конкурентна боротьба, співпраця з партнерами і регіональною владою. Значний вплив на транспортних операторів має динаміка в попиті на вантажні, пасажирські перевезення та відповідні структурні коливання, розвиток інфраструктурної складової, система регулювання цін на послуги та паливо, зростання інвестиційної привабливості цього сектору.

Запропоновані рекомендації сприятимуть збільшенню обсягу реалізації автопослуг на 15 відсотків. При цьому питомі витрати зменшаться на 5 копійок за кожен гривню реалізації завдяки ефективнішому використанню ресурсів, зокрема скороченню витрат на ремонт, зниженню простоїв рухомого складу, зменшенню часу обробки заявок диспетчером, оптимізації маршрутів доставки вантажів і точному обліку витрат пального за допомогою GPS-трекерів з датчиками палива. Окрім цього, прогнозується загальне збільшення собівартості послуг на 7% за рахунок покращення управління ресурсним потенціалом.

Розширення ресурсного потенціалу ТОВ «ТОТАЛ-ТРАНС» безпосередньо пов'язане з впровадженням ряду оптимізацій та інновацій. Впровадження оптимізації бізнес-процесів, включаючи скорочення зайвих операцій, сприяє зниженню витрат та підвищенню продуктивності, особливо в сферах диспетчерських операцій та перевезень. Використання сучасних технологій, таких як програмні комплекси «BASERP», автоматизує облік та управління фінансами, що забезпечує вищу точність і зменшує кількість людських помилок. Модернізація автопарку шляхом придбання нових

транспортних засобів, які потребують менших витрат на ремонт, покращує ефективність перевезень та зменшує час простою. Підвищення кваліфікації персоналу через навчання новітнім технологіям підвищує продуктивність та ефективність робочих процесів. Автоматизація обліку та моніторинг платежів забезпечують точний контроль витрат, що сприяє зниженню заборгованості та покращенню фінансової стабільності. Гнучкі умови оплати стимулюють своєчасні розрахунки клієнтів, що покращує грошовий потік підприємства. Регулярний аналіз витрат та оптимізація використання ресурсів допомагають зберігати фінансові ресурси та підвищують рентабельність. Інтеграція різних видів ресурсів дозволяє ефективніше їх використовувати, уникаючи дублювання зусиль та підвищуючи продуктивність. Покращення якості та оперативності надання послуг залучає нових клієнтів і збільшує оборот компанії. Постійний моніторинг та адаптація стратегій до змін у зовнішньому середовищі підтримують високу ефективність і забезпечують стійкий розвиток підприємства.

Реалізація цих заходів дозволить транспортним підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, знизити витрати на логістику та покращити якість обслуговування клієнтів. Важливо також враховувати вплив інноваційних технологій, які можуть суттєво підвищити ефективність роботи підприємств. Наприклад, впровадження систем управління запасами, автоматизація процесів управління транспортом, використання альтернативних видів палива та електротранспорту.

Таким чином, завдяки комплексному підходу до управління ресурсним потенціалом і використанню сучасних технологій, транспортні підприємства зможуть не лише покращити свої фінансові показники, але й підвищити рівень задоволеності клієнтів, що в свою чергу сприятиме їх стійкому розвитку і зміцненню позицій на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єв С. Генеза розвитку лідерства в управлінні економічними інтересами підприємства. *Adaptive Management: Theory and Practice. Series Economics*. 2020. №9 (18). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-9\(18\)-01](https://doi.org/10.33296/2707-0654-9(18)-01)
2. Ареф'єва О.В., Ковальчук А. М., Загайна С.Ю. Дослідження підходів формування економічного потенціалу підприємства у контексті транспарентності розвитку інвестиційних процесів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2023. №3(83). С. 131-139.
3. Ареф'єва О. В., Пілецька С. Т., Заболотна Д. В. Стратегічні ресурси забезпечення економічного потенціалу в контексті інтеграційно-диверсифікаційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 398–404. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-11-398-404>
4. Ареф'єва О. В., Сафонік Н. П., Кривенко Є. А. Фактори інноваційного розвитку системи матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах неотехнологічного відновлення. *ModernEconomics*. 2021. № 30 (2021). С. 13-20. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V30\(2021\)-02](https://doi.org/10.31521/modecon.V30(2021)-02).
5. Богацька Н.М. Хачатрян В.В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Випуск 3. С.134-139.
6. Бойко А.П. Природні ресурси та їх вплив на економічний розвиток. *Журнал екологічних досліджень*. 2022. №5(2). С. 123-134.
7. Борисюк І.О., Сімкова Т.О. Формування системи управління ресурсним потенціалом транспортного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 114–119. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43\\_2020\\_ukr/23.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/23.pdf) (дата звернення: 12.05.2024).
8. Буняк Н.М., Тимощук О.В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2 (82). С. 28-33.



9. Гнедіна К. В., Нагорний П. В. (2023). Ринок вантажних перевезень в Україні: аналіз сучасного стану, виклики воєнного часу та перспективи розвитку. *Підприємництво і торгівля*. 2023 № 38. С. 19-28.
10. Горбоконь В.Ю. Оптимізація використання ресурсного потенціалу автотранспортних підприємств : дис. ... к.е.н. : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Мукачеве, 2018. 304 с.
11. Дашковська І. Ресурсне забезпечення та ресурсний потенціал інноваційної діяльності підприємства. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16391/1/212\\_Dashkovska\\_363\\_364\\_Modern\\_Problems.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16391/1/212_Dashkovska_363_364_Modern_Problems.pdf). (дата звернення: 19.05.2024).
12. Денисюк О. Г. Використання ресурсного потенціалу підприємства та його фінансової складової. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6113> (дата звернення: 19.05.2024).
13. Іваненко Р.В. Регіональний ресурсний потенціал: методологія та управління. *Регіональні дослідження*, 2021. №3(19). С. 77-88.
14. Корнєєв О.Г. Економічні аспекти використання ресурсного потенціалу. *Економічний вісник університету*. 2022. №1(24). С. 99-108.
15. Косенко А., Касич А., Лега О., Ареф'єва О. Вплив управлінських та вартісно-цінових детермінант інтелектуальної власності на конкурентоспроможність підприємства. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*, 2023. №3. С. 86–92.
16. Ляшенко О.М. Ресурсний потенціал України. *Економіка та управління*. 2019. №4(1).С. 45-58.
17. Макєєв О.О. Методичний підхід до визначення рівня використання ресурсного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва*. Серія «Економічні науки». 2020. № 4. Т. 2. С. 146-161.
18. Мельник О.С. Міжнародні аспекти розвитку ресурсного потенціалу України. *Журнал міжнародних досліджень*. 2020. №2(7). С.45-57.

19. Николюк О. М., Мартинчук І. В. Методика оцінювання ресурсного потенціалу інноваційно орієнтованих сільськогосподарських підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 1. С. 207-213. [https://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2018-1\\_0-pages-207\\_213.pdf](https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-1_0-pages-207_213.pdf) (дата звернення: 19.05.2024).
20. Парасій-Вергуненко І., Юрчишин Я., Безверхий К., Грищенко Н., Назарова К., Приймак, Н. (2023). Компаративний аналіз ефективності та повноти використання ресурсного потенціалу торговельних підприємств: методичні аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. №4(51). С. 245–260. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptop.4.51.2023.4099>
21. Петренко В.С. Ресурсний потенціал підприємства: оцінка та управління. *Вісник економічної науки України*. 2021. №2(38). С. 32-41.
22. Приймак Н.С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки*. 2019. № 3 (41). С. 140–146.
23. Прохорова В.В., Чобіток І.О. Форсайтно-інноваційний механізм управління підприємствами в умовах цифровізації: теоретичні аспекти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 2. С. 78-85.
24. Роскладка Н.О., Вівсюк І.О. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу підприємства готельного господарства. *Економіка і суспільство*. 2021. Випуск 34. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-19>
25. Савченко І.М. Ресурсний потенціал зеленої економіки: перспективи та виклики. *Науковий вісник НАН України*. 2020. №3(15). С. 66-74.
26. Семенова Т. В., Касай О. М. Ефективність використання ресурсного потенціалу металургійного підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2022. № 78. С. 56–61. DOI: <https://doi.org/10.32782/bses.78-9>.
27. Семенова Т.В., Гуменюк Т.Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 29. С. 123–126.

28. Смолич Д., Тимошук І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 75-82. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-14>

29. Строченко Н.І., Ковальова О.М. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі його оцінки. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Випуск 2(34). С.42-49.

30. Тульчинська С.О. Просторовий підхід до управління економічним потенціалом підприємства в умовах неотехнологічного оновлення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 2. Том 2. С. 77-79.

31. Управління ресурсами підприємства: навч. посібник / В.І. Крамаренко, Б.І. Холод, Ю.М. Воробйов та ін. К.: ЦУЛ, 2004. 288 с.

32. Хаустова К., Кобаль А. Методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу стратегічних змін в організації. *Підприємництво та інновації*, 2022. №25. С. 93-96. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/25.15>

33. Чупир О.М., Бурлака Є.О., Бутенко О.П. Управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств (на прикладі підприємств залізничного транспорту) : монографія. Харків : ХНУБА, 2022. 178 с.

34. Arefiev S., Shevchenko I., Savkiv U., Hovsieiev D., Tsizhma Y. Management of the global competitiveness of companies in the field of electronic commerce in the conditions of digitalization. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*. Vol. 101(4) pp. 1527-1537. 2023. Pp. 1527-1537. <http://surl.li/symaj>

35. Artemenko V., Kuzior A. Formation and use of the resource potential of transport enterprises. *Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами* : матеріали XV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 11-12 квітня 2024 р. / К.: НАУ, 2024. С. 254-256.

36. Dykan, V.L., Kirdina, O.H., Tokmakova, I.V., Korin, M.V., Obruch, H.V. Ensuring the competitiveness and the sustainability of railway enterprises in a

crisis environment. *Rivista di Studi sulla Sostenibilita* this link is disabled. 2021. №(2). P. 231–243.

37. Khanin S., Dergaliuk M., Arefieva O., Murashko M., Nusinova O. (2022) Organizational-Economic Mechanism of Providing Sustainability of the Region's Development Based on the Impact of the Potential-Forming Space in Conditions of the Creative Economy Formation. *IJCSNS Science and Network Securiry*, 22 (2)6, 348-356. [http://ijcsns.org/07\\_book/html/202202/202202044.html](http://ijcsns.org/07_book/html/202202/202202044.html)

38. Kuzior, A.; Arefiev, S., Poberezhna, Z. (2023). Informatization of innovative technologies for ensuring macroeconomic trends in the conditions of a circular economy. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9 (1), 10-20. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.01.001>

39. Korytko T., Piletska S. Model of the Adaptive Management System of an Industrial Enterprise in the Conditions of Industry 4.0. *Economic Herald of the Donbas. Quarterly scientific journal*. 2022. № 4 (70). C. 76-80.

40. Piletska S., Arefiev S. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. The mechanism of corporate management of the enterprise financial capacity. *Journal of corporate responsibility and leadership*. 2020. Vol. 7, issue 4, pp.43–58. <http://jcr.l.umk.pl/journal/archive>