

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-129>

УДК 330.3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

IMPROVING THE EFFICIENCY OF MOTOR TRANSPORT ENTERPRISES

Близнюк Андрій Олександровичкандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4945-4893>**Blyzniuk Andrii**

Kharkiv National Automobile and Highway University

У статті досліджено теоретико-практичні аспекти підвищення ефективності діяльності автотранспортних підприємств. Обґрунтовано, що автотранспортні підприємства відіграють важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку держави. Визначено, що ефективність діяльності підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає співвідношення отриманих результатів і понесених витрат, а також характеризує рівень продуктивності, якості та суспільної корисності функціонування підприємства. Особливу увагу приділено проблемам функціонування комунальних автотранспортних підприємств в умовах скорочення пасажиропотоку, зростання частки пільгових перевезень та посилення конкуренції з боку приватних перевізників. Запропоновано напрями підвищення гнучкості та економічної ефективності автотранспортних підприємств.

Ключові слова: ефективність діяльності, автотранспортні підприємства, конкурентоспроможність, антикризове управління, диверсифікація діяльності.

The article examines the theoretical and practical aspects of increasing the efficiency of motor transport enterprises in the conditions of increased competition in the transport services market. It is substantiated that motor transport enterprises play an important role in ensuring the socio-economic development of the state, as they carry out passenger and cargo transportation, forming the prerequisites for the continuity of production processes, the development of trade and investment activity. It is determined that the efficiency of the enterprise is a complex economic category that reflects the ratio of the results obtained and the costs incurred, and also characterizes the level of productivity, quality and social utility of the enterprise's functioning. Particular attention is paid to the problems of the functioning of municipal motor transport enterprises in the conditions of a decrease in passenger traffic, an increase in the share of preferential transportation and increased competition from private carriers. It is proven that the significant inertia of the activities of such enterprises reduces their ability to respond promptly to fluctuations in demand, which leads to a decrease in profitability and an increase in the risk of financial instability. The approach to considering a utility company as a structure with weak dynamics, which is characterized by a limited ability to quickly adapt to changes in the external environment without losing competitive positions, is applied. Directions for increasing the flexibility and economic efficiency of motor transport enterprises are proposed, in particular, diversification of activities by creating technical maintenance service centers, leasing real estate and vehicles, and developing outsourcing and leasing services. It is substantiated that the implementation of these measures allows optimizing the use of resources, reducing the level of unproductive costs, creating additional sources of income, and increasing the financial stability of enterprises. The conclusion states that increasing the efficiency of motor transport enterprises requires a systematic approach that combines management improvement, adaptation to market changes, development of non-core areas of activity, and implementation of anti-crisis strategies. The implementation of the proposed measures will contribute to strengthening the competitiveness of enterprises and ensuring their sustainable development in the long term.

Keywords: performance efficiency, motor transport enterprises, competitiveness, crisis management, diversification of activities.

Постановка проблеми. У сучасних, надскладних умовах автотранспортні підприємства функціонують у середовищі з високою конкуренцією, нестабільним попитом, зростанням витрат та соціальних зобов'язань щодо пільгових перевезень. Особливого напруження проблема набуває для комунальних автотранспортних підприємств, які зазнають скорочення пасажиропотоку, зниження рентабельності та підвищеної фінансової вразливості. Наявність високої інерційності виробничої системи ускладнює оперативну адаптацію до змін ринкової кон'юнктури. За таких умов підвищення ефективності діяльності автотранспортних підприємств та формування дієвих механізмів антикризового управління є стратегічно важливим завданням забезпечення їх конкурентоспроможності й сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значною мірою успішність автотранспортних підприємств визначається їх здатністю швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, раціоналізувати витрати та гарантувати високий рівень якості наданих послуг. У зв'язку з цим дослідження передумов зростання економічної ефективності АТП набуває особливої актуальності й становить важливе завдання як для практиків в транспортній галузі, так і для науковців.

Вітчизняні науковці вивчають різні аспекти економічної діяльності автотранспортних підприємств, серед яких Прокудін Г., Чупайленко О., Лебідь І., Козлов А., Богуславська С.І., Мізюк С.Г., Щаслива Л.А., Максимова О.С., Максимов С.В., Лучникова Т.П., Тарновська І.В., Воробйов Є.В., Данилюк Р.С., Кравченко Ю.М. та багато інших [1-8].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на наявність великої кількості наукових праць, присвячених підвищенню ефективності діяльності АТП, недостатньо розкритими залишаються питання адаптації комунальних перевізників до умов кризового періоду та скорочення попиту. Потребує подальшого обґрунтування застосування моделей підприємств зі слабкою динамікою для аналізу їх функціонування, а також розроблення практичних механізмів підвищення гнучкості й зниження інерційності діяльності. Слабо дослідженими залишаються напрями диверсифікації, розвитку непрофільної діяльності, аутсорсингу та інших інструментів, здатних забезпечити додаткові джерела доходів і фінансову стабілізацію підприємств транспорту.

Формулювання цілей статі. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-практичних засад підвищення ефективності діяльності автотранспортних підприємств, спрямованих на зниження їх інерційності, підвищення гнучкості та забезпечення конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Головним завданням транспорту є своєчасне, якісне й повне задоволення потреб підприємств і населення у перевезеннях, підвищення економічної ефективності його функціонування, а також забезпечення збалансованого розвитку єдиної транспортної системи держави та її ефективної взаємодії з іншими галузями економіки.

Транспорт належить до галузей матеріального виробництва, проте має специфічний характер трудових процесів і особливу форму створення продукту. Його діяльність тісно пов'язана з іншими сферами виробництва та є невід'ємною складовою процесу створення суспільного продукту. Саме транспорт забезпечує виробничий процес переміщення вантажів і пасажирів. Споживча вартість транспортної продукції полягає у здійсненні перевезень – доставці товарів від виробника до споживача (як безпосередньо, так і до місць реалізації), а також у перевезенні людей [1].

Автотранспортні підприємства посідають провідне місце у розвитку як національних, так і світової економіки. Вони здійснюють перевезення товарів і пасажирів, забезпечуючи безперервний рух ресурсів та створюючи передумови для розширення торгівлі й інвестиційної діяльності. Підвищення ефективності їх функціонування сприяє підвищенню ВВП та покращенню економічної стійкості держави взагалі. Транспортна галузь завжди характеризувалася високим рівнем конкуренції. Транспортні підприємства, які забезпечують достатньо високу якість послуг і демонструють ефективність своєї діяльності, здобувають у відповідь конкурентні переваги на ринку. Тому дослідження та формування передумов підвищення ефективності функціонування автотранспортних підприємств набувають стратегічного значення для досягнення стабільного розвитку та успіху в конкурентному середовищі [2].

Ефективність належить до базових економічних категорій, оскільки безпосередньо відображає рівень досягнення кінцевих результатів розвитку підприємства. На сучасному етапі становлення та функціонування ринкових відносин в Україні від суб'єктів гос-

подарювання вимагається активізація зусиль, спрямованих на підвищення результативності їх діяльності.

Значення ефективності автотранспортного підприємства полягає в тому, що вона характеризує доцільність, продуктивність, якість і суспільну корисність його функціонування. Крім того, цей показник відображає співвідношення отриманого результату від усіх видів діяльності з сукупними витратами, понесеними для досягнення такого результату [3].

Щодня послугами автотранспортних підприємств користується значна частина населення. У великих і середніх містах постійними споживачами транспортних послуг є переважно громадяни із середнім та низьким рівнем доходу, які не мають власного автомобіля. Водночас у мегаполісах, де ускладнений рух через перевантаженість транспортних потоків, поїздка на особистому авто може займати більше часу, ніж користування громадським транспортом. У таких умовах клієнтами автотранспортних підприємств стають і особи з доходом вище середнього. Проте й надалі вагому частку пасажиропотоку формують громадяни з нижчим рівнем доходів, для яких громадський транспорт часто є єдиною доступною можливістю пересування.

Зазвичай у структурі місцевої влади діє профільний підрозділ, відповідальний за організацію та розвиток транспортної мережі. Отже, забезпечення її ефективного функціонування є важливим завданням задоволення потреб населення у сфері перевезень.

Вагома частка пасажирів із низьким рівнем доходу у структурі загального пасажиропотоку автотранспортних підприємств зумовлює наявність значної кількості пільгових категорій. Для таких груп населення вартість проїзду зазвичай не покриває фактичної собівартості перевезень. Унаслідок цього більшість підприємств пасажирського транспорту є збитковими або функціонують на межі беззбитковості.

Натомість приватні перевізники, як правило, не здійснюють пільгових перевезень, що забезпечує їм вищий рівень рентабельності порівняно з комунальними підприємствами. Нині спостерігаються випадки банкрутства комунальних автотранспортних підприємств та їх виходу з ринку пасажирських перевезень. Особливо це характерно для малих міст із відносно невеликим пасажиропотоком. Ситуація ускладнюється тим, що комунальні підприємства переважно експлуатують транспорт великої місткості, використання якого в

умовах невеликого міста є менш ефективним, ніж застосування компактних мікроавтобусів, здатних забезпечити належний рівень заповнюваності навіть за низького попиту.

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності комунальних автотранспортних підприємств на сучасному ринку пасажирських перевезень необхідно розробляти та впроваджувати комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності їх діяльності.

Для аналізу економічної ситуації, що склалася навколо комунальних автотранспортних підприємств, та з метою формування оптимальної стратегії управління їх діяльністю доцільно застосувати модель підприємства зі слабкою динамікою в умовах кризового періоду. Як правило, криза супроводжується суттєвим скороченням попиту на послуги підприємства. У даному випадку це проявляється у зменшенні пасажиропотоку комунального перевізника через перехід частини клієнтів до приватних компаній. Найбільш відчутним таке скорочення стає серед пасажирів, які не мають пільг на проїзд. Унаслідок цього зменшується не лише загальний обсяг перевезень, а й середній дохід у розрахунку на одного пасажирів, оскільки зростає частка пільгових категорій у структурі пасажиропотоку. Відповідно, рентабельність комунальних автотранспортного підприємства знижується не пропорційно скороченню пасажирів, а більш інтенсивно – фактично за майже квадратичною залежністю.

Слабка динаміка трактується як обмежена здатність підприємства оперативно змінювати обсяги виробництва в умовах швидких коливань попиту. У випадку комунальних пасажирського автотранспортного підприємства це означало б скорочення кількості транспортних засобів, задіяних у перевезеннях. Формально така можливість існує, отже, у строгому розумінні подібне підприємство не є класичним прикладом структури зі слабкою динамікою.

Водночас зменшення кількості рухомого складу може спричинити подальше падіння пасажиропотоку, зниження рентабельності та, зрештою, призвести до банкрутства підприємства. Якщо виключити цей сценарій і запровадити додаткове обмеження щодо необхідності збереження конкурентоспроможності на ринку пасажирських перевезень, суттєве скорочення автопарку не може розглядатися як ефективний інструмент адаптації до зменшення попиту. За таких умов комунальних підприємство доцільно умовно віднести до

категорії підприємств зі слабкою динамікою.

Висока інерційність (нединамічність) суттєво підвищує вразливість підприємства в кризовий період. Тому пошук оптимальних стратегій та впровадження ефективного антикризового управління передбачають необхідність зниження рівня нединамічності з урахуванням специфіки та можливостей діяльності підприємства. Для автотранспортних підприємств може бути запропоновано низку управлінських заходів, спрямованих на підвищення їх гнучкості та адаптивності.

Одним із напрямів підвищення гнучкості діяльності є створення відокремлених підрозділів, це може передбачати організацію на базі підприємства сервісного центру з ремонту та технічного обслуговування автомобілів. Частину працівників (зокрема автослюсарів) доцільно залучити до роботи такого центру. Водночас для збереження пріоритетності основної діяльності масштаби функціонування підрозділу та чисельність залученого персоналу не повинні бути значними у структурі підприємства.

Ще одним напрямом диверсифікації є передача в оренду нерухомості та іншого майна. Для комунального автотранспортного підприємства перспективним може бути також надання в оренду транспортних засобів, які тимчасово вивільняються у разі скорочення пасажиропотоку. Такий вид діяльності є актуальним під час організації екскурсій, культурно-масових заходів, перевезення школярів і т.п.

Окрему перспективу становить надання послуг лізингу, аутсорсингу та інших супутніх сервісів. Зокрема, аутсорсингові транспортні послуги мають високий потенціал розвитку,

адже для багатьох установ і підприємств утримання власного автопарку є економічно недоцільним. У зв'язку з цим зростає попит на укладання договорів із компаніями, що володіють власними транспортними ресурсами. Для великих автотранспортних підприємств доцільним може бути створення окремого підрозділу, який координуватиме таку діяльність, відносячи її до непрофільних напрямів. Для середніх і малих підприємств формування спеціалізованих структур у більшості випадків є економічно невиправданим.

Висновки. Автотранспортні підприємства відіграють важливу роль у соціально-економічному розвитку держави, забезпечуючи мобільність населення та безперервність економічних процесів. Водночас у сучасних умовах вони стикаються з низкою викликів, пов'язаних зі зменшенням попиту, зростанням частки пільгових перевезень і посиленням конкуренції з боку приватних перевізників.

Висока інерційність комунальних підприємств підвищує їх уразливість у кризових умовах, що потребує впровадження ефективних антикризових заходів управління. Одним із перспективних напрямів є диверсифікація діяльності, зокрема створення сервісних підрозділів, надання майна та транспорту в оренду, розвиток аутсорсингових і лізингових послуг.

Запровадження таких заходів сприятиме підвищенню гнучкості підприємств, оптимізації використання ресурсів, формуванню додаткових джерел доходів та зміцненню їх фінансової стійкості, що в підсумку забезпечить зростання економічної ефективності та конкурентоспроможності автотранспортних підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Прокудін Г., Чупайленко О., Лебідь І., Козлов А. Методи підвищення ефективності управління автотранспортним підприємством. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Vol. 2, No. 2. pp. 100-109. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20230202.11>
2. Богуславська С.І. Передумови підвищення економічної ефективності автотранспортних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск № 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-5>
3. Мізюк С.Г. Напрями управління ефективністю діяльності підприємств малого бізнесу транспортної галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Випуск 23(2). С. 23-29.
4. Щаслива Л.А. Особливості маркетингу пасажирських перевезень: проблеми та перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2025. № 5 (287), С. 42-56. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-287-42-56>
5. Максимова О.С., Максимов С.В. Маркетингові дослідження в системі пасажирських перевезень. *Вчені записки ТНТ ім. В.І. Вернадського "Серія: Економіка і управління"*. 2020. Том 311 (70). № 4. С.54-60.
6. Лучникова Т.П., Тарновська І.В., Воробйов Є.В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 116-122. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>

7. Данилюк Р.С. Аналіз ефективності експлуатації автотранспортного парку підприємства. *Вісник Транспортної академії України*. 2021. Вип. 45. С. 88-94.

8. Кравченко Ю.М. Економічна ефективність технічного сервісу при різних системах організації обслуговування. *Вісник СНАУ*. 2021. № 3. С. 49-55.

REFERENCES:

1. Prokudin, G., Chupailenko, O., Lebid, I., Kozlov, A. (2023). Metody pidvyshchennya efektyvnosti upravlinnya avtotransportnym pidpryyemstvom [Methods for increasing the efficiency of management of a motor transport enterprise]. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2 (2), 100-109. [in Ukrainian].

2. Boguslavskaya, S.I. (2023). Peredumovy pidvyshchennya ekonomichnoyi efektyvnosti avtotransportnykh pidpryyemstv [Prerequisites for increasing the economic efficiency of motor transport enterprises]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 56. [in Ukrainian].

3. Mizyuk, S.G. (2019). Napryamy upravlinnya efektyvnisty dyal'nosti pidpryyemstv maloho biznesu transportnoyi haluzi [Directions of efficiency management of small business enterprises in the transport industry]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 23(2), 23-29. [in Ukrainian].

4. Schaslyva, L.A. (2025). Osoblyvosti marketynhu pasazhyr'skykh perevezen': problemy ta perspektyvy [Peculiarities of passenger transportation marketing: problems and prospects]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Current economic problems*. 5(287), 42-56. [in Ukrainian].

5. Maksimova, O.S., Maksimov, S.V. (2020). Marketynhovi doslidzhennya v systemi pasazhyr'skykh perevezen' [Marketing research in the passenger transportation system]. *Vcheni zapysky TNT im. V.I. Vernads'koho "Seriya: Ekonomika i upravlinnya" – Scientific notes of the V.I. Vernadsky National Research University "Series: Economics and Management"*, 311(70). 4, 54-60. [in Ukrainian].

6. Luchnikova, T.P., Tarnovska, I.V., Vorobyov, E.V. (2023). Adaptatsiya transportnykh pidpryyemstv Ukrayiny do umov voyennoho stanu [Adaptation of Ukrainian transport enterprises to martial law conditions]. *Biznes Inform – Business Inform*, 1. 116-122. [in Ukrainian].

7. Danylyuk, R.S. (2021). Analiz efektyvnosti ekspluatatsiyi avtotransportnoho parku pidpryyemstva [Analysis of the efficiency of operation of the enterprise's motor vehicle fleet]. *Visnyk Transportnoyi akademiyi Ukrayiny – Bulletin of the Transport Academy of Ukraine*, 45. 88-94. [in Ukrainian].

8. Kravchenko, Yu.M. (2021). Ekonomichna efektyvnist' tekhnichnoho servisu pry riznykh systemakh orhanizatsiyi obsluhovuvannya [Economic efficiency of technical service under different systems of service organization]. *Visnyk SNAU – Bulletin of SNAU*, 3. 49-55. [in Ukrainian].

Дата надходження статті: 23.02.2026

Дата прийняття статті: 12.03.2026

Дата публікації статті: 23.03.2026