Міністерство освіти і науки України

Івано-Франківський національний технічний університет нафти й газу

Кафедра менеджменту та адміністрування

УДК _____

Царук Микола Петрович
(прізвище, ім'я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження процесу реалізації стратегії ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 Менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Робота містить результати власних досліджень, використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело:

Здобувач освітнього ступеня Царук М.П.
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Кісь Г.Р., к.е.н, доцент
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту

Завідувач кафедри професор Кінаш І.П.
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Івано-Франківськ – 2025 рік

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Інститут Економіки та менеджменту
Кафедра Менеджменту та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент

Затверджую
Завідувач кафедри Кінаш І.П.

«___»_____202__р

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Царук Микола Петрович
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): Дослідження процесу реалізації стратегії ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»
Керівник роботи Кісь Галина Романівна, к.е.н, доцент
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 29.04. 2025 р., № 265/7

2. Термін подання студентом роботи 18 червня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи були використані матеріали наукових конференцій, матеріали статистичних довідників, статті науковців, довідкова література, звітні дані підприємства, бухгалтерська звітність, фінансові документи, статут Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити) 1. Теоретичні основи дослідження процесу реалізації стратегії розвитку підприємства 2. Дослідження стратегічного управління в ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» 3 Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»
Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Рисунок 1.1 – Основні критерії оцінки розробленої стратегії, рисунок 2.1. Організаційна структура компанії «ОЙЛ-ТРАНС», рисунок 2.2 – Графічна динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Ойл- Транс» в 2022 – 2024 р., рисунок 2.3 - Матриця «Привабливість-конкурентоспроможність» (GE/McKinsey) для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», таблиця 1.1 - Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства», таблиця 2.1 – STEP-аналіз ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», таблиця 2.2 – PEST-аналіз ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», таблиця 2.3 – QUEST-аналіз підприємства ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», таблиця 2.4 – Можливі стратегічні альтернативи розвитку для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», таблиця 2.5 – Оцінка загроз методом нечітких множин для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», таблиця 2.6 - Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Ойл- Транс» в 2022 – 2024 р., таблиця 2.7 – SNW-аналіз для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», таблиця 2.8 – Модель 5 сил Портера для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», таблиця 2.9 - Оцінка привабливості галузі перевезення нафтопродуктів, таблиця 2.10 – Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», таблиця 3.1 - Система стратегічних цілей ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» (2025–2028 рр.), таблиця 3.2 - Фінансово-економічне обґрунтування заходів щодо підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»
Дата видачі завдання 25 березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів курсового проекту (роботи)	Термін виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
Вступ	15.06.2025р.	
Розділ 1. Теоретичні основи дослідження процесу реалізації стратегії розвитку підприємства	05.06.2025р.	
Розділ 2. Дослідження стратегічного управління в ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»	10.06.2025р.	
Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення стратегії ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС	13.06.2025р.	
Висновки	15.06.2025р.	
Перелік використаних джерел	16.06.2025р.	

Студент Царук М.П.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

Керівник Кісь Г.Р.
(Особистий підпис) (Розшифровка підпису)

«___»_____ р.

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є дослідження процесу реалізації стратегії ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС».

У бакалаврській роботі досліджено особливості формування та вдосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», що спеціалізується на перевезенні небезпечних вантажів. Проведено комплексний аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища підприємства із застосуванням інструментів SWOT, PEST та SNW-аналізу. Досліджено динаміку фінансово-господарських показників за останні три роки. Виявлено ключові проблеми стратегічного управління та обґрунтовано напрями його удосконалення: цифровізація логістичних процесів, впровадження систем управління якістю, екологічна модернізація автопарку, навчання персоналу та розширення спектра послуг.

Результатом дослідження стала розробка стратегії розвитку підприємства на період 2025–2028 років, яка містить стратегічні цілі, заходи реалізації та прогнозований ефект. Практичне значення роботи полягає в можливості використання запропонованих рішень у діяльності підприємства для підвищення його адаптивності та конкурентоспроможності.

Ключові слова: процес реалізації, стратегія, розвиток, стратегічне управління, підприємство, стратегічні альтернативи, вдосконалення стратегії, стратегічне середовище.

ANNOTATIONS

The topic of the bachelor's thesis is the study of the process of implementing the strategy of OIL-TRANS LLC.

In the bachelor's thesis, the peculiarities of the formation and improvement of the development strategy of the enterprise OIL-TRANS LLC, specializing in the transportation of dangerous goods, are investigated. A comprehensive analysis of the internal and external environment of the enterprise was carried out using SWOT, PEST and SNW analysis tools. The dynamics of financial and economic indicators over the past three years is studied. The key problems of strategic management are identified and the directions of its improvement are substantiated: digitalization of logistics processes, implementation of quality management systems, ecological modernization of the vehicle fleet, staff training and expansion of the range of services.

The result of the research was the development of a development strategy for the enterprise for the period 2025–2028, which contains strategic goals, implementation measures and predicted effect. The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed solutions in the activities of the enterprise to increase its adaptability and competitiveness.

Key words: implementation process, strategy, development, strategic management, enterprise, strategic alternatives, strategy improvement, strategic environment.

Зміст

ВСТУП 8

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА 10

1.1 Загальна характеристика стратегій розвитку для підприємства 10

1.2 Методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку 15

1.3 Критерії та параметри ефективності стратегічного управління на підприємстві 20

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» 31

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» 31

2.2 Аналіз середовища організації та оцінка його впливу 35

2.2.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства 35

2.2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» 42

2.3 Аналіз та оцінка реалізації стратегії розвитку підприємства 46

РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» 52

3.1 Напрями та можливі шляхи удосконалення стратегії розвитку 52

3.2 Обґрунтування рішення щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» 56

3.3 Оцінка ефекту від впровадження рекомендацій 58

ВИСНОВКИ 64

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 66

ВСТУП

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем динамізму зовнішнього середовища, інтенсивною конкуренцією, невизначеністю макроекономічних та геополітичних факторів. За таких обставин особливої актуальності набуває стратегічне управління, яке дозволяє не лише забезпечити стійке функціонування підприємства, а й сформувати ефективну модель його довгострокового розвитку. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у галузях з підвищеним рівнем ризику, зокрема у сфері транспортування небезпечних вантажів.

ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» є підприємством, діяльність якого безпосередньо пов’язана з логістикою в нафтогазовій сфері. З огляду на нестабільність ринку, зміни регуляторного середовища, високі вимоги до безпеки перевезень, підприємство стикається з необхідністю постійного удосконалення своїх стратегічних підходів до управління. Саме тому розробка й обґрунтування нової стратегії розвитку, що враховує сучасні виклики, є актуальним і практично значущим завданням.

Мета роботи полягає у дослідженні існуючої стратегії розвитку ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», виявленні її недоліків та розробці обґрунтованих напрямів її вдосконалення. Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні засади стратегічного управління підприємством;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»;
- оцінити фінансово-економічні показники підприємства;
- ідентифікувати основні проблеми реалізації стратегії розвитку;
- розробити практичні рекомендації щодо її удосконалення;
- запропонувати інструменти реалізації оновленої стратегії.

Об’єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

Предметом дослідження виступають інструменти, механізми та підходи до формування ефективної стратегії розвитку ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС».

Практичне значення роботи полягає в тому, що розроблені рекомендації можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності стратегічного планування, адаптації до зовнішніх викликів та зміцнення позицій на ринку логістичних послуг.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОЦЕСУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Загальна характеристика стратегій розвитку для підприємства

Успіх компанії напряму залежить від її вміння адаптуватися до соціально-політичних факторів та умов, які диктує ринок, в якому дане підприємство працює, наприклад: конкуренцію, зменшення тривалості життєвого циклу продукту чи послуги, глобалізацію, високі ціни на сировину тощо. І щоб займати міцні позиції на ринку, необхідне розроблення стратегії розвитку, яке є важелем, що забезпечує створення прогнозів розвитку компанії з використанням концептуальних підходів до діяльності суб'єктів господарювання [1].

Методологічні підходи до стратегічного управління здійснюються на основі теоретичної бази, тому під час дослідження потрібно дослідити наукові точки зору та теоретичні погляди щодо стратегічного управління: визначити цілі компанії, дослідити стратегічне управління як напрям діяльності підприємства, параметри організаційного оточення [2].

Розробка стратегій розвитку підприємства здебільшого орієнтована на довгострокову перспективу, що вимагає інвестування значних коштів і, відповідно, супроводжується підвищеним рівнем ризику. Врахування цих ризиків є необхідним етапом у процесі стратегічного планування. До ключових загроз, які можуть негативно вплинути на реалізацію стратегії, відносять: нестабільність ринкового середовища, зниження ефективності діяльності, втрату контролю над ризиками, погіршення якості активів, надмірне інвестування, диспропорцію між виробничими потужностями та обсягами операційної діяльності.

Крім того, не всі управлінці здатні приймати рішення в умовах ризику, що часто призводить до відмови від перспективних проєктів навіть за мінімальної невизначеності. Враховуючи тривалість реалізації стратегії, необхідно заздалегідь передбачити адаптивні механізми реагування на зміни зовнішнього середовища. Визначення потенціалу для розвитку підприємства базується на

всебічному аналізі як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Ефективне впровадження стратегічного курсу можливе лише за умови орієнтації на інновації. Кожна стратегія розвитку має на меті підвищення прибутковості, покращення рентабельності та зростання конкурентоздатності підприємства.

Отже, стратегію розвитку підприємства можна охарактеризувати як довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, що залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, тощо. Основні характеристики стратегії розвитку представлено у таблиці 1.1.

У процесі аналізу наукових та періодичних джерел було встановлено, що стратегії розвитку можна поділити на дві основні групи: активні та пасивні.

Активні стратегії передбачають:

- оперативне реагування на ринкові зміни та випередження конкурентів;
- гнучкість організаційних процесів;
- максимальне залучення всіх доступних ресурсів (трудових, енергетичних, матеріальних, технічних);
- постійне впровадження нововведень у виробництво, збут і управління.

Пасивні стратегії, навпаки, орієнтовані на обережне слідування за лідерами ринку, своєчасне коригування діяльності відповідно до змін зовнішнього середовища, що знижує рівень ризику та витрат.

У межах активних і пасивних стратегій виділяють окремі підвиди, зокрема: активно-наступальна, стратегія ринкової ніші, пасивно-наступальна, захисна.

Формування кожного з видів стратегій базується на таких принципах:

- орієнтація на довгострокові цілі;
- наявність альтернативних варіантів розвитку, зумовлених динамікою зовнішнього та внутрішнього середовища;
- системність і погодженість стратегічних рішень між усіма

підрозділами підприємства.

Таблиця 1.1 - Перелік підходів до сутності «стратегії розвитку підприємства»

№	Сутність	Джерело
1	**2**	**3**
1	Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.	[3, с. 12]
2	Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план.	[4, с. 34]
3	Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.	[5, с. 195]
4	Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку (альтернативи) і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку.	[6, с. 113]
5	Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі.	[7, с. 247]
6	Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу.	[8, с. 109]
7	Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей.	[9, с. 345]
8	Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах.	[10, с. 300]
9	Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку.	[11, с. 116]
10	Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату.	[12, с. 371]
11	Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з’являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості.	[13, с. 78]
12	Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов.	[14, с. 170]

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
13	Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб`єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства	[15, с. 41]
14	Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення.	[12, с. 111]

Джерело: складено автором

Активно-наступальна стратегія є найдинамічнішою, оскільки спрямована на лідерство в розробці та впровадженні нових продуктів і технологій. Вона характеризується високим рівнем інвестицій та ризику, але водночас дозволяє підприємству швидко зміцнити свої ринкові позиції завдяки ефективному використанню всіх доступних ресурсів. Активно-наступальна стратегія зазвичай застосовується на фазі зростання життєвого циклу підприємства, однак її реалізація можлива також і на початку етапу спаду, коли необхідно мобілізувати наявні ресурси й активи для підвищення ефективності роботи організації.

Стратегія ринкової ніші, яка належить до активних підходів, має на меті досягнення високих показників рентабельності продукції, покращення її якості та зміцнення конкурентних переваг. Вона також передбачає удосконалення сервісного супроводу продукції. За необхідності підприємство може впроваджувати або адаптувати новітні технології виробництва. Такий стратегічний курс спрямований на утримання вже завойованих позицій та забезпечення сталого розвитку компанії. Рівень ризику у цій стратегії зазвичай коливається від середнього до високого. Найбільш ефективною вона є на етапі зрілості підприємства.

Загалом, активні стратегії розвитку вирізняються збільшенням обсягів продажу, зменшенням виробничих витрат, зростанням прибутковості, стабільною фінансовою позицією, прискоренням оборотності активів та розширенням каналів збуту.

Пасивно-наступальна стратегія передбачає впровадження нових або

вдосконалених продуктів на ринок після їх апробації компаніями-лідерами. Хоч така стратегія і потребує значних витрат, зокрема на оновлення асортименту, її ризики залишаються в межах середнього рівня. Застосування можливо на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства. Вона спрямована на стабілізацію та поступове зростання результатів діяльності, створюючи умови для забезпечення фінансової надійності.

Захисна стратегія акцентує увагу на підвищенні ефективності виробничого процесу через оптимізацію співвідношення між витратами та обсягом продукції. Також вона включає модернізацію товару до рівня, порівнянного з пропозиціями конкурентів. Реалізація цієї стратегії потребує інвестицій та супроводжується середнім рівнем ризику. Її найчастіше застосовують на етапі спаду, коли підприємство потребує антикризових дій для забезпечення стабільності.

У свою чергу, пасивні стратегії розвитку мають менш передбачувані обсяги реалізації продукції, а також можуть супроводжуватися деяким уповільненням оборотності обігових коштів і погіршенням фінансової стійкості.

Цифрові технології здійснюють потужний вплив на функціонування соціально-економічних систем. Проблеми, які виникали на початковому етапі цифрової трансформації, поступово були подолані, і нині більшість підприємств активно інтегрують цифрові рішення у свої бізнес-процеси для підвищення якості продукції та послуг. Водночас актуальним залишається питання адаптації інноваційного розвитку до умов цифровізації, що вимагає ефективного стратегічного планування.

Комплексна та обґрунтована інноваційна стратегія сприяє підвищенню ефективності підприємства та його конкурентоспроможності. Інноваційна стратегія, згідно з системним підходом, розглядається як ключовий напрямок розвитку підприємства. Вона включає цільове планування, формулювання пріоритетів, визначення інструментів і заходів для досягнення поставлених цілей. Інноваційна стратегія виконує функції управління інноваціями, охоплюючи як технологічні, так і організаційні зміни.

Основними характеристиками інноваційної стратегії є:

- координація інноваційної діяльності;
- формування стратегічного портфеля проєктів;
- створення умов для впровадження новацій на всіх рівнях управління;
- синергія з загальною корпоративною стратегією [15].

У контексті цифровізації виділяються такі типи інноваційних стратегій:

– стратегія технологічного лідерства, що фокусується на першості в технологічних нововведеннях;

– стратегія випереджального розвитку, яка передбачає проактивне впровадження інновацій;

– маркетингові стратегії, активні або захисні, які визначають характер просування інновацій;

– інноваційно-орієнтовані стратегії, що базуються на застосуванні сучасних ІТ-рішень[16].

Ці стратегії не існують ізольовано — підприємства комбінують їх, обираючи головний вектор дій з урахуванням ринкової ситуації, рівня інноваційного потенціалу та унікальності продукту.

Інноваційна стратегія є не лише засобом збереження конкурентних позицій, а й механізмом управління трансформаціями в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Для її успішного формування важливо враховувати стратегічні ресурси, потенціал, а також вплив науково-технологічних змін. Не менш значущим є й перехід до стратегічного інноваційного мислення — здатності прогнозувати виклики та адаптуватися до них на випередження.

В умовах цифрової економіки інноваційна стратегія має ґрунтуватися на міждисциплінарному підході, охоплюючи як управлінські, так і технічні аспекти. Це дозволяє підприємству формувати цілісну систему управління інноваційною діяльністю, узгоджену із загальною місією, баченням і цілями компанії.

1.2 Методичний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку

Основними атрибутами стратегії є її результативність, адекватність, надійність, здатність створити і підтримувати конкурентні переваги

підприємства на ринку. На все це слід зважати на концептуальному та організаційному рівні дослідження. У межах концептуального рівня необхідно теоретично обґрунтувати модель розвитку підприємства, сформувати механізм пристосування до змін зовнішнього середовища підприємства. Завданням організаційного рівня є відбір технологій та інструментарію для реалізації стратегії розвитку, уточнення завдань у розрізі функціональних підрозділів; аналіз результативності стратегії підприємства [16, с. 247].

Стратегію розвитку підприємства потрібно формувати у певній послідовності. Завдяки проведенню багатьох наукових досліджень з'ясовано, що є декілька розбіжностей щодо кількості етапів формування стратегії розвитку, їх змістовного наповнення, послідовності здійснення та критеріїв вибору конкретної стратегії. У більшості досліджень стратегію розвитку підприємства розпочинають формувати зі встановлення місії або з аналізування стану підприємства і його потенціалу.

Наступні (проміжні) етапи передбачають: уточнення цілей стратегії розвитку; аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства; розроблення декількох альтернативних варіантів стратегії; деталізацію стратегічних завдань на управлінському і виробничому рівні підприємства; розрахунок відповідних фінансово-економічних показників тощо. Змістовне наповнення проміжних етапів стратегії розвитку у більшості досліджень суттєво не відрізняється, на відміну від завершальних етапів.

Багатьма вченими було встановлено, що формування стратегії розвитку може завершуватись безпосередньо вибором конкретної стратегії, впровадженням концепції стратегії у діяльність підприємства, контролюванням реалізації стратегії, оцінюванням результатів стратегії розвитку і виявленням відхилень.

Після опрацювання наукових періодичних видань можна виділити декілька основних принципів щодо формування стратегії розвитку підприємства, які потребують опрацювання, а саме:

– уточнення потребують кількісного та змістовного наповнення етапів

формування стратегії розвитку;

– удосконалення потребує методика вибору стратегії розвитку підприємства на підставі використання кількісного аналізу.

Загалом у формуванні стратегії розвитку підприємства можна виділити два основні етапи: етап розроблення та апробаційний етап. Обидва етапи за своєю значущістю не можуть бути рівноцінними. Більшу увагу варто зосередити саме на базовому етапі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки ретельно обґрунтована стратегія розвитку значно може спрощувати процедуру її реалізації на підприємстві, а також не потребуватиме частого коригування.

Водночас розроблена стратегія розвитку підприємства повинна бути досить гнучкою, щоб підприємство мало змогу вчасно пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Залежно від масштабності стратегії основну мету можна розділити на декілька окремих цілей, які потрібно поступово досягнути у відповідні терміни. Для ефективної побудови стратегії варто приділити увагу аналізу зовнішнього середовища, використовуючи, зокрема, такі матричні підходи, як SWOT-аналіз, PEST-аналіз, побудова матриці МакКінсі тощо. Такий аналіз дасть змогу підприємству оцінити власну конкурентну позицію за показниками частки ринку, якості продукції, ширини і глибини асортименту, цінової політики, рівнем контролю за каналами розподілу продукції та постачання сировини, а також сформує потенційний рівень конкуренції, на який орієнтуватиметься підприємство [17, с. 98].

Аналіз внутрішнього середовища підприємства сприятиме виявленню резервів для збільшення потужностей, розширення видів діяльності, надання нових сервісних послуг тощо.

Формування аналітичної бази для прийняття рішення про вибір стратегії розвитку передбачає кількісне оцінювання стратегії розвитку підприємства на підставі розрахунку відповідних фінансово-економічних показників. Остаточний вибір однієї зі стратегій розвитку підприємства можна здійснювати на підставі розрахунку інтегрального показника, який дає змогу брати до уваги

велику кількість факторів, як кількісних, так і якісних. Загалом інтегральний показник відображатиме розвиток підприємства і може включати у себе такі групи показників, як:

1 показники продукції;

2 показники фінансової стійкості;

3 показники виробничої стійкості;

4 техніко-технологічні показники;

5 показники рентабельності;

6 показники соціальної стійкості;

7 показники забезпечення інформацією[18].

Незалежно від обраного стратегічного підходу до організації інноваційного процесу – втягування інновацій ринком чи проштовхування інновацій на ринок – одними з основних етапів інноваційного процесу є етапи маркетингового обґрунтування доцільності створення, виготовлення і комерціалізації інновацій.

У цьому контексті постає проблема аналізу та урахування ризиків маркетингового обґрунтування стратегій інноваційного розвитку суб'єктів господарювання різних галузей і рівнів узагальнення. Відповідний аналіз виконано у розрізі основних етапів маркетингового обґрунтування зазначених стратегій.

1 Визначення перспективного напряму інноваційного розвитку: наздоганяючий (модифікація існуючих продуктів і/чи маркетингу для збереження існуючих задовільних ринкових позицій); слідування за лідером (копіювання кращих практик інноваційної діяльності лідера ринку); випереджаючий (впровадження радикальних «проривних» інновацій, що спричиняють кардинальні трансформації існуючих галузей чи започатковують нові) [19, с. 220-221].

Основні ризики даного етапу пов'язані з розвитком науково-технічного прогресу (НТП) і можливим технологічним проривом, який спричинить втрату актуальності обраного напряму розвитку. Для зниження даного виду ризиків

можуть бути застосовані підходи, що дозволяють підвищити ступінь поінформованості осіб, які приймають рішення (ОПР), зокрема, шляхом прогнозування тенденцій розвитку НТП у перспективі [20].

2 Бізнес-аналіз, метою якого є оцінювання ринкових перспектив інноваційних розробок створених в межах обраних напрямів інноваційного розвитку, а також визначення економічної можливості і економічної доцільності для підприємства-інноватора комерціалізувати ці розробки. Його результати служать основою обґрунтування відповідної стратегії інноваційного розвитку. Основні ризики даного етапу пов’язані з можливими різкими змінами стану і тенденцій розвитку цільового ринку: зміни споживчих запитів; активізація діяльності існуючих і проникнення на ринок нових конкурентів; розвиток НТП у галузі споживачів; економічний спад і т.п.

3 Ринкові випробування інноваційних розробок для уточнення вимог споживачів щодо їх характеристик і характеристик заходів комплексу маркетингу тощо. Ризики даного етапу пов’язані з можливим не співпадінням умов на ділянках ринку, що обрані для випробування (ринкового тестування), та умов на цільовому ринку у цілому.

4 Маркетинговий супровід комерціалізації інноваційної продукції на етапах життєвого циклу. Основні ризики пов’язані з можливими не співпадіннями (в сторону погіршення) фактичних часових, кількісних і економічних показників реалізації інноваційної продукції з запланованими (прогнозованими) [20].

Для кількісної оцінки ідентифікованих видів ризику запропоновано використовувати метод багатофакторного аналізу (комплексної оцінки дії факторів впливу) з застосуванням математичного апарату нечіткої логіки. Це дозволяє оцінювати рівень зазначених видів ризику в умовах неповної, неточної та суперечливої інформації стосовно вектору дії окремих факторів впливу.

Отримані результати розвивають засади ризик-менеджменту інновацій в частині доповнення його інформаційно-аналітичної і методичної бази, що враховує особливості інноваційної діяльності в умовах технологічних

трансформацій.

1.3 Критерії та параметри ефективності стратегічного управління на підприємстві

На сьогодні, для того, щоб вистояти в конкурентній боротьбі, будь-яка компанія повинна вдало використовувати всі сприятливі можливості для ведення бізнесу та бути гнучким на зміни, які відбуваються на ринку. Це стає можливим за рахунок чіткого визначення місії, шляхів її досягнення, а також побудови ефективної системи стратегічного планування. Як показує світовий досвід, успішне функціонування підприємства стане неможливим без формування та продуктивної реалізації загальної стратегії.

В умовах формування нових ринкових механізмів ключове значення набуває ефективність стратегії, яку реалізує підприємство. Становлення конкурентного середовища ставить перед бізнесом завдання не лише вибору правильної стратегії, а й її здатності адаптуватися до динамічних умов. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність розробки методологій, що дозволять комплексно й точно оцінювати результативність стратегії та її адаптивність до зовнішніх викликів.

У контексті сучасної економіки, яка характеризується швидкими змінами та високим рівнем конкуренції, стратегія підприємства повинна демонструвати не лише прибутковість, а й відповідність поставленим цілям. Саме тому питання ефективності стратегічного управління є надзвичайно актуальним.

Як вказує О.М. Скібіцький, ефективність стратегії визначається як співвідношення досягнутого результату до витрат на його реалізацію. У свою чергу, Мейер інтерпретує ефективність як здатність реалізовувати визначені стратегічні цілі. Інший підхід полягає у фінансовому оцінюванні — за допомогою дисконтованої вартості грошових потоків, які генерує стратегія [21, с.186].

Оцінка стратегічної ефективності не може бути обмежена одним узагальненим показником, адже стратегія охоплює різноманітні аспекти

діяльності підприємства. Результативність слід аналізувати за допомогою системи показників, які відображають як загальні економічні результати, так і конкретні параметри ефективності.

Проведений аналіз сучасних підходів теоретиків щодо трактування сутності ефективності дозволяє виділити дві групи [19; с.67]:

Перша (традиційна) визначає ефективність як співвідношення багатоманітних результатів діяльності підприємства до витрат, понесених для їх досягнення.

Друга група (сучасні підходи) розглядає ефективність стратегічного управління в таких площинах як:

- рівня стійкості до поставленої мети;
- критерію функціональної стійкості;
- ступеня забезпечення конкурентності;
- еволюції ділового процесу;
- з позицій ймовірних конфліктів стейкголдерів;
- співвідношення отриманих результатів;
- розвитку моделі організаційного розвитку.

В площині парадигми сучасного менеджменту актуальним є підхід 29 «конгруентності організаційної поведінки».

Конгруентність, у широкому сенсі, означає гармонійну цілісність усіх елементів системи. У контексті організаційної поведінки це поняття розкриває ступінь внутрішньої узгодженості між структурними, поведінковими та ціннісними компонентами системи. За підходом, запропонованим видатним психологом К. Роджерсом, конгруентність виступає як стан гармонії, в якому внутрішні переконання, дії, стратегічні пріоритети та міжособистісні взаємодії всіх учасників організації перебувають у відповідності одне до одного та працюють на досягнення спільної мети [22].

У цьому контексті модель конгруентності стає інструментом аналізу та оцінювання того, наскільки індивідуальні прагнення співробітників збігаються з корпоративними стратегічними орієнтирами. Такий підхід дозволяє побачити не

лише ефективність виконання завдань, а й глибину командної єдності, що є критично важливим у сучасному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими змінами та високою конкуренцією.

Конгруентна організаційна структура включає:

- поєднання офіційних та неформальних елементів: збіг формальних ролей із реальними соціальними зв'язками в колективі, де формальний і неформальний лідери діють в унісон;
- мобілізацію внутрішнього потенціалу персоналу: залучення співробітників до процесів прийняття рішень, активізація мотивації;
- підтримку особистісного розвитку: створення умов для професійного та емоційного зростання кожного працівника;
- групову самоорганізацію та відповідальність: формування здатності колективу діяти злагоджено без зовнішнього тиску;
- соціальний контроль і саморегуляцію: впровадження механізмів, які стимулюють внутрішню дисципліну та етичну поведінку;
- підвищену гнучкість і адаптивність: здатність команди ефективно реагувати на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

Завдяки таким характеристикам, конгруентна система організації здатна забезпечити не лише оперативну ефективність, але й довгострокову стабільність, інноваційність та низький рівень внутрішніх конфліктів. Це особливо актуально для підприємств, що прагнуть досягти стійкого розвитку в умовах динамічного ринку.

Відтак, включення конгруентності до сучасної моделі стратегічного управління підприємством — це не просто новий управлінський підхід, а й необхідність. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише посилювати інноваційний потенціал персоналу, але й формувати культуру довіри, командного духу та спільної відповідальності за результат.

Для повноцінного аналізу ефективності реалізованої стратегії підприємства доцільно застосовувати комплексну систему методик, які дозволяють оцінити її результативність із різних ракурсів. Однією з таких є

методика оцінювання загальної ефективності організації, запропонована Л.Є. Довгань. Вона передбачає діагностику ключових показників діяльності з метою виявлення сфер, які потребують удосконалення, і передбачає чотири головні напрями:

1 Оцінка ефективності діяльності організації: аналізується сукупність показників результативності, що відображають продуктивність функціонування підприємства.

2 Аналіз досягнутих результатів: вивчаються результати діяльності за встановленими цілями.

3 Динаміка зростання масштабів діяльності: відстежується розширення ринкової присутності, зростання обсягів виробництва чи реалізації продукції.

4 Зростання вартості підприємства: оцінюється капіталізація або загальна економічна цінність бізнесу на основі фінансових результатів [22].

Дані для аналізу формуються на підставі звітності підприємства (щомісячної, квартальної, річної), а також статистичних, аналітичних і фінансових показників, що дозволяють будувати об’єктивну картину функціонування підприємства.

Другим важливим підходом є інтегрована (комплексна) оцінка ефективності стратегії, яка повинна охоплювати два ключові напрями:

– рівень конкурентоспроможності підприємства: визначається здатністю компанії ефективно діяти на ринку в умовах конкуренції, застосовуючи такі методи, як підвищення якості та дизайну продукції, оновлення товарного асортименту, гарантійне та післягарантійне обслуговування, гнучка цінова політика, зручні умови оплати, використання інновацій.

– оцінка фінансової стратегії: передбачає аналіз структури витрат, прибутковості, ліквідності, рентабельності та інвестиційної привабливості підприємства, що дає змогу зробити висновки про економічну обґрунтованість стратегії.

Крім цього, в умовах сучасної економіки не можна ігнорувати реальні

методи конкурентної боротьби, які застосовуються на практиці. Серед легітимних інструментів — кооперація з іншими учасниками ринку, реалізація спільних дослідницьких проєктів, обмін техніко-технологічною інформацією, участь у стратегічних альянсах.

Однак, водночас, на ринку існують і «тіньові» або неетичні методи конкурентної боротьби, серед яких: фінансові махінації, маніпуляції з ринковими інструментами, промислове шпигунство, корупційні схеми, включаючи підкуп посадовців задля здобуття державних замовлень або субсидій. Вони хоч і не є легальними, але, на жаль, залишаються актуальними у певних середовищах [23, с.244].

Таким чином, комплексне оцінювання ефективності стратегії повинно включати як аналітику результативності бізнесу, так і вивчення умов його конкурентного середовища. Лише за такого підходу можна повноцінно визначити, наскільки ефективно функціонує підприємство і чи відповідає обрана стратегія довгостроковим цілям і викликам зовнішнього середовища.

У даний час в Україні немає загальноприйнятого методу оцінки конкурентоспроможності підприємств. Проблеми використання показника конкурентоспроможності пов'язані, перш за все, з методологічними труднощами його кількісного розрахунку. Адже лише обмежене число параметрів конкурентоспроможності піддається точному кількісному аналізу. Значна частина чинників, що мають часто вирішальний вплив на успіх конкурентної боротьби, в більшості випадків не може бути піддана формалізації. Крім того, існує складність визначення набору показників конкурентоспроможності. Практично неможливо запропонувати єдиний репрезентативний для різних підприємств набір детермінант, не знизивши при цьому змістовність і інформативність кінцевого показника конкурентоспроможності і можливості його практичного вживання. Методи оцінки конкурентоспроможності, залежно від класифікаційної ознаки, пропонується згрупувати в наступні групи [24]:

а) за напрямом формування інформаційної бази:

− експертні (враховуються висновки та думки експертів);

− критеріальні (за інформаційну базу беруться тільки абсолютні значення);

б) за способом відображення кінцевих результатів:

− графічні (кінцеві результати – у вигляді малюнків, графіків, діаграм);

− математичні (базуються на моделях, в основі яких лежить розрахунок єдиного інтегрального показника або декількох);

в) за наявністю або відсутністю математичних розрахунків:

− кількісні (припускають побудову економіко-математичних моделей, або виведення формули оцінки конкурентоспроможності);

− якісні (засновані на побудові матриць, результатом чого є вироблення адекватних напрямів підвищення конкурентоспроможності і розробка конкурентних стратегій).

Відмітимо, що важливим критерієм оцінки розробленої стратегії науковці вважають також її відповідність змінам факторів зовнішнього середовища підприємства, такий критерій має застосовуватись при оцінці будь-якої стратегії підприємства, в тому числі і фінансової стратегії підприємства. Серед критеріїв оцінки розробленої стратегії дуже важливим вважають і такий, як її відповідність внутрішньому потенціалу можливостей реалізації такої стратегії.

У сучасному підході до стратегічного аналізу одним із ключових елементів є система критеріїв, що застосовується для оцінювання якості розробленої стратегії підприємства. Багато дослідників наголошують на важливості досягнення внутрішньої узгодженості між поставленими цілями та заходами, які передбачаються для їх реалізації. Така відповідність розглядається як базова умова успішності будь-якої стратегії, адже вона забезпечує логічність і практичну здійсненність запланованих дій.

Однак, для досягнення справжньої внутрішньої узгодженості цього недостатньо. Можна розширити концепцію внутрішньої збалансованості до трьохкомпонентної моделі, яка включає:

1. стратегічні цілі,
2. цільові показники (індикатори успішності),
3. ініціативи та дії, спрямовані на реалізацію цілей.

Такий підхід дозволяє оцінити не тільки відповідність між цілями та заходами, але й наскільки ефективно ці заходи конвертуються у конкретні вимірювані результати, тобто наскільки стратегія є системною, структурованою та здатною до впровадження.

Враховуючи ці положення, можна сформувати вдосконалену систему критеріїв стратегічного аналізу, яка дозволяє комплексно оцінити розроблену стратегію підприємства. Зокрема, така система має враховувати не лише внутрішню логіку стратегії, а й її відповідність зовнішньому середовищу, можливостям підприємства, інноваційному потенціалу та довгостроковим викликам ринку.

З урахуванням цих позицій узагальнена система критеріїв оцінки розробленої стратегії підприємств представлена на рисунку 1.1.

Розглянемо докладніше ці критерії:

1. Критерії зовнішньої узгодженості стратегії, які пропонується групувати за трьома класифікаційними ознаками. До таких критеріїв можна віднести^ рівень узгодженості фінансової стратегії із корпоративною (базовою, еталонною) стратегією, яка відповідно може бути спрямована на забезпечення розвитку діяльності підприємства (при еталонній стратегії зростання), на забезпечення стабілізації діяльності підприємства (при еталонній стратегії стабілізації) та на забезпечення скорочення діяльності підприємства (при еталонній стратегії скорочення (згортання) господарської діяльності).

Другим критерієм цієї групи є рівень узгодженості з функціональними та бізнес-стратегіями підприємства. Цей критерій доцільно застосовувати при оцінці фінансової стратегії великих та середніх підприємств [23].

Також при оцінці зовнішньої узгодженості фінансової стратегії необхідно враховувати рівень відповідності передбачуваним змінам факторів зовнішнього середовища.

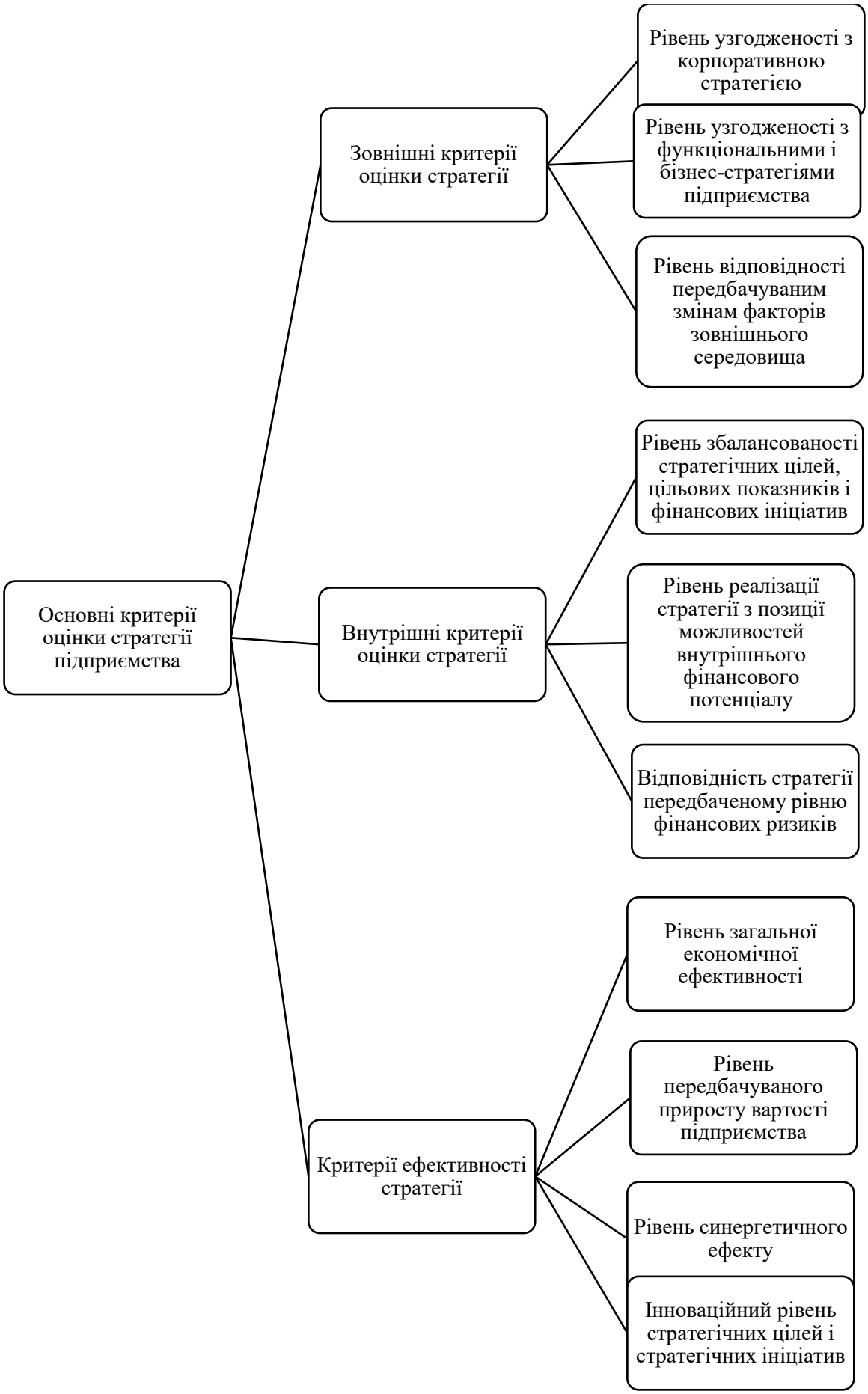


Рисунок 1.1 – Основні критерії оцінки розробленої стратегії [24]

Діагностування та вплив факторів зовнішнього середовища на фінансову діяльність підприємства пропонується оцінювати матричним методом, поділяючи їх за чотирма основними макросегментами: суспільно-політичні фактори розвитку країни; фактори розвитку фінансового ринку; галузеві фактори розвитку; фактори прямого зовнішнього впливу на фінансову діяльність [22].

2. Критерії внутрішньої збалансованості стратегії. До складу цієї групи критеріїв відносимо:

− рівень збалансованості стратегічних цілей, цільових показників і фінансових ініціатив між собою;

− рівень реалізації стратегії з позиції можливостей внутрішнього фінансового потенціалу;

− відповідність стратегії передбаченому рівню фінансових ризиків.

При цьому взаємоузгодженість цілей, цільових показників та фінансових ініціатив, оцінка можливостей внутрішнього фінансового потенціалу має здійснюватися за основними напрямами розвитку фінансової діяльності підприємства, зокрема:

– розвиток ресурсів для здійснення фінансової діяльності підприємства;

− розвиток фінансової структури підприємства;

− розвиток компетенцій підприємства із здійснення фінансової діяльності;

У процесі аналізу відповідності фінансової стратегії передбачуваному рівню ризиків, важливо здійснити глибоку оцінку низки ключових цільових індикаторів. Серед таких показників особливої уваги заслуговує граничний рівень несистемного (несистематичного) фінансового ризику, пов’язаного з основними фінансовими операціями підприємства. Оцінювання повинно також охоплювати обсяги фінансування внутрішніх механізмів страхування фінансових ризиків (резервні фонди, внутрішня перестраховка тощо), а також кошти, спрямовані на зовнішнє страхування — через фінансові установи або страхові компанії.

Виходячи з результатів цього аналізу, підприємство може обрати оптимальну стратегію мінімізації ризиків: на користь внутрішніх або зовнішніх інструментів страхування. Такий вибір формується залежно від рівня ризикованості бізнесу, стійкості до коливань ринку та доступності зовнішніх фінансових інструментів.

У другому аспекті аналізу, що стосується оцінки ефективності фінансової стратегії, важливо виділити групу критеріїв, які дозволяють об’єктивно оцінити доцільність обраної стратегії. Одним із базових показників є загальна економічна ефективність, яка визначається через системний аналіз ряду коефіцієнтів:

- рентабельності (операційної, інвестиційної, загальної);
- продуктивності праці та капіталу;
- оборотності активів та обігових коштів;
- застосування економіко-математичних моделей для факторного аналізу;
- бенчмаркінгове порівняння з галузевими або найкращими ринковими практиками;
- експертна оцінка стратегічної результативності.

Крім того, до критеріїв оцінювання включаються:

- очікуваний приріст вартості підприємства;
- наявність і величина синергій, досягнутих у результаті реалізації стратегії;
- ступінь інноваційності стратегічних цілей та відповідних ініціатив.

Оцінювання за цими параметрами дозволяє прийняти виважене рішення: затвердити стратегію до реалізації або внести необхідні корективи з урахуванням виявлених недоліків.

Варто враховувати, що ефективність розробленої фінансової стратегії тісно пов’язана з якістю формування фінансової політики щодо ключових напрямів діяльності підприємства. Це, у свою чергу, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень у сфері фінансового розвитку компанії.

Особливо важливо враховувати галузеву специфіку: підприємства різних секторів економіки мають відмінні характеристики, які повинні бути враховані при формуванні системи оцінки. Проведене дослідження дозволяє виділити загальне розуміння категорії стратегічної ефективності, здійснити класифікацію доступних методів її оцінки, а також адаптувати критерії під конкретні умови функціонування підприємства.

Застосовуваність будь-якої моделі оцінювання значною мірою залежить від того, наскільки коректно побудований процес стратегічного планування: від вибору напряму розвитку, формування стратегічних орієнтирів, до деталізації цільових показників і створення ефективного портфеля ініціатив. Лише за умови системного підходу можливе створення справді результативної стратегії, здатної адаптуватися до змінного зовнішнього середовища та забезпечити сталий фінансовий розвиток.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

2.1 Загальна характеристика підприємства ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

ТОВ "Ойл-Транс" – це українська компанія, яка спеціалізується на наданні високоякісних послуг з перевезення небезпечних вантажів, як в Україні так і до сусідніх країн Європи, а також спеціалізується на наданні в оренду техніки та машин для розвантаження щебню.

Компанія заснована 8 вересня 2016 року, та на даний момент заслужила репутацію надійного партнера завдяки своєму професіоналізму та дотриманню високих стандартів безпеки. Статутний капітал від дати заснування і до сьогодні становить 2 490 тисяч гривень.

Форма власності компанії є приватною та за організаційно-правовою формою – це Товариство з обмеженою відповідальністю. Власником та керівником даної організації є Ленів Юрій Миколайович.

Дане підприємство розташоване в Івано-Франківській області, а саме в місті Надвірна.

Основний напрямок діяльності – безпечне та ефективне транспортування палива за допомогою власного автопарку сучасних бензовозів, що відповідають європейським екологічним стандартам. На даний момент, компанія здійснює перевезення вантажів по всій території України та до сусідніх країн Європи[14].

Згідно нормативних документів ТОВ «Ойл-Транс» надає такі послуги як:

- оренда техніки та машин для розгрузки щебню;
- консультації щодо безпечного перевезення небезпечних вантажів;
- оформлення дозвільної документації для міжнародних перевезень;
- постійний моніторинг вантажів за допомогою сучасних систем відстеження;

Щоб в сучасних нестабільних умовах успішно працювати на певному ринку, компанія має мати чітко сформульовану місію та цілі, згідно яким вона поступово розвивається і досягає вершин. Для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» місія та цілі

є основою його бізнес-стратегії і визначають напрямки діяльності, орієнтуючись на інтереси регіону, забезпечення енергетичної безпеки та екологічної стійкості.

Місія ТОВ «Ойл-Транс»: задовольняти потреби клієнтів, надаючи їм високоякісні послуги з перевезення небезпечних вантажів, стираючи кордани між людьми, країнами, містами та селами. Змінюючи себе, ми змінюємо країну на краще.

Цілі для компанії:

- розширити географію обслуговування на більшість країн ЄС;
- надати додаткові послуги, такі як митне оформлення, страхування вантажів;
- отримати сертифікат екологічної відповідальності;
- опровадити електричні вантажівки в автопарк до 2034 року;
- оптимізувати логістику перевезення небезпечних вантажів;
- позиціонувати компанію як надійного партнера на ринку перевезень небезпечних вантажів.;
- провести навчання для водіїв з безпечного водіння протягом наступних 3-ьох років[11].

Принципи діяльності ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»:

- професійна і взаємовигідна робота з клієнтами;
- об’єктивні ділові рішення і чесне ведення бізнесу;
- відкриті, надійні і довгострокові відносини з постачальниками і споживачами;
- дотримання конфіденційності;
- інформаційна безпека;
- уважне і передбачливе ставлення до документації;
- точне і достовірне складання звітності компанії;
- ефективне використання ресурсів компанії;
- мінімізація зовнішніх негативних впливів на компанію.

Задля того, щоб якісно досягати цілей в компанії та працювати згідно принципів, у ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» працює команда висококваліфікованих

фахівців, які мають досвід роботи в галузі логістики та транспортування. Для ефективного управління на підприємстві впроваджено лінійну організаційну структуру. Дана структура зображена на рисунку 2.1.



Рисунок 2.1. Організаційна структура компанії «ОЙЛ-ТРАНС»

Дана організаційна структура, є адекватною для діяльності даного підприємства, зважаючи на загальну кількість працівників в компанії. Оргструктура товариства повністю відповідає таким вимогам як простота, економічність, надійність та швидкість прийняття рішень. Проблемою даної оргструктури є поєднання обов'язків керівника і виконавця, що значно ускладнює виконання працівниками функцій їх керівних посад. Такі заходи проводяться з ціллю економії коштів.

Контроль на підприємстві ґрунтується на процесі, за допомогою якого керівництво отримує інформацію про дійсний стан справ щодо виконання планів робіт і про хід вирішення завдань.

Інформаційні потоки в даній організації максимально спрощені. Невеликий розмір підприємства дозволяє уникнути зайвих дій, оскільки вся необхідна інформація як зверху вниз, так і знизу вгору передається переважно в усній формі. При необхідності директор збирає у себе весь управлінський персонал і повідомляє їм необхідні інструкції, завдання, плани, які необхідно досягти. А вони в свою чергу віддають необхідні розпорядження своїм підлеглим. Робочі також при необхідності повідомляють про свою проблему або пропозиції своєму безпосередньому начальнику, а він передає вище.

Згідно КВЕД дане підприємство займається такою діяльністю:

– 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

– 46.12 Діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами та промисловими хімічними речовинами

– 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

– 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

– 47.30 Роздрібна торгівля пальним

– 49.41 Вантажний автомобільний транспорт

– 52.10 Складське господарство

– 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

– 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.

– 52.24 Транспортне оброблення вантажів[13].

ТОВ "ОЙЛ-Транс" має ознаки формалізованої стратегії розвитку. Це підтверджується такими факторами:

- чітко визначена місія компанії: надання якісних логістичних послуг і впровадження інновацій.

- сформульовані стратегічні цілі, зокрема: розширення на ринок ЄС, оптимізація логістичних процесів, впровадження електротранспорту, проходження міжнародної сертифікації.

Ці елементи свідчать про наявність стратегічного бачення, яке закріплено у внутрішніх документах підприємства зокрема у стратегічному плані та програмі розвитку.

Також можна стверджувати про наявність системи стратегічного управління у ТОВ "ОЙЛ-Транс", оскільки незважаючи на складну економічну ситуацію в Україні:

- компанія активно адаптується до вимог європейського ринку та екологічних стандартів;

- впроваджується моніторинг вантажів, що свідчить про використання сучасних інструментів управління.

- є прагнення до інноваційного розвитку, що передбачає системний підхід до реалізації стратегічних ініціатив.

2.2 Аналіз середовища організації та оцінка його впливу

2.2.1 Аналіз зовнішнього середовища підприємства

Створення ефективної стратегії для логістичного підприємства перш за все передбачає системний моніторинг та аналіз зовнішніх факторів, які можуть впливати на його функціонування та конкурентну позицію. Щоб дослідити вплив даних факторів на ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» доцільно використовувати STEP-аналіз, який дозволяє класифікувати ключові зовнішні чинники за чотирма групами: соціальні (S), технологічні (T), економічні (E) та політичні (P)[15], які представлені в таблиці 2.1.

Рисунок 2.1 – STEP-аналіз ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

Група факторів	**Характеристика чинників впливу на ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»**
1	**2**
S – Соціальні	- Підвищення попиту на якісні та безпечні логістичні послуги з боку великих компаній (енергетика, АПК). - Зростаюча увага до екологічності та відповідальності бізнесу в суспільстві (ESG-тренд). - Кадровий дефіцит кваліфікованих водіїв з сертифікацією ADR.
T – Технологічні	- Активний розвиток GPS-моніторингу та цифрових систем управління логістикою. - Вимоги ЄС до технічного стану автотранспорту (EURO-6, ADR). - Тренд на електрифікацію та автоматизацію логістичних процесів.

Продовження таблиці 2.1

1	2
Е – Економічні	- Валютні коливання та залежність від вартості пального. - Уповільнення економіки внаслідок війни та інфляційні ризики. - Потенціал зростання попиту на експортно-імпортні перевезення у зв'язку з переорієнтацією на ринки ЄС. - Зростання вартості логістичних послуг як можливість для отримання вищого прибутку при ефективному управлінні витратами.
Р – Політичні	- Військові дії в Україні, що ускладнюють логістику в окремих регіонах.- Підтримка логістичного сектору з боку держави (гранти, пільги, підтримка експорту).- Гармонізація законодавства з нормами ЄС (зокрема щодо ADR, ліцензування, митного оформлення).- Ризики зміни податкової політики та регуляторного тиску.

Проведений STEP-аналіз дозволяє зробити висновок, що зовнішнє середовище діяльності ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» є доволі динамічним і водночас сприятливим для розвитку, за умови своєчасної адаптації до викликів. Основними можливостями для підприємства є:

- вихід на нові ринки ЄС;
- впровадження інноваційних технологій;
- підвищення лояльності клієнтів за рахунок якості та екологічної відповідальності.

Натомість ключовими загрозами залишаються:

- нестабільність макроекономічної ситуації;
- геополітична напруга;
- конкуренція з боку великих міжнародних логістичних операторів.

У цілому, зовнішні чинники формують як ризики, так і значні стратегічні перспективи для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» за умови активного впровадження технологічних рішень і гнучкого стратегічного управління.

З метою комплексної оцінки зовнішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства, доцільно застосовувати PEST-аналіз. Такий підхід дозволяє систематизувати ключові тенденції у макросередовищі та визначити стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

У рамках даного дослідження було здійснено PEST-аналіз діяльності ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», який представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

Фактори/події	Ступінь впливу	Важливість події Σ=1	Оцінка фактору	Результат впливу фактора	Програма дій підприємства
1	2	3	4	5	6
Політичні					
Державне регулювання	+	0,35	4	+1,4	Відстеження змін у законодавстві, адаптація бізнес-моделі
Політична нестабільність	-	0,2	4	-0,8	Диверсифікація ринків, страхування ризиків
Міжнародні відносини	+	0,15	2	+0,3	Розвиток міжнародних партнерств
Податкове навантаження	-	0,3	3	-0,9	Оптимізація податкової політики компанії
Економічні					
Економічний спад	-	0,25	4	-1	Диверсифікація послуг, оптимізація витрат
Інфляція	-	0,35	3	-1,05	Використання фінансових інструментів для зниження ризиків
Конкуренція	+	0,2	4	+0,8	Впровадження інновацій, покращення якості послуг
Ціни на паливо	-	0,2	2	-0,4	Використання довгострокових контрактів на постачання
Соціальні					
Демографічні зміни	+	0,35	3	+1,05	Інвестиції у навчання та утримання персоналу
Рівень урбанізації	+	0,1	3	+0,3	Розширення транспортних послуг у містах
Зміна способу життя	-	0,2	4	-0,8	Пошук альтернативних ринків
Рівень доходу населення	+	0,35	5	+1,75	Диверсифікація послуг відповідно до платоспроможності клієнтів

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6
Технологічні					
Інфраструктура	+	0,35	4	+1,4	Інвестиції в оновлення транспортного парку
Розвиток транспортних технологій	+	0,15	3	+0,45	Використання новітніх транспортних технологій відповідно до ринкових умов
Альтернативні енергоносії	-	0,4	5	-2	Дослідження можливостей переходу на альтернативні види палива
Автоматизація процесів	+	0,1	3	+0,3	Впровадження цифрових технологій

Після проведеного аналізу, визначено тенденції середовища для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», серед яких можна виділити наступні:

Політичні:

1) посилення державного регулювання;

2) розширення міжнародних партнерств;

3) державні субсидії на екологічні проекти;

4) дефіцит нафти та нафтопродуктів, з яким стикнулася Україна

Економічні:

1) посилення конкуренції;

2) нестабільність цін на нафту;

3) збільшення вартості кредитування;

4) зниження податкового тиску;

5) спад у галузях оборонної промисловості

Соціальні:

1) підвищення екологічних стандартів;

2) зміни в споживчому попиті;

3) підвищення вимог до безпеки транспортування;

4) вплив глобальних кліматичних змін;

5) перехід на електронний документообіг;

6) тенденція збільшення працівників, які володіють декількома іноземними мовами, найчастіше однією з всіх - англійською

Технологічні:

1) зростання цифровізації;

2) необхідність модернізації транспортного парку;

3) використання відновлювальних джерел енергії;

4) розвиток електромобільного транспорту.

QUEST-аналіз (від англ. Quick Environmental Scanning Technique – техніка швидкого сканування зовнішнього середовища) – аналіз, який на відміну від інших методів аналізу дозволяє враховувати можливі взаємозв'язки і взаємовплив факторів і подій зовнішнього середовища[16].

Таблиця 2.3 – QUEST-аналіз підприємства ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

Фактор	**Імовірність**	**Геополітична ситуація**	**Законодавство**	**Валютні коливання**	**Зелена логістика**	**Конкуренція**
Геополітична ситуація	Висока	—	3	2	2	3
Законодавство	Висока	3	—	2	3	2
Валютні коливання	Середня	2	2	—	2	2
Зелена логістика	Висока	2	3	2	—	3
Конкуренція	Висока	3	2	2	3	—

Джерело: складено автором

Згідно проведеного аналізу можна визначити такі найвпливовіші фактори:

- геополітична ситуація – високий вплив на всі інші фактори.

- розвиток зеленої логістики – має як зовнішній тиск, так і зв’язки з конкурентами та нормативною базою.

- Законодавчі зміни – особливо критичні при інтеграції з ринком ЄС.

Зважаючи на вищенаведене, можна надати певні рекомендації для ТОВ "ОЙЛ-ТРАНС", щоб покращувати наявну ситуацію. Вони полягають в тому, щоб:

- постійно відстежувати геополітичні зміни та адаптувати логістичні маршрути;

- інвестувати в оновлення автопарку під "зелені" стандарти (євро 6, електротранспорт);

- пройти сертифікацію ADR та європейських стандартів (ISO, GDP, ін.);

- розробити валютну стратегію для зменшення ризиків коливань курсу;

- посилити позиціонування як надійного та екологічного партнера в міжнародних перевезеннях.

За допомогою матриці І. Ансоффа, яка представлена в таблиці 2.4 можна визначити можливі стратегічні альтернативи розвитку для підприємства.

Таблиця 2.4 – Можливі стратегічні альтернативи розвитку для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

Ринок /Продукція	**Наявна на підприємстві**	**Нова**
Наявний	1) Розширення частки ринку через активні маркетингові кампанії та підвищення якості послуг. 2) Оптимізація витрат для підвищення конкурентоспроможності. 3) Розширення співпраці з державними структурами та міжнародними оборонними організаціями. 4) Підвищення лояльності клієнтів за рахунок покращеного сервісу та нових контрактних умов.	1) Вихід на нові регіональні та міжнародні ринки, де є попит на продукцію військово-промислового комплексу. 2) Пошук нових клієнтів у цивільному секторі (наприклад, нафтопереробка, логістика). 3) Розширення сегментів обслуговування (авіаційна, морська техніка, альтернативна енергетика).
Новий	1) Розробка інноваційних рішень для військово-промислового комплексу (наприклад, покращені мастильні матеріали, паливні системи). 2) Диверсифікація послуг (ремонт цистерн, технічне обслуговування, консалтингові послуги). 3) Розробка та розповсюдження пристроїв та технологій, що покращують екологічну свідомість і тим сам підвищуватимуть привабливість компанії.	1) Вхід у нову сферу, наприклад альтернативна енергетика. 2) Розширення діяльності на цивільний ринок, наприклад, у сферу транспортування нафтопродуктів для комерційних компаній. 3) Інвестиції в R&D для створення нових продуктів з подвійним призначенням (військовий та цивільний сектори).

Оцінка загроз методом нечітких множин (fuzzy logic) дає змогу кількісно врахувати невизначеність, суб'єктивність і якісні оцінки факторів впливу, що

особливо важливо в умовах воєнного часу, нестабільної економіки й логістичного сектору[16].

Таблиця 2.5 – Оцінка загроз методом нечітких множин для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

Група факторів	**Ступінь звичності події**	**Темп зміни події**	**Можливість прогнозування**	**Середня оцінка нестабільності**
1. Політичні Державне регулювання	5	3	4	4
Політична нестабільність	3	3	2	2,67
Міжнародні відносини	4	2	5	3,67
Податкове навантаження	3	1	2	2
Σ Середнє значення				**3,09**
2. Економічні Економічний спад	3	2	2	2,67
Інфляція	3	4	2	3
Конкуренція	5	3	2	3,33
Ціни на пальне	4	2	3	3
Σ Середнє значення				**3**
Демографічні зміни	4	1	3	2,67
Рівень урбанізації	4	2	2	3
Зміна способу життя	3	1	2	2
Рівень доходу населення	4	2	4	3,33
Σ Середнє значення				**2,75**
4. Технологічні Інфраструктура	4	4	4	4
Розвиток транспортних технологій	5	4	3	4
Альтернативні енергоносії	3	4	3	3,33
Автоматизація процесів	4	3	2	3
Σ Середнє значення				**3,58**
Середній рівень нестабільності середовища				3.1

Помірний рівень турбулентності для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» становить 3,1 , що показує помірний рівень ризику та необхідність адаптації до змін. Отже керівництву компанії потрібно використовувати стратегічне планування з урахуванням змін.

2.2.2 Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

Проведемо аналіз динаміки фінансових результатів діяльності ТОВ «Ойл-Транс» в 2022 – 2024 р, яка наведена у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Ойл-Транс» в 2022 – 2024 р.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–	
	2022	2023	2024	2023/2022	2023/2024
Чистий дохід, тис. грн.	122 030,7	256 363,1	92 371,3	134 332,4	-163 991,8
Собівартість, тис. грн.	107 382,0	237 415,6	73 444,5	130 036,6	-163 971,1
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	14 648.0	18 947,5	18 926,8	4 299,5	-20,7
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	135,3	76,5	15,2	-58,8	-61,3
Рентабельність продажів за операційним прибутком %	3,58	2,80	2,86	-0,78	0,06
Коефіцієнт фінансової автономії	0,3	0,4	0,5	0,1	0,1

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На кінець періоду дослідження 2024 року чистий дохід становить 92 371,3 тис. грн, що у майже півтори рази зменшилось ніж у 2023 році. Значний спад чистого доходу може бути наслідком різних чинників, таких як зменшення обсягів продажу, підвищення витрат, зміни у кон'юнктурі ринку, конкурентний тиск тощо. 2022 рік дав позитивний результат чистий дохід збільшився у 2 рази. Високий приріст чистого доходу може бути наслідком покращення ефективності діяльності, збільшення обсягів продажу, підвищення цін на продукцію чи інших позитивних факторів. Це призводить до того, що у підприємства залишається більше фінансових ресурсів для того, щоб покрити постійні і змінні витрати, заохочувати ефективних співробітників, погашати фінансові зобов'язання, вирішувати інші оперативні та стратегічні завдання[14].

Збільшення собівартості в 2023 році може бути пов'язане з різким зростанням обсягів виробництва або збільшенням витрат на виробництво.

Зменшення в 2024 році може вказувати на оптимізацію виробничих процесів, зниження витрат або інші заходи з ефективного управління ресурсами.

Невеликий ріст валового прибутку в 2023 році може бути позитивним показником, що вказує на ефективні операційні процеси, які дозволяють створювати додану вартість в рамках щоденної діяльності трудового колективу. Як результат, залишаються додаткові фонди, які можуть використовуватися для здійснення управлінських витрат, витрат на збут, фінансових витрат, але у 2024 році, незважаючи на зниження чистого доходу, валовий прибуток залишився на прибутковому рівні.

Різке зменшення коефіцієнту оборотності запасів означає, що підприємство у 2024 році менше тримало товарів на складі в порівнянні з обсягами продажу. Це може свідчити про більш ефективне управління запасами та оптимізацію ланцюга постачання.

Збільшення операційної маржі в 2024 році свідчить про те, що підприємство може зберігати високий рівень прибутковості у виробничих процесах, незважаючи на загальний спад чистого доходу. На основі даних таблиці 3.1 можна продемонструвати такий графік.

Аналізуючи графічну динаміку техніко-економічних показників ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» за період 2022–2024 років, можна зробити висновки щодо тенденцій розвитку підприємства та спрогнозувати його майбутні показники.

Прогнозуючи розвиток підприємства на 2025 рік, можна очікувати, що чистий дохід продовжуватиме зростати, хоча темпи зростання можуть дещо сповільнитися через насичення ринку або зовнішні економічні фактори.

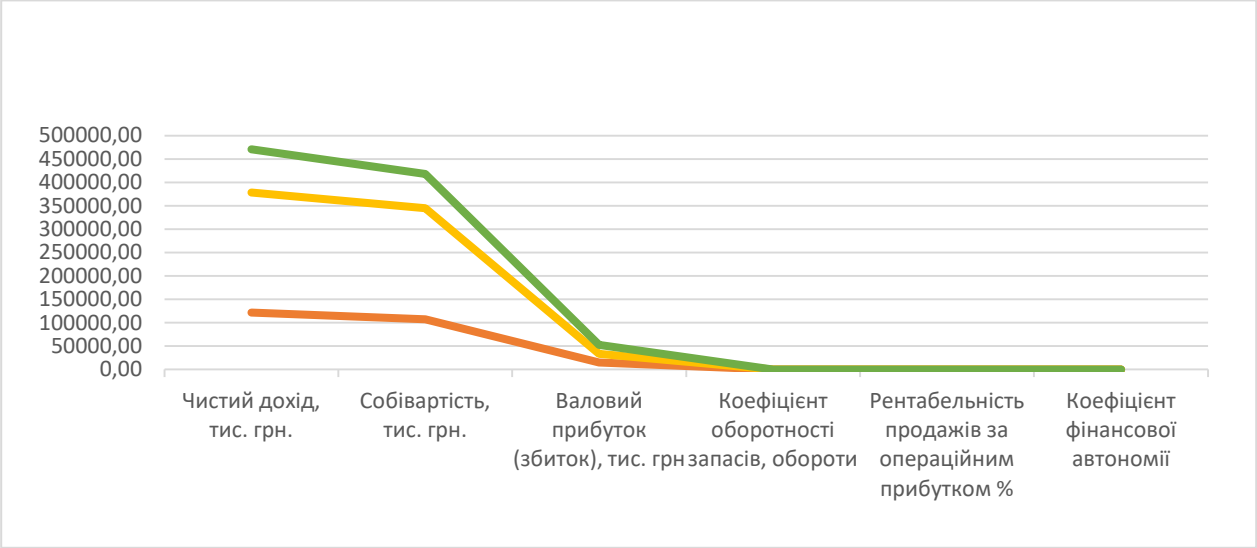


Рисунок 2.2 – Графічна динаміка техніко-економічних показників ТОВ «Ойл- Транс» в 2022 – 2024 р.

Орієнтовний рівень доходу може сягнути 1,1–1,2 млрд грн за умови збереження позитивної ринкової кон'юнктури. Собівартість також продовжувати зростати, але важливо, щоб підприємство працювало над її оптимізацією для збереження маржі.

У довгостроковій перспективі (2026–2028 роки) підприємство може зіткнутися з викликами, пов'язаними з конкуренцією, коливанням ціни на паливо, забезпеченням оновлення транспортного парку та впровадженням екологічних стандартів. Для забезпечення сталого розвитку необхідно зосередитися на цифровізації управління логістикою, впровадження автоматизованих систем управління ресурсами, розвитку власної інфраструктури та диверсифікації послуг. За таких умов ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» матиме можливість не лише закріпити свої позиції на ринку, а й розширити сферу діяльності, забезпечуючи стабільний прибуток та фінансову стійкість.

SNW-підхід є інструментом діагностики внутрішнього середовища підприємства, що передбачає класифікацію його характеристик на: сильні сторони, нейтральні або середні характеристики та слабкі сторони[17].

Цей підхід дозволяє чітко визначити поточний стан ключових функціональних напрямів та сформувати підґрунтя для стратегічного управління.

Таблиця 2.7 – SNW-аналіз для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

№	Фактор внутрішнього середовища	Оцінка	Обґрунтування
1	Наявність власного автопарку ADR-стандарту	**S**	Сучасні бензовози, відповідність стандартам безпеки, дозволяє знижувати витрати та контролювати якість перевезень
2	Кваліфікований персонал (водії з ADR-допусками)	**S**	Наявність досвідчених кадрів, навчання персоналу за європейськими стандартами
3	Відсутність власних митних складів	**W**	Залежність від третіх осіб при здійсненні митного оформлення
4	Системи GPS-моніторингу вантажів	**S**	Підвищення безпеки та прозорості перевезень
5	Обмежене географічне покриття (відсутність філій у Західній Європі)	**W**	Ускладнення при виході на нові ринки ЄС
6	Досвід консультування клієнтів із зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)	**N**	Додатковий сервіс, але поки що недостатньо масштабований
7	Зношеність частини техніки, потреба в оновленні	**W**	Частина машин має високий рівень амортизації
8	Гнучкість у формуванні логістичних рішень для клієнтів	**S**	Індивідуальний підхід, оптимізація маршрутів, клієнтоорієнтованість
9	Відсутність чітко формалізованої довгострокової стратегії	**W**	Розвиток компанії базується на тактичних рішеннях, що обмежує інвесторів
10	Досвід співпраці з міжнародними партнерами	**N**	Початковий рівень виходу на європейський ринок, наявні контракти, але поки що без масштабного розширення

Отже, після проведеного дослідження можна гарантувати, що ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» має **помітні сильні сторони**, зокрема: сучасний автопарк, професійний персонал, цифрові інструменти моніторингу та клієнтоорієнтованість.

Слабкі сторони пов’язані з: інфраструктурними обмеженнями (відсутність митних складів), частковою технічною зношеністю, відсутністю масштабної присутності на ринках ЄС, неформалізованою стратегією.

Нейтральні зони — це напрямки, які мають потенціал для посилення і можуть стати конкурентною перевагою при правильному стратегічному управлінні.

2.3 Аналіз та оцінка реалізації стратегії розвитку підприємства

ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» є прикладом сучасного українського підприємства, яке активно працює в сфері перевезень небезпечних вантажів, зокрема нафтопродуктів, як по Україні, так і за її межами. В умовах постійної трансформації ринку логістики, зростання вимог до безпеки, прозорості та екологічності перевезень, стратегічний потенціал компанії набуває особливого значення. Аналіз цього потенціалу дозволяє визначити, наскільки ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» здатне не лише утримувати свої позиції, а й розвиватися у середньо- та довгостроковій перспективі.

На сьогодні підприємство вже сформувало низку конкурентних переваг. Передусім — це наявність сучасного автопарку, що відповідає європейським нормам безпеки, а також систем моніторингу, які дозволяють клієнтам контролювати переміщення вантажів у реальному часі. Це підвищує рівень довіри до компанії, а також відкриває можливості для співпраці з більш вимогливими європейськими партнерами.

Для глибшого розуміння рівня конкуренції у галузі та визначення стратегічної позиції ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» було проведено аналіз конкурентного середовища за моделлю п’яти сил Майкла Портера. Цей підхід дозволяє оцінити інтенсивність конкурентного тиску та виявити ключові фактори, що впливають на рентабельність бізнесу, та є представлений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Модель 5 сил Портера для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

Сила	Вплив	Аналіз
1. Загроза нових гравців	Середній	Потребує значних інвестицій у транспорт і сертифікацію, але цифрові моделі спрощують вхід
2. Сила постачальників	Висока	Залежність від постачальників пального, запчастин, техніки. Інфляція загострює проблему
3. Сила покупців	Висока	Клієнти чутливі до ціни, шукають екологічні або цифрові рішення. Висока конкуренція
4. Загроза замінників	Зростає	Екологічний транспорт, діджитал-платформи логістики, власні автопарки клієнтів
5. Рівень конкуренції	Дуже високий	Сегмент перевезень і оренди техніки перенасичений. Конкуренти активно інвестують у технології

За результатами моделі Портера видно, що ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» функціонує в умовах високої конкурентної напруги, де основну загрозу становлять сила клієнтів, тиск з боку постачальників і динаміка ринку замінників. Для зміцнення позицій підприємству рекомендовано зосередитись на підвищенні цифрової гнучкості, впровадженні екологічних стандартів і розвитку партнерських відносин у ланцюгах постачання.

Ще одним вагомим чинником побудови стратегії компанії є досвід роботи на ринку міжнародних перевезень. Компанія добре орієнтується в регламенті ADR, володіє необхідними дозволами, а працівники мають відповідну кваліфікацію. Це не просто внутрішній ресурс, а й стратегічна перевага, оскільки значна частина вітчизняних логістичних компаній або не працює з небезпечними вантажами, або обмежена внутрішнім ринком.

Не менш важливо відзначити і організаційну культуру компанії. В ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» налагоджено систему внутрішнього управління, яка дозволяє швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі. Гнучкість управлінських рішень у поєднанні з чітко структурованим підходом до ведення бізнесу створює передумови для стабільного розвитку в умовах кризи. І дане твердження було перевірене на практиці, коли в Україні через військові дії настала масштабна криза для економіки, проте незважаючи на це, ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» зумів втриматися на ринку і не збанкрутіти.

Водночас існують і певні стримувальні фактори, які необхідно враховувати. Серед них — обмежена географія діяльності в межах України та

окремих країн ЄС. Щоб масштабувати діяльність, компанії потрібно посилити маркетингову складову, налагодити стратегічні партнерства, активніше брати участь у міжнародних тендерах.

Крім того, значним викликом залишаються інфраструктурні проблеми в Україні — стан доріг, митне оформлення, бюрократичні бар'єри. Усе це впливає на час і вартість доставки, що в умовах жорсткої конкуренції з європейськими перевізниками потребує пошуку компенсаторних рішень, наприклад, через цифровізацію процесів, автоматизацію логістики, оптимізацію маршрутів.

Для оцінки стратегічного потенціалу було сформовано матрицю «привабливість-конкурентоспроможність» (GE/McKinsey). Спершу було проведено оцінку привабливості галузі, в якій працює ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», яка представлена в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 - Оцінка привабливості галузі перевезення нафтопродуктів

Критерій	**Вага**	**Бал**	**Зважений показник**
Розмір ринку	0,15	4	0,6
Темпи зростання	0,2	3	0,6
Прибутковість галузі	0,15	2	0,3
Рівень конкуренції	0,25	3	0,75
Регуляторні умови	0,1	3	0,3
Технологічні зміни	0,15	2	0,3
Зважена оцінка	**1**		**2,85**

Згідно з розрахунками, галузь перевезення нафтопродуктів отримала зважену оцінку 2,85. Найвищі бали отримали такі критерії, як рівень конкуренції (0,75), розмір ринку (0,6) та темпи зростання (0,6). Це свідчить про достатню динамічність ринку, проте середній рівень прибутковості галузі (0,3) та помірні технологічні зміни (0,3) знижують її загальну привабливість.

На основі проведених досліджень дамо оцінку рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», яка представлена в таблиці 2.10.

ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» має зважену оцінку конкурентоспроможності 3,15, що дещо нижче за оцінку основного конкурента Glusco (3,9), але майже на рівні з Фастоїл-Транс (3,25). Серед сильних сторін підприємства варто відзначити якість послуг (1,0) та ефективність операцій (0,6), а також репутацію бренду

(0,3). Водночас існує потреба у покращенні інноваційного потенціалу (0,2) та фінансової стійкості (0,45).

Таблиця 2.10 – Оцінка рівня конкурентоспроможності ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

Фактори конкурентоспро-можності	**Вагомість фактору**	**ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»**	**Конкуренти**		**Зважений показник**		
			Glusco	**Фастоїл Транс**	**ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»**	**Glusco**	**Фастоїл Транс**
Частка на ринку	0,2	3	4	3	0,6	0,8	0,6
Якість послуг	0,25	4	4	4	1	1	1
Ефективність операцій	0,2	3	4	3	0,6	0,8	0,6
Фінансова стійкість	0,15	3	4	3	0,45	0,6	0,45
Інноваційний потенціал	0,1	2	3	2	0,2	0,3	0,2
Репутація бренду	0,1	3	4	4	0,3	0,4	0,4
Зважена оцінка	**1**				**3,15**	**3,9**	**3,25**

Після цього етапу необхідно сформувати матрицю «привабливість-конкурентоспроможність» (GE/McKinsey).

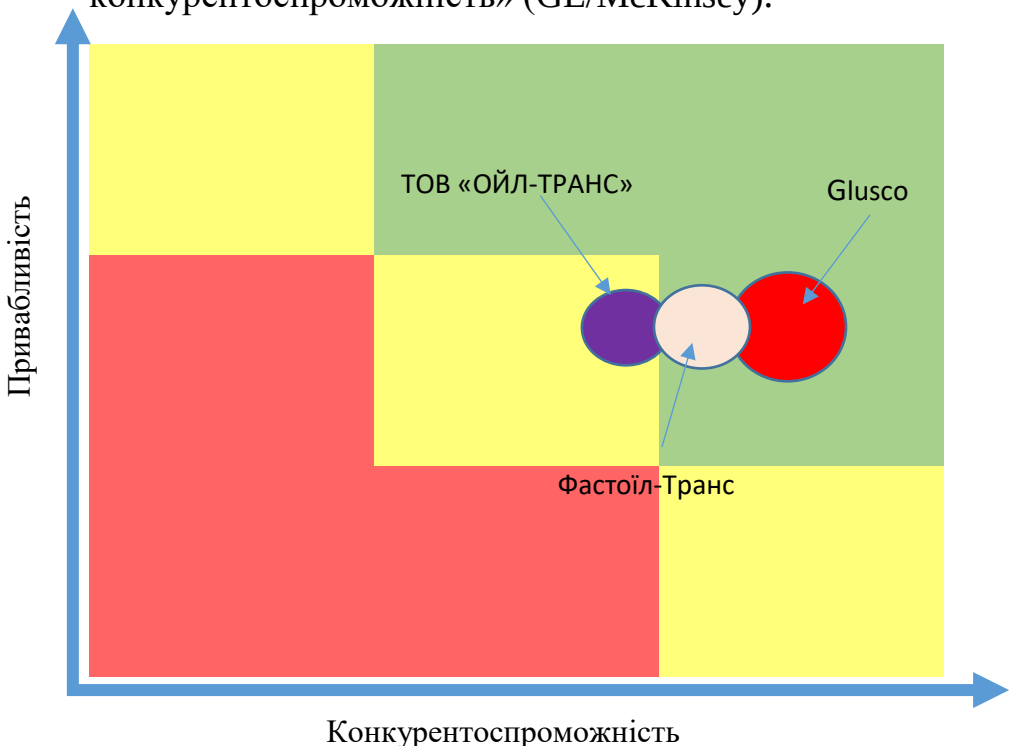


Рисунок 2.3 - Матриця «Привабливість-конкурентоспроможність» (GE/McKinsey) для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» за розрахунками знаходиться у центральному квадранті матриці Маккінсі, що означає обмежене інвестування. Тобто інвестувати в підвищення якості послуг та ефективність операцій, досліджувати нові регіони для розширення присутності, впроваджувати нові технології для оптимізації процесів, а також підвищити впізнаваність бренду через ефективні маркетингові стратегії.

Таким чином, стратегію розвитку ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» можна оцінити як помірно позитивний, з потенціалом до зростання ефективаності за умови реалізації цілеспрямованих інвестиційних і організаційних рішень.

Оцінюючи зовнішнє середовище, слід зазначити позитивну динаміку попиту на якісні логістичні послуги. Посилення вимог до безпеки перевезень, зміни в екологічному законодавстві ЄС та прагнення до "зеленої логістики" створюють можливості для компаній, які вже сьогодні інвестують у відповідність цим вимогам. У ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» є відповідні напрацювання: від підтримки належного технічного стану транспорту до планів щодо переходу на екологічні рішення (наприклад, використання електротранспорту або модернізованих двигунів)[25].

Через ці тенденції, компанія у 2025 році починає впровадження комплексу встановлення сучасних програм для відслідковування транспорту та побудови оптимальних маршрутів. Ця система дозволяє в режимі реального часу відстежувати переміщення бензовозів, враховувати дорожні умови, затори, погодні фактори та автоматично формувати найбільш економічні та безпечні маршрути доставки. Очікувані результати впровадження включатимуть:

- зменшення витрат на паливо на 12–15% завдяки скороченню пробігу та часу простою;
- підвищення точності доставки на 20%, що сприятиме покращенню сервісу для клієнтів;
- скорочення середнього часу доставки на 18–22%;
- зменшення кількості порушень режиму транспортування небезпечних вантажів, завдяки автоматичному моніторингу швидкості та

маршрутів;

- підвищення продуктивності логістичного відділу до 30% за рахунок автоматизації планування;
- зменшення викидів CO_2 на 8–10%, що позитивно вплине на екологічний імідж компанії;
- зростання задоволеності клієнтів, що може відобразитися на прирості повторних замовлень (прогнозовано до +10% у другому півріччі).

Окрім безпосереднього підвищення ефективності операцій, цифровізація маршрутного управління стане важливою конкурентною перевагою на фоні загальносвітових тенденцій автоматизації логістики та підвищених вимог до безпеки перевезень. Таким чином, цей крок відкриває нові перспективи для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» у напрямку стратегічного зростання та сталого розвитку.

Зовнішнє середовище, яке досліджено за допомогою PEST- і STEP-аналізів, свідчить про наявність як загроз (військові дії, коливання вартості пального, конкуренція), так і можливостей (інтеграція в ринки ЄС, розвиток екологічної логістики, цифровізація). Усі ці фактори впливають на вибір стратегічних напрямків діяльності.

Незважаючи на складну економічну ситуацію, ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» демонструє прагнення до зростання та модернізації, що свідчить про ефективність обраної моделі управління.

оцінка конгруентності — відповідності між цілями, діями працівників та корпоративними ініціативами — показала, що стратегічні орієнтири компанії підтримуються її колективом. Такий підхід підвищує гнучкість та адаптивність підприємства до зовнішніх викликів.

Отже, аналіз та оцінка стратегії розвитку ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» підтверджують її актуальність, обґрунтованість та потенціал до подальшого вдосконалення. У перспективі рекомендовано приділити увагу поглибленню цифрової трансформації, впровадженню «зелених» технологій та розвитку партнерств на міжнародному рівні.

РОЗДІЛ 3
РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

3.1 Напрями та можливі шляхи удосконалення стратегії розвитку

У контексті сучасних викликів енергетичної безпеки, цифровізації та переходу до низьковуглецевої економіки, стратегія розвитку ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» потребує комплексного оновлення. Підприємство має адаптувати свої підходи до планування з урахуванням найкращих світових практик, зокрема сценарного аналізу, диверсифікації ризиків та екологічної трансформації.

У ринковій економіці виживають і успішно функціонують лише ті підприємства, які забезпечують ефективне використання ресурсів, виробляють конкурентоспроможні послуги та не перевищують межі платоспроможного попиту. Для ефективного функціонування ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» має спрямувати зусилля на підвищення рентабельності логістичних операцій, оптимізацію витрат, поліпшення якості наданих транспортних послуг і вдосконалення управлінської моделі.

Одним із напрямів удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» може стати хмарна логістика та логістичні платформи ланцюгів постачань. Натепер хмарна логістика набуває все більшої популярності. Більше половини постачальників логістичних послуг вже використовують хмарні сервіси. Все більше послуг логістики стає доступними малим підприємствам, яким не потрібно витрачатися на пошук ефективних комплексних IT-рішень.

Тепер можна платити лише за конкретну послугу, яка буде надана у конкретний період часу. Такі сервіси як Shipwire і Freightly надають хмарні системи управління транспортом в режимі реального часу. Існує багато провайдерів аналітичних платформ ланцюгів постачань, що задовольняють потреби в аналітичних даних різних компаній. Наприклад, Transmetrics пропонує послуги щодо оптимізації даних для внутрішнього транспорту[26].

Перспективним напрямом для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» є впровадження автоматизованих систем моніторингу якості логістичних послуг, зокрема:

– сенсорних систем для відстеження параметрів перевезень небезпечних вантажів (температури, тиску, герметичності тощо);

– систем керування даними (Data Management System) для збору й аналізу ключових показників ефективності в реальному часі.

За прогнозами аналітиків, тренд інтернет речей здатен принести більш ніж 1,9 трлн дол. у найближчі три роки. «Розумні» авто збирають дані переміщення і час простою для оптимального планування маршруту, тим самим знижують витрати на технічне обслуговування. Наприклад, компанія DHL має склади, підключені до IoT, завдяки чому вона отримує інформацію про статус вантажівок, маршрути та місцезнаходження, досягаючи таким чином прозорості складських процесів. Поряд із цим, IoT може також відстежувати температуру та вологість повітря, що для деяких товарів є вкрай важливим (ліки, продукти харчування)[27].

Також доцільним є впровадження сучасних концепцій управління, зокрема:

– Lean Logistics — для усунення надлишкових витрат і підвищення гнучкості логістичних процесів;

– Total Quality Management (TQM) — як філософії безперервного вдосконалення з акцентом на задоволенні потреб клієнтів.

Одним із ключових елементів стратегічного розвитку сучасного підприємства є формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, здатного оперативно адаптуватися до технологічних змін та управлінських інновацій. Для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» навчання персоналу може бути одним із пріоритетних напрямів удосконалення, оскільки ефективність реалізації нової стратегії безпосередньо залежить від компетентностей працівників на всіх рівнях.

Дане удосконалення системи підготовки кадрів повинне включати такі складові:

- запровадження безперервного професійного навчання для водіїв, диспетчерів, логістів, менеджерів та технічного персоналу;

- проведення тренінгів з цифрової грамотності, управління якістю, екологічної безпеки перевезень та роботи з сучасними логістичними платформами (TMS, ERP, CRM);

- співпраця з освітніми установами та участь у сертифікованих галузевих програмах (зокрема в галузі транспортування небезпечних вантажів, управління ризиками, ESG-звітності);

- розвиток soft skills, таких як комунікація, лідерство, тайм-менеджмент, що є необхідним у сучасному сервісно-орієнтованому середовищі;

- впровадження системи мотивації та атестації, яка б пов'язувала результати навчання з можливостями кар'єрного зростання та матеріального заохочення.

Інвестиції в людський капітал мають мультиплікативний ефект: вони не лише підвищують якість логістичних послуг, а й сприяють зменшенню витрат, підвищенню безпеки перевезень, зміцненню корпоративної культури та формуванню позитивного іміджу підприємства. У довгостроковій перспективі наявність високопрофесійної команди стає джерелом стійкої конкурентної переваги на ринку.

Інноваційні технології можуть стати одним з ключових факторів стратегічного оновлення. Доцільно інвестувати в:

- автоматизацію обліку і контролю за станом автопарку;
- цифрову аналітику маршрутів та навігаційних систем, що дозволить скоротити витрати пального і час доставки;
- впровадження стандартів екологічності для створення позитивного іміджу та відповідності сучасним європейським вимогам.

У відповідь на світову тенденцію екологізації логістики, ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» може розглянути стратегію поступового переходу до «зелених перевезень», що включає:

- використання біопалива та електротранспорту;
- запровадження систем еко-моніторингу;
- екологічну сертифікацію діяльності підприємства;

– побудову власної СЕС для першочергового забезпечення електроенергією власних приміщень.

Також у сучасних умовах глобалізації та технологічної трансформації одним із ключових напрямів стратегічного розвитку підприємств нафтогазової логістики є розширення ринків збуту та диверсифікація спектра надаваних послуг. Для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», яке спеціалізується на транспортуванні нафтопродуктів, розширення ринкової присутності є не лише засобом забезпечення зростання доходів, а й інструментом зменшення ризиків, пов’язаних з високою концентрацією діяльності в окремих регіонах або на вузькому сегменті клієнтів.

Підвищення ефективності функціонування компанії може бути досягнуте за рахунок виходу на суміжні логістичні ринки, зокрема:

- перевезення зрідженого газу, водню та інших альтернативних видів пального;

- надання послуг промислової логістики для підприємств важкої промисловості;

- організація складських послуг, у тому числі зберігання небезпечних вантажів з дотриманням вимог безпеки.

Крім того, перспективним є розвиток інтегрованих логістичних рішень, що передбачає надання «повного циклу» послуг: від планування логістики до митного оформлення та управління ризиками в ланцюгах постачання. Це дозволить ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» виступати не лише як перевізник, а як логістичний оператор з доданою вартістю.

Розширення ринку можливе також через географічну експансію — освоєння нових регіонів України, які мають дефіцит якісної транспортної інфраструктури для енергоносіїв, а також вихід на міжнародні ринки. У перспективі підприємство може розглядати інтеграцію в транскордонні енергетичні коридори, зокрема у співпраці з компаніями ЄС та країн Східного партнерства.

У контексті розширення послуг доцільно також впроваджувати інформаційно-консультаційні сервіси для клієнтів, пов’язані з екологічною безпекою перевезень, підбором оптимальних маршрутів, аналітикою витрат пального та викидів CO_2. Такий підхід сприяє зміцненню іміджу підприємства як надійного партнера, орієнтованого на інновації та сталий розвиток.

3.2 Обґрунтування рішення щодо удосконалення стратегії розвитку ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

Розроблення оновленої стратегії розвитку ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» є обґрунтованою реакцією на низку внутрішніх та зовнішніх факторів, які суттєво впливають на поточний стан і перспективи діяльності підприємства. Аналіз техніко-економічних показників за 2022–2024 роки, який представлений у таблиці 2.4 і він свідчить про нестабільну динаміку чистого доходу, що зростає в один період і стрімко скорочується в інший. Згідно з фінансовими даними, ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» у 2023 році досягло значного зростання чистого доходу (256,4 млн грн), що склало понад 100% у порівнянні з попереднім роком, однак у 2024 році зафіксовано спад на понад 160 млн грн (до 92,4 млн грн). Така волатильність є критичною для логістичного бізнесу, де сталість – ключ до довіри клієнтів та інвесторів. Це обумовлює нагальну потребу в посиленні стратегічного потенціалу[28].

Попри зазначену динаміку, підприємству вдалося зберегти позитивний рівень валового прибутку, а коефіцієнт фінансової автономії демонструє зростання (з 0,3 до 0,5), що свідчить про зміцнення фінансової самостійності. Такі показники дають підстави вважати, що підприємство має достатній потенціал для подальшого зростання за умови реалізації комплексних стратегічних змін.

Об’єктивну необхідність у вдосконаленні стратегії підтверджує також SWOT-аналіз: з одного боку, компанія володіє вагомими сильними сторонами

(налагоджені канали збуту, якісні послуги, кваліфікований персонал), а з іншого — стикається з серйозними внутрішніми проблемами, зокрема:

- обмеженим використанням сучасних диспетчерських та аналітичних систем;
- відсутністю персоніфікованого сервісу для клієнтів;
- недостатньою увагою до екологічного вектору діяльності;
- низьким рівнем цифрової присутності (веб-сайту, CRM, електронного документообігу).

На зовнішньому рівні чинниками тиску є висока конкуренція, політична нестабільність, подорожчання пального, складність доступу до фінансування та зміна споживчих уподобань. Водночас, підприємство має можливості для зростання, зокрема через оптимізацію логістики, вихід на нові ринки, розширення спектру послуг і впровадження сучасних IT-рішень.

На основі виявлених резервів розвитку та у відповідь на ризики, стратегічне рішення щодо удосконалення стратегії має включати такі обґрунтовані кроки:

- інвестиції в цифрову трансформацію (впровадження систем GPS/FMS-моніторингу, Microsoft Dynamics 365, електронного документообігу);
- розширення логістичних послуг у напрямку повного сервісу: перевезення, складування, митне оформлення, супровід;
- маркетингове оновлення, включаючи створення корпоративного сайту, брендинг і активність у цифрових каналах;
- покращення управління персоналом, зокрема впровадження програми розвитку та навчання;
- екологічна модернізація автопарку та наближення до ESG-стандартів.

Таким чином, прийняття стратегічного рішення щодо вдосконалення діяльності ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» базується на аналітично підтвердженій необхідності структурних змін, відповідає поточним ринковим викликам і враховує перспективні вектори розвитку. Системне впровадження запропонованих змін сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства

на внутрішньому та міжнародному логістичному ринку. У таблиці 3.1 виставлено систему стратегічних цілей, на які повинна орієнтуватися стратегія розвитку. Дані показники є цілком реальними та досяжними при обґрунтованому та ефективному менеджменті.

Таблиця 3.1 - Система стратегічних цілей ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» (2025–2028 рр.)

Напрям	Ціль	Показник	Цільове значення
Фінансовий	Зростання виручки	Чистий дохід	≥150 млн грн (2026 р.)
Операційний	Підвищення продуктивності	Рентабельність операцій	≥4,0%
Клієнтський	Підвищення впізнаваності	Кількість клієнтів B2B	+25% до 2026 р.
Технологічний	Автоматизація	Рівень цифровізації	80% процесів
Екологічний	Зменшення викидів	Обсяг CO_2 на 1 т-км	–20% до 2027 р.
Кадровий	Професійний розвиток	Частка працівників, що пройшли навчання	90% щороку

Стратегічний набір розвитку ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» базується на реалістичних економічних і кадрових показниках, виявлених у процесі аналізу практики. Він включає багаторівневу систему: від диверсифікованого зростання і фокусної конкурентної стратегії до цільових функціональних планів. Впровадження даного набору дозволить компанії зміцнити свої позиції, збалансувати внутрішню структуру витрат і вийти на нові ринки у межах ЄС.

3.3 Оцінка ефекту від впровадження рекомендацій

На основі проведеного аналізу стратегічного потенціалу ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» з використанням матриці GE/McKinsey, а також враховуючи поточні тенденції ринку та ініціативу з впровадження цифрових маршрутних рішень, можна сформулювати низку рекомендацій:

1. Впровадження засад «зеленого бізнесу»

Зважаючи на сучасні європейські тренди, побудова стратегічних планів на майбутнє, можна будувати навколо даного тренду. Важливим початком може стати побудова комплексу з використанням альтернативної енергетики. Це дозволить стати більш незалежним від енергетичного комплексу країни при

обслуговування інфраструктури підприємства, зокрема й резервуарів з пальним, а також додати нову статтю доходів від продажу енергії в загальну систему.

Щоб реалізувати даний захід потрібно залучити 9 млн. грн. інвестицій, які при помірному прогнозі покриються за 4 роки. Дані кошти можна залучити від зовнішніх інвесторів, або взяти участь у державних програмах з підтримки бізнесу, у яких надаються кредити на зелені технології під 1,5 % річних.

Впровадження даного заходу є дороговартісним, проте він закладе якісний фундамент для позиціонування компанії, як орієнтованої на засади «зеленого» бізнесу.

2. Інтернет-маркетинг і бренд-позиціонування

Відсутність веб-сайту та онлайн-присутності погіршує можливість залучення B2B-клієнтів. У той час як понад 70% комерційних замовлень у логістиці ініціюються онлайн, через що ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» втрачає конкурентні переваги.

Зважаючи на це пропонується:

- розробити сайт з інтерактивною картою руху вантажу;
- впровадження корпоративного стилю та логотипу (брендинг);
- digital-реклама через Facebook, Google Ads;

Також варто звернути увагу на TikTok, оскільки присутність компанії в цій соцмережі покращить впізнаваність бренду, проте також покладе початок функціонування бізнесу як B2C. Якщо така тенденція втілиться в реальність, то варто буде спробувати реалізуватися паралельно і в цій моделі. Пропонується створити дочірню компанію, якою ввійти на даний ринок, щоб не перебудовувати структуру компанії для інтеграції наявної під умови нового ринку.

Для реалізації даних дій необхідно збільшити кількість персоналу на 5 людей, що потягне за собою додаткові витрати 150 тисяч грн. кожного місяця. Проте, за оптимістичного сценарію прогнозується отримати 0,5 млн. грн. щомісяця додаткового доходу.

А також після впровадження даних дій відбудеться прогнозоване

зростання впізнаваності: +40% за 12 міс., а також з’являться нові клієнти, орієнтовно +5%, від наявної кількості протягом 12 місяців.

3. Кадровий розвиток і навчання

У сучасних умовах високої конкуренції та технологічних змін кадровий потенціал підприємства виступає одним з ключових факторів його стратегічного розвитку. Для ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», яке функціонує у сфері перевезення небезпечних вантажів, професійна компетентність, відповідальність та інноваційне мислення працівників є критичними для досягнення стабільних результатів, забезпечення безпеки перевезень і дотримання міжнародних стандартів. Серед основних напрямів розвитку персоналу є:

1) Професійна підготовка водіїв та технічного персоналу

– Курси ADR (Agreement concerning the International Carriage of Dangerous Goods by Road), які в Україні проводять «Центр безпеки дорожнього руху» (м. Київ) та «НВЦ «Профі-Буд» (м. Львів). Він включає базовий курс ADR + додатковий модуль для перевезення паливно-мастильних матеріалів у цистернах. Він триває протягом 3–5 місяців з подальшим складанням іспиту та видачею сертифіката міжнародного зразка.

– Курс «Безпечна експлуатація автоцистерн», які створені академією транспорту та логістики при МАУП. Метою проведення є навчання технічного персоналу з обслуговування бензовозів і попередження аварійних ситуацій.

2) Цифрова грамотність і логістичні IT-системи

– Курс «Логістика 4.0 та GPS-моніторинг транспорту», які розміщені на платформає Prometheus, Laba та IT Academy Logistic. Зміст курсу: основи цифрової трансформації логістики, робота з платформами GPS/WMS, планування маршрутів (наприклад, TMS Route4Me, Logistics Vision Suite).

– Навчання роботі з CRM-системами для логістів та диспетчерів (наприклад, Bitrix24, Odoo або Cargo365) Це онлайн-курси на платформі Coursera, Udemy або можна реалізувати проведення навчання через запрошення тренера.

3) Управлінські та стратегічні навички

– Програма «Лідерство та управління транспортною компанією»

Організатор: Київська школа економіки (KSE), модулі сертифіковані ACCA.

Зміст: стратегічне планування, антикризове управління, фінансовий менеджмент.

Цільова аудиторія: керівники підрозділів, топменеджмент, HR-менеджери.

– Участь у міжнародних форумах, виставках та конференціях Це передбачає відвідування керівниками щорічної виставки TransExpo Odessa, Logistics Innovation Forum (Польща, Варшава), де проводяться бізнес-тренінги з логістики, екологізації транспорту та цифровізації бізнесу. Інформацію, яку можна отримати на даних зустрічах можна сміло використовувати в діяльності, а також опиратися на неї. Оскільки на даній виставці можна за короткий час отрмати структуровану та актуальну інформацію щодор стану та майбутніх трендів у галузі.

Реалізація даного навчання перш за все буде підтверджувати статус компанії та її прагнення до збільшення частки на ринку. Також таке навчання призведе до:

– зростання професійного рівня персоналу та зменшення випадків порушення нормативів перевезення небезпечних вантажів.

– підвищення ефективності логістичних рішень і зменшення витрат на паливо до 12–15%.

– зменшення плинності кадрів за рахунок мотивації та системного розвитку працівників.

– формування позитивного іміджу компанії як відповідального роботодавця.

4) Інфраструктурна оптимізація

Частина майна ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» (резервуари, паливний склад) не експлуатується або здається в оренду. Це втрачені можливості створення додаткової вартості. Щоб виправити дану ситуацію можна спробувати

реконструювати паливний склад під логістичний хаб, створити СТО на базі наявної інфраструктури, що призведе до скорочення витрат на обслуговування до 20%, а також залучити інвестиційний кредит на розвиток — до €250 тис..

Комплексна реалізація зазначених заходів дозволить значно посилити стратегічний потенціал ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС». Очікувані результати включають стабілізацію фінансових потоків, нарощення ринкової частки, вихід на нові ринки та забезпечення технологічної і кадрової стійкості. Ці кроки є ключовими для досягнення стратегії довгострокового сталого розвитку в умовах високої конкуренції та зовнішніх загроз.

Таблиця 3.2 - Фінансово-економічне обґрунтування заходів щодо підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС»

№	Захід	Орієнтовні інвестиції / витрати (грн)	Джерело фінансування	Прогнозований результат / ефект	Термін окупності / ефекту
1	2	3	4	5	6
1	Впровадження «зеленого бізнесу» (сонячна станція + інфраструктура)	9 000 000	Інвестиції / державна програма (1,5% річних)	Енергонезалежність, зниження витрат на енергоспоживання, + імідж, новий дохід (продаж надлишків енергії)	4 роки
2	Розробка сайту, онлайн-карти, брендування	250 000	Власні кошти / грант на цифровізацію	Підвищення впізнаваності бренду, залучення B2B клієнтів, доступність послуг	6–12 місяців
3	Розширення штату (5 працівників для digital-просування)	150 000 щомісяця → 1 800 000/рік	Власні кошти	Додатковий щомісячний прибуток 500 000 грн; зростання впізнаваності на 40% та клієнтської бази на 5%	4 місяці (при ROI)
4	Професійне навчання (ADR, автоцистерни)	200 000	Власні / частково компенсовані держпрограмами	Сертифікація відповідно до стандартів, зниження ризиків, підвищення довіри клієнтів	Постійний ефект
5	Цифрові курси (логістика, CRM, TMS)	50 000	Власні кошти / освітні гранти	Зменшення витрат на логістику (до -15%), автоматизація, покращення аналітики	6 місяців

Продовження таблиці 3.21

1	2	3	4	5	6
6	Участь у виставках та форумах (2–3 події на рік)	100 000	Власні кошти / галузеві фонди	Отримання контрактів, нові ринки, актуальна інформація для стратегії	1 рік
7	Реконструкція резервуарів та створення логістичного хабу + СТО	€250 000 (~10 млн грн)	Інвестиційний кредит / партнерство	Новий напрямок діяльності, зменшення витрат на обслуговування автопарку до 20%, додаткові доходи від СТО	3–5 років

Фінансово-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо підвищення стратегічного потенціалу ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» демонструє їх високу доцільність та окупність у коротко- і середньостроковій перспективі. Незважаючи на необхідність залучення інвестицій загальним обсягом понад 20 млн грн, очікувані результати у вигляді зростання доходів, зниження витрат, підвищення операційної ефективності та впізнаваності бренду перевищують потенційні витрати.

Особливо ефективними виглядають:

- впровадження digital-інструментів (веб-сайт, GPS-контроль, CRM), які можуть забезпечити приріст клієнтської бази та доходів уже впродовж 4–6 місяців;
- реконструкція інфраструктури під логістичний хаб і СТО — як капіталовкладення зі значним довгостроковим ефектом і потенціалом для диверсифікації джерел прибутку;
- екологічний проєкт із встановленням альтернативної енергосистеми, що не лише забезпечить енергетичну незалежність, а й сформує імідж екологічно відповідального бізнесу, привабливого для інвесторів і партнерів.

Комплексна реалізація заходів створить синергію ефектів, що дозволить не лише стабілізувати фінансові потоки, а й забезпечити динамічний розвиток ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» у відповідності до вимог ринку, екологічних стандартів та цифрових трендів.

ВИСНОВКИ

У ході виконання бакалаврської роботи було комплексно досліджено теоретичні та практичні аспекти формування й удосконалення стратегії розвитку підприємства на прикладі ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС», що здійснює перевезення небезпечних вантажів у межах нафтогазової галузі.

У першому розділі опрацьовано теоретичні основи стратегічного управління підприємствами. Проаналізовано сучасні наукові підходи до визначення поняття «стратегія розвитку», її класифікацій, структурних елементів та етапів реалізації. Особливу увагу приділено ролі стратегії у підвищенні конкурентоспроможності підприємства та адаптації до змін зовнішнього середовища.

На основі аналізу сучасних підходів до стратегічного управління встановлено, що ефективна стратегія повинна враховувати як внутрішні ресурси підприємства, так і виклики зовнішнього середовища.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС». Вивчено організаційно-правову структуру, основні види послуг, кадровий потенціал та матеріально-технічну базу підприємства. Особливу увагу приділено аналізу фінансових показників за 2022–2024 роки, що дало змогу виявити нестабільну динаміку доходів та витрат, а також позитивну тенденцію у зростанні фінансової автономії. Застосування інструментів стратегічного аналізу (PEST, SWOT, SNW) дало змогу виявити сильні та слабкі сторони компанії, а також потенційні можливості для її розвитку.

Оцінка фінансово-господарської діяльності ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» у 2022–2024 роках засвідчила нестабільність ключових показників, зокрема чистого доходу, проте позитивну динаміку зростання валового прибутку та коефіцієнта автономії. Це вказує на наявність резервів розвитку, які доцільно використовувати шляхом вдосконалення стратегії.

Встановлено, що діюча стратегія підприємства є недостатньо системною: у ній переважає тактичне реагування на зміни, натомість відсутня довгострокова візія. Визначено основні напрями удосконалення: цифровізація логістичних

процесів, впровадження інтегрованої системи управління якістю, модернізація автопарку з урахуванням екологічних вимог, розширення спектра послуг, розвиток людського капіталу через навчання персоналу.

У третьому розділі розроблено практичні пропозиції щодо вдосконалення стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано необхідність впровадження цифрових технологій у логістичні процеси, зокрема використання систем управління маршрутами, контролю якості та обліку. Запропоновано розширення спектра логістичних послуг, включно зі складуванням, супутнім сервісом та інформаційною підтримкою клієнтів. Розглянуто питання екологічної модернізації автопарку та приведення діяльності до стандартів сталого розвитку. Значну увагу приділено розвитку персоналу: рекомендовано впровадження системи професійного навчання, підвищення цифрової грамотності працівників, розвиток управлінських та комунікативних навичок.

У результаті розроблено стратегічну карту розвитку ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» на 2025–2028 роки, яка передбачає цільові орієнтири, ключові заходи та очікувані ефекти. Впровадження запропонованих рекомендацій сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зміцненню його ринкових позицій та забезпеченню стійкого функціонування в умовах зростаючої конкуренції та викликів зовнішнього середовища.

Таким чином, у роботі підтверджено актуальність обраної теми, обґрунтовано необхідність оновлення стратегічного курсу підприємства в умовах ринкової невизначеності, а також запропоновано дієві шляхи для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС». Практична значущість дослідження полягає в можливості застосування розроблених рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маліношевська К.І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Випуск 41. м. Ужгород. С.74-78. URL: https://surl.lu/tecwxp

2. Kryshtanovych M., Akimova L., Akimov O., Kubiniy N., and Marhitich V., Modeling the Process of Forming the Safety Potential of Engineering Enterprises. International Journal of Safety and Security Engineering. 2021. Vol. 11. № 3. С. 223–230. URL: http://iieta.org/journals/ijsse

3. Артеменко Л.П., Гук О.В., Жигалкевич Ж.М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. Інвестиції: практика і досвід. 2009. № 19. С. 12–14.

4. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmepi_2014_26(1)__6

5. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. № 1. С. 193–199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30

6. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)__25

7. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24

8. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23

9. Клименко С.М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. Бізнес Інформ. 2013. № 8. С. 343–347.

10. Кобєлєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41

11. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. Інноваційна економіка. 2016. № 1–2. С. 114–118. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2016_1-2_20

12. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81

13. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2017. № 1. С. 76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15

14. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.

15. Попело О. Олифіренко І. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії розвитку підприємств в епоху цифрових технологій. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2022. С.91-100

16. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства / Р.М. Захарчин // Науковий вісник НЛТУ України. 2021. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2021_24.

17. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2021. Т. 21, Вип. 7(2). С. 98–104. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2021_21_7(2)__23.

18. Закрижевська І. В., Каткова Т. І., Карпенко В.Л. Методичний підхід до формування маркетингової стратегії просування продукції на нові ринки. 2022. URL: https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d224fc7f-7f59-454a-bc94-7b4358e35f2c/content

19. Ілляшенко Н.С. Управління випереджаючим інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія. Суми : Триторія. 2019. 504 с.

20. Іллященко С.М., Шипуліна Ю.С., Іллященко Н.С. Ризики маркетингового обгрунтування стратегій інноваційного розвитку підприємств. VI Міжнародна наукова конференція «Сучасний менеджмент економічних систем в координатах парадигми сталого розвитку». Харків. 2024. С.71-72

21. Юнгер В.І. Методологічні положення формування стратегії повоєнного відновлення системи охорони здоров'я. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 34 (73) №1. 2023 С. 185-191

22. Охріменко О. Стратегії відновлення повоєнної України на принципах солідарності та партнерства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: ІІІ міжнар. Науково-практ. Конф. "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи", м. Київ, 8 груд. 2022 р. 2022. С. 284–285.

23. Юзепчук А.В. Вихор М.І. Методи конкурентної боротьби на підприємствах в сучасних умовах. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції здоьувачів вищої освіти «Молодь-аграрній науці і виробництву». м. Біла Церква. 2024. С.244-245

24. Суханова, А. Методичні підходи до оцінювання конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. № 26. 2021. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-62

25. Компанія Логістичний ІТ Консалтинг. URL: https://logisticon.ua/about-us/

26. Пять основних технологій для цифрової тансформації в логістиці. URL: https://www.everest.ua/ai-platform/ai-business/p-yat-kljuchovih-tehnologij-dlya-cifrovoi-transformacii-vlogistici/

27. Жалдак Г.П., Дем’ян А.Л. Шляхи удосконалення логістичної діяльності підприємства. І Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи». 2020. С.208-209

28. Звіт про фінансову діяльність ТОВ «ОЙЛ-ТРАНС» за 2020–2024 роки (дані з виробничої практики).

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи:

Обсяг пояснювальної записки _____ аркушів.

Кількість рисунків

Кількість таблиць

Графічний матеріал (слайди, плакати) _____ шт.

Додатки _____ шт.

„ ___ ” червня 2025 р.