Міністерство освіти і науки України
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу
Кафедра Менеджменту та адміністрування

УДК 005.3

Ленів Анна Юріївна
(прізвище, ім'я по батькові)

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

Дослідження діяльності бізнесу у сфері надання вантажних перевезень
ТОВ «Ойл-Транс»
(назва роботи)

Менеджмент
(назва освітньої програми)

073 - менеджмент
(шифр і назва спеціальності)

Здобувач освітнього ступеня А. Ю. Ленів
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник Кінаш Ірина Петрівна, д.е.н., професор
(підпис, прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри І.П. Кінаш
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

Рецензент
к.е.н, доцент І. Б. Галюк
(посада) (підпис) (дата) (ініціали та прізвище)

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

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.
“___”_____2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ

Студенту Ленів Анні Юріївні

1. Тема роботи: Дослідження діяльності бізнесу у сфері надання вантажних перевезень ТОВ «Ойл-Транс»
2. Керівник роботи Кінаш Ірина Петрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім’я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання керівника)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 29/04/2025 р., № 265/7
3. Строк подання студентом роботи 09.06.2025
4. Вихідні дані до роботи:

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань , що їх належить розробити)

1. Теоретичні основи системи функціонування бізнесу у сфері вантажних перевезень

2. Дослідження діяльності підприємства з надання вантажних перевезень на прикладі «ТОВ Ойл-Транс»

3. Перспективи розвитку бізнесу на підприємстві

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов’язкових креслень)
Таблиця 1.1 - Основні етапи діяльності транспортно-експедиторського підприємтва Рисунок 1.1- Законодавчі положення щодо здійснення вантажних перевезень Таблиця 1.2 - Взаємозв’язок операційного управління на логістичних підприємствах Рисунок 1.2- Аналіз динаміки перевезень вантажів за видами транспорту в Україні (2018–2022 рр.). Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Ойл-Транс». Таблиця 2.1- Аналіз технічних показників ТОВ «Ойл-Транс». Таблиця 2.2 - Аналіз економічних показників ТОВ «Ойл-Транс». Таблиця 2.3 - PEST-аналіз ТОВ «Ойл- Транс». Таблиця 2.4 – Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Ойл- Транс» за матрицею І. Ансоффа. Таблиця 2.5 – SNW-аналіз для ТОВ «Ойл-транс». Рисунок 2.2 - Кількість вантажних рейсів ТОВ «ОЙЛ-Транс» за 2022–2024 рр. Таблиця 2.6- Маршрутна таблиця вантажоперевезень ТОВ «ОЙЛ-Транс» станом на 2024 р. Таблиця 2.7 - SWOT - аналіз діяльності ТОВ «Ойл- Транс». Таблиця 3.1- Розрахунок терміну окупності запропонованих заходів. Таблиця 3.2- Результати розрахунку прибутковості інвестицій

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів бакалаврської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітки
1	Вступ	до 18.06.25	виконано
2	Розділ 1 Теоретичні основи системи функціонування бізнесу у сфері вантажних перевезень	до 07.06.25	виконано
3	Розділ 2 Дослідження діяльності підприємства з надання вантажних перевезень на прикладі «ТОВ Ойл-Транс»	до 13.06.25	виконано
5	РОЗДІЛ 3 Перспективи розвитку бізнесу на підприємстві	до 17.06.25	виконано
6	Висновки	до 18.06.25	виконано

Студент _____ Ленів А.Ю.
Особистий підпис Розшифрування підпису

Керівник роботи _____ Кінаш І.П.
Особистий підпис Розшифрування підпису

АНОТАЦІЯ

Темою бакалаврської роботи є «Дослідження діяльності бізнесу у сфері надання вантажних перевезень ТОВ «Ойл-Транс». Метою дослідження є вивчення особливостей організації бізнесу підприємства, оцінка ефективності його функціонування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності на ринку вантажних перевезень.

У роботі узагальнено теоретичні аспекти організації діяльності транспортних компаній, а також охарактеризовано функціонування галузі. Представлено загальну інформацію ТОВ «Ойл-Транс», зокрема його організаційну структуру, технічну базу, економічні результати діяльності за останні три роки. Проведено аналіз динаміки перевезень вантажів в Україні з урахуванням змін у ринку транспортних послуг.

Використано комплекс сучасних методів стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз, матрицю І. Ансоффа, SNW- і SWOT-аналізи, а також інструменти конкурентного позиціонування. Це дозволило виявити сильні й слабкі сторони підприємства, визначити стратегічні зони росту, а також оцінити адаптивність компанії до змін у ринковому середовищі.

На основі техніко-економічного аналізу запропоновано шляхи оптимізації логістичних маршрутів, оновлення автопарку, цифровізації управлінських процесів, удосконалення системи мотивації персоналу та впровадження засобів контролю за безпекою вантажів. Для кожного з напрямів проведено фінансово-економічне обґрунтування із розрахунком терміну окупності та прибутковості інвестицій.

Ключові слова: транспортна логістика, вантажні перевезення, нафтопродукти, стратегічний розвиток, економічна ефективність, техніко-економічний аналіз, логістичні маршрути.

ANNOTATION

The topic of the bachelor's thesis is “Research on Business Activity in the Field of Freight Transportation Services: The Case of LLC ‘Oil-Trans’.” The purpose of the research is to study the organizational features of the company's business operations, assess the effectiveness of its functioning, and develop practical recommendations to enhance its competitiveness in the freight transportation market.

The thesis summarizes the theoretical aspects of organizing the activities of transport companies and characterizes the functioning of the industry. General information about LLC “Oil-Trans” is provided, including its organizational structure, technical resources, and economic performance over the past three years. An analysis of the dynamics of freight transportation in Ukraine is conducted, taking into account changes in the transport services market.

A set of modern strategic analysis methods is applied, including PEST analysis, the I. Ansoff matrix, SNW and SWOT analyses, as well as tools for competitive positioning. This made it possible to identify the company’s strengths and weaknesses, define strategic growth areas, and evaluate the company’s adaptability to changes in the market environment.

Based on the technical and economic analysis, suggestions are made for optimizing logistics routes, renewing the vehicle fleet, digitalizing management processes, improving the personnel motivation system, and implementing cargo safety control measures. Each proposed area includes financial and economic justification with calculations of payback period and investment profitability.

Keywords: transport logistics, freight transportation, oil products, strategic development, economic efficiency, technical and economic analysis, logistics routes.

Зміст

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи системи функціонування бізнесу у сфері вантажних перевезень 9

1.1 Сутність бізнесу у сфері вантажних перевезнь та його основні види 9

1.2 Особливості управління бізнезнесом у сфері надання вантажних перевезень 14

1.3 Огляд сучасного ринку вантажних перевезень в Україні 21

РОЗДІЛ 2 Дослідження діяльності підприємства з надання вантажних перевезень на прикладі «ТОВ Ойл-Транс» 27

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ойл-Транс» 27

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства 34

2.3 Аналіз діяльності досліджуваного підприємства 45

РОЗДІЛ 3 Перспективи розвитку бізнесу на підприємстві 52

3.1 Визначення стратегічних пріоритетів розвиту ТОВ «Ойл-Транс 52

3.2 Розробка рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства 57

3.3 Економічне обґрунтування пропонованих заходів 62

ВИСНОВОК 67

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 69

ВСТУП

У сучасних умовах економічної нестабільності та трансформаційних змін логістична сфера, зокрема сегмент вантажних перевезень, набуває особливої значущості як один із базових чинників сталого функціонування національної економіки. Зростаючий рівень конкуренції, зміни у структурі попиту на транспортні послуги, діджиталізація та необхідність оперативного реагування на зовнішні виклики обумовлюють потребу у визаченні та запровадженні нових стратегічних напрямків у сфері вантажних перевезень.

Сфера вантажних перевезень відіграє ключову роль у забезпеченні ефективного переміщення матеріальних ресурсів, формуванні логістичних ланцюгів доданої вартості, а також у підтримці мобільності виробничих та торговельних операцій. З огляду на підвищення складності логістичних завдань та вимог до швидкості, надійності й безпеки перевезень, зростає потреба у системному підходів до організації бізнесу в даному секторі.

Особливої уваги потребує процес адаптації перевізників до сучасних економічних та інфраструктурних реалій. Це включає необхідність модернізації автопарку, оптимізації логістичних маршрутів, впровадження інформаційних систем управління, удосконалення взаємодії з клієнтами та партнерськими структурами. Крім того, актуальними є питання дотримання нормативних вимог, раціонального використання ресурсів, а також забезпечення економічної доцільності і прибутковості транспортної діяльності.

Метою даного дослідження є системне узагальнення організаційно-економічних особливостей діяльності підприємства у сфері вантажних перевезень та визначення стратегічних напрямів розвитку.

Об'єктом дослідження виступає ТОВ «Ойл-Транс.

Предметом дослідження є тереоретичні та практичні аспекти діяльності бізнесу у сфері вантажних перевезень.

Основними завданнями дослідження є:

– розкрити сутність бізнесу у сфері вантажних перевезень, визначити його основні види та охарактеризувати особливості управління логістичними підприємствами;

– охарактеризувати сучасний стан ринку вантажних перевезень в Україні;

– надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ойл-Транс» та здійснити комплексний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства;

– розробити пропозиції та стратегічні напрями покращення діяльності підприємства;

– обґрунтувати економічну доцільність і очікуваний ефект від впровадження запропонованих заходів.

Методологічною основою дослідження виступають загальнонаукові та спеціальні методи: аналіз і синтез, системний підхід, графічна візуалізація даних, методи стратегічного аналізу (PEST, SWOT, SNW, матриця І. Ансоффа), експертні оцінки, порівняльний аналіз, елементно-структурний та техніко-економічний аналізи.

Інформаційною базою дослідження слугували дані наукових публікацій, офіційної статистики, періодичних видань, а також внутрішня звітна документація підприємства.

Структура роботи включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел.

Робота апробована на матеріалах IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів і молодих вчених «Адаптація до глобальних змін та викликів в економіці, туризмі, рекреації та захисті довкілля» (8–9 травня 2025 року) та х ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, «Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів» (Івано-Франківськ, 3-4 квітня 2024 року).

РОЗДІЛ 1 Теоретичні основи системи функціонування бізнесу у сфері вантажних перевезень

1.1 Сутність бізнесу у сфері вантажних перевезнь та його основні види

У сучасних умовах глобалізації економіки та стрімкого розвитку логістичних систем особливої актуальності набуває дослідження теоретичних основ функціонування бізнесу у сфері вантажних перевезень. Транспортна галузь виступає не лише технічним засобом переміщення матеріальних ресурсів, а й важливою складовою логістичних і виробничо-комерційних процесів, що забезпечують ефективне функціонування підприємств, регіонів та національних економік у цілому. З огляду на це, бізнес у сфері вантажних перевезень розглядається як система взаємопов'язаних економічних, організаційних і технологічних елементів, спрямованих на задоволення потреб споживачів у доставці вантажів у заданий термін, у потрібне місце та з мінімальними витратами.

У цьому контексті важливо не лише визначити сутність такого бізнесу, а й окреслити його основні види, охарактеризувати спектр транспортно-логістичних послуг, що надаються суб'єктами ринку. Це дозволяє краще зрозуміти специфіку функціонування транспортних підприємств, їхню роль у логістичному ланцюгу та забезпечити підґрунтя для подальшого аналізу ефективності їх діяльності.

Перший набір послуг у сфері транспортної логістики (профільні послуги логістики вантаж-них перевезень) включає у себе консалтингові послуги щодо ланцюгів постачання та послуги управління перевезеннями. Такі послуги пропонує більшість підприємств, які позиціонують себе як логістичні оператори.

Другий набір послуг (суміжні логістичні послуги у сфері вантажних перевезень) включає у себе власне транспортні послуги, що є невід'ємною частиною просування товарів у ланцюгу постачання. Підприємства, що спеціалізуються на профільній логістиці, можуть мати власний рухомий склад

і займатися транспортуванням самостійно або залучати зі сторони підрядників із транспортним парком.

Третій набір послуг (непрофільні логістичні послуги у сфері вантажних перевезень) включає технічне обслуговування та ремонт рухомого складу, послуги з паркування, комп'ютерні та супутні послуги, страхові послуги та консульту-вання з питань управління.

Залежно від специфіки транспортно-логістичних послуг, що надаються підприємствами, їх можна класифікувати на:

– транспортні – надають транспортні послуги споживачам;

– експедиторські – посередницькі організації, що надають послуги з підготовки та здійснення перевезень вантажів, оформленням необхідних для цього документів;

– інформаційно-посередницькі (диспетчерські організації) – здійснюють пошук вантажів для перевізників та вантажовідправників, проте не несуть відповідальності за організацію та вико-нання доставки;

– логістичні – надають комплекс послуг від транспортування і зберігання вантажів до повного управління їх переміщенням та зберіганням;

– сервісні – спеціалізуються на певних видах сервісних послуг [1,с.40]

У сучасному середовищі вантажної логістики чітке розмежування ролей між окремими видами учасників поступово втрачає свою актуальність. Ця тенденція сприяє формуванню універсальних структур, здатних як самостійно транспортувати вантажі, так і забезпечувати супровідні послуги клієнтам — від митного оформлення до управління ланцюгом постачання. У результаті, саме такі гнучкі організації, що поєднують транспортну та експедиторську функції, набувають домінуючих позицій на українському ринку вантажоперевезень.

Транспортно-експедиторська діяльність займає центральне місце в складній мережі глобального бізнесу. Ця сфера діяльності включає в себе не лише фізичну доставку товарів, але й широкий спектр процесів, що

охоплюють управління логістикою, зберіганням, транспортуванням та контролем за цими операціями. Необхідність розуміння особливостей цієї діяльності та її впливу на системи обліку та контролю є критичною для досягнення конкурентних переваг у глобальному бізнес-середовищі.

Транспортно-експедиторське обслуговування розглядається як комплексна система доставки, що включає перевезення товару від виробника до споживача і виконання пов’язаних із нею вантажно-розвантажувальних робіт, пакування, складування, зберігання, страхування, ведення розрахунків тощо [2, с.107].

Таблиця 1.1 - Основні етапи діяльності транспортно-експедиторського підприємтва

Назва етапу діяльності	Характеристика
Організація логістичних процесів	Забезпечує формування ефективної логістичної схеми, де кожен етап від обробки замовлення до кінцевої доставки узгоджений і оптимізований. Це включає аналіз маршруту, розрахунок витрат та управління часом виконання.
Документальне та митне оформлення	Передбачає підготовку повного пакета необхідних документів: накладних, контрактів, сертифікатів, декларацій тощо. При міжнародних перевезеннях qзабезпечення проходження митних процедур та дотримання нормативних вимог країни відправлення/призначення.
Координація між учасниками доставки	Забезпечує взаємодію між усіма сторонами логістичного ланцюга — вантажовідправниками, перевізниками, митниками, складськими операторами, що гарантує злагодженість дій і мінімізує логістичні збої.
Планування використання транспорту	Визначає оптимальне завантаження транспортних одиниць, обирає відповідні типи транспорту згідно з характеристиками вантажу (об'єм, вага, умови перевезення), зменшуючи витрати і підвищуючи ефективність маршрутів.
Організація страхування вантажу	Забезпечує оцінку можливих ризиків та вибір оптимальної страхової програми. Це підвищує безпеку перевезень і дозволяє компенсувати можливі збитки в разі непередбачених ситуацій.
Складування і проміжне зберігання	Організовує тимчасове зберігання товарів у логістичних центрах чи на перевалочних пунктах із дотриманням умов зберігання. Це важливо при багатостадійних перевезеннях або при затримках у ланцюгу постачання.

Джерело: складено автором

Ключові етапи транспортно-експедиторської діяльності формують основу функціонування бізнесу у сфері вантажних перевезень, забезпечуючи системність і послідовність процесів. Їхнє ефективне виконання сприяє

оптимізації ресурсів, зниженню ризиків і підвищенню надійності доставки, що є критично важливим для конкурентоспроможності підприємств. Саме через комплексність та взаємозалежність цих операцій формується багатогранна структура бізнесу, що охоплює як транспортні, так і супутні послуги, й відображає сучасні вимоги ринку вантажних перевезень.

Основними обов'язками транспортно-експедиторської компанії є:

– Безпека та відповідність – той, хто завантажує контейнер, несе відповідальність за те, щоб вантаж був належним чином упакований і закріплений для подальшої подорожі. Це може бути робота або вантажовідправника, або експедитора, і це має бути узгоджене заздалегідь

– Швидкість і ефективність – забезпечення доставки товарів у визначені терміни.

– Зручність – економія часу клієнта за рахунок видалення координації логістики зі списків справ.

Таким чином можна виділити наступні основні фактори виокремлення транспортно-експедиторського обслуговування у окремий вид бізнесу.

– Фокусування на основних бізнес-процесах: транспортно-експедиторська компанія бере на себе управління логістикою, вивільняючи упра-лінський та виробничий ресурс для зосередженні зусиль на виробничих та комерційних складових, щоб клієнти могли зосередитися на розвитку свого бізнесу. Завдяки єдиній точці контакту для всього ланцюжка постачання та постійному рівню обслуговування клієнти можуть інвестувати більше часу та грошей у продажі, виробництво, розробку продукту та інші види діяльності, що додають вартість.

– Кращі тарифи: транспортно-експедиційні координують великі обсяги вантажів, групуючи вантажі клієнтів, щоб скористатися перевагами економії на масштабі. Наприклад, компанії, яка бажає імпортувати товари з Китаю, не може забезпечити заповнення контейнеру або форму-вання судової партії, але, використовуючи LCL-доставку (завантаження менше, ніж

контейнер), клієнт може задовольнити свої бізнес-вимоги без непомірних витрат.

– Спрощене митне оформлення: найкращі транспортно-експедиторські компанії – це AEO (Authorised Economic Operators). Це означає, що вони кваліфіковані для виконання різноманітних митних вимог, необхідних під час переміщення вантажу через різні місця. Вони також можуть відстрочити сплату імпортного мита.

– Додержання вимог і правил: транспортно-експедиторська компанія постійно моніторить тенденції та правила, що впливають на галузь, і гарантує, що клієнти будуть в курсі останніх подій.

– Професіоналізм: транспортно-експедиційні компанії будують свою репутацію, піклуючись про всі тон-кощі логістичної мережі. Транспортно-експедиційні компанії консультують своїх клієнтів та партнерів, наприклад: правила імпорту та їхні відмінності в країнах, а також ставки мита на певні продукти

– Врахування специфіки вантажу: експедитори пропонують інформацію та поради щодо маршрутів, поход-ження та способів обробки особливих/незвичайних вимог, включаючи небезпечні вантажі [3, с.93 -94].

Бізнес у сфері вантажних перевезень є складним багаторівневим процесом, що інтегрує матеріальні, інформаційні та фінансові потоки задля забезпечення своєчасного та раціонального переміщення товарів у межах країни та за її кордонами. Його ключовою особливістю є орієнтація не лише на фізичне транспортування продукції, а й на створення доданої цінності для клієнта через оптимізацію логістичного ланцюга. У цій сфері ефективність визначається не стільки швидкістю доставки, скільки здатністю підприємства забезпечити надійність, гнучкість і стабільність у нестабільному ринковому середовищі.

Транспортно-логістична діяльність вирізняється високим ступенем відповідальності та регламентованості, оскільки охоплює взаємодію з багатьма інституціями: митними органами, прикордонними службами,

страховими компаніями, портовими структурами тощо. Це вимагає від учасників ринку глибокої компетентності у сфері нормативно-правового регулювання, технічної грамотності та здатності до оперативного ухвалення рішень. Крім того, сучасні перевізники все частіше позиціонують себе не як надавачі окремої послуги, а як комплексні партнери, які супроводжують клієнта на кожному етапі логістичного циклу.

Важливою рисою бізнесу вантажних перевезень є його здатність адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища: геополітичних ризиків, змін у законодавстві, коливань цін на паливо та інфраструктурних обмежень. Ті компанії, які вміють оперативно трансформувати внутрішні процеси під нові вимоги, набувають стратегічної переваги. Це вимагає впровадження цифрових технологій, автоматизації обробки документів, систем відстеження вантажу та аналітики логістичних даних.

Отже, сутність діяльності у сфері вантажних перевезень полягає не лише в організації фізичного переміщення вантажів між точками відправлення та призначення, а насамперед у стратегічному управлінні комплексом логістичних завдань. Ця галузь характеризується високим рівнем конкуренції, де провідні позиції займають суб’єкти господарювання, які здатні забезпечувати системний підхід до організації логістичних процесів, демонструвати проактивність у прийнятті управлінських рішень та формувати сталу мережу партнерських взаємин на основі професійної компетентності, надійності та передбачуваності надання послуг.

1.2 Особливості управління бізнезнесом у сфері надання вантажних перевезень

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої динаміки світової торгівлі галузь вантажних перевезень відіграє ключову роль у забезпеченні функціонування економіки, як на національному, так і на міжнародному рівні. Бізнес у сфері транспортно-експедиторських послуг вимагає високого рівня

організації, технологічної гнучкості та логістичної компетентності. Ефективне управління таким бізнесом ґрунтується на здатності координувати велику кількість взаємопов'язаних процесів: від обробки замовлень до кінцевої доставки товару. Особливості логістичної діяльності, а також складність і багатокомпонентність логістичних потоків зумовлюють потребу у глибокому розумінні сутності логістичних понять і принципів.

У цьому контексті доцільно розглянути фундаментальні категорії логістики – логістичний процес, операції, функції та логістичний ланцюг – як основу для формування стратегічної та операційної моделі управління підприємством, що надає послуги з вантажних перевезень.

Водночас ефективне управління неможливе без урахування законодавчих положень, що регулюють сферу вантажних перевезень, включаючи вимоги до безпеки, сертифікації, ліцензування, дотримання митних процедур та екологічних стандартів. Комплексне дотримання нормативно-правових актів забезпечує правову сталість діяльності, мінімізує ризики санкцій і є обов'язковою умовою для стабільної роботи на внутрішньому та міжнародному ринках.

Крім того, система державного контролю у сфері вантажних перевезень визначає правила доступу до ринку, стандарти технічного стану транспортних засобів, умови перевезення небезпечних вантажів, порядок ведення товарно-транспортної документації, а також регулює відносини між перевізниками, експедиторами та вантажовідправниками. Інтеграція нормативно-правового підходу в логістичну діяльність сприяє прозорості процесів, зміцненню довіри з боку клієнтів і партнерів, а також формує репутацію надійного учасника ринку.



Рисунок 1.1- Законодавчі положення щодо здійснення вантажних перевезень

Джерело: складено автором на основі джерела [8].

Логістичний процес являє собою певну послідовність основних логістичних операцій і сукупність дій, які забезпечують їх виконання з метою ефективної взаємодії елементів і оптимізації логістичної системи в цілому [4, с. 161].

У сфері вантажних перевезень управління логістичним процесом набуває прикладного значення, оскільки саме ефективне формування та контроль транспортних потоків визначає здатність бізнесу швидко реагувати на зміну попиту, маршрутів чи умов поставки. Управлінські рішення мають ґрунтуватися на глибокому розумінні структури потоку — від замовлення до доставки, з акцентом на мінімізацію втрат часу, палива, людських і технічних ресурсів. Успішне керування логістичним процесом у транспортному бізнесі

сприяє зростанню рівня обслуговування клієнтів та стабільності комерційної діяльності.

З огляду на загальне розуміння того, що мається на увазі під словом процес, логістичний процес має свої «входи» і «виходи». Для здійснення логістичного процесу використовуються ресурси (персонал, устаткування, інфраструктура, середовище тощо) − це матеріальні чи інформаційні об’єкти, які постійно використовуються для виконання логістичного процесу.

У практиці управління вантажоперевізним бізнесом особливе значення має контроль за логістичними "входами" — ресурсами, що забезпечують безперервність операцій: технічна справність транспорту, професійна підготовка персоналу, доступ до сучасного програмного забезпечення та налагоджена інфраструктура. На "виході" формується кінцевий результат – своєчасна і якісна доставка вантажу. Власник чи менеджмент транспортної компанії повинні системно підходити до організації бізнес-процесів, враховуючи не лише фізичні перевезення, а й супровідні елементи – аналітику, сервіс, швидкість документообігу, гнучкість у прийнятті рішень.

Логістична операція – самостійна частина логістичного процесу, відособлена сукупність дій, спрямованих на генерування, перетворення або поглинання основного – матеріального та супутніх – інформаційних, фінансових та інших логістичних потоків [5, с.1] .

У контексті бізнес-діяльності з перевезення вантажів управління логістичними операціями вимагає чіткої регламентації та автоматизації, оскільки саме операційний рівень найчастіше є джерелом витрат або затримок..

Логістична функція – сукупність логістичних операцій, спрямованих на досягнення цілей, поставлених перед логістичною системою або її елементами (ланками). Загальний перелік логістичних функцій досить широкий: управління замовленнями, управління запасами, транспортування, зберігання, вантажопереробка, пакетування, сервісне обслуговування та ін [5, с. 1].

Особливістю управління транспортним бізнесом є потреба у безперервному балансуванні між логістичними функціями — зокрема, між швидкістю доставки, вартістю операцій та якістю обслуговування. Керівник підприємства має впроваджувати гнучкі моделі, що дозволяють оперативно перерозподіляти ресурси залежно від змін логістичних параметрів: завантаженості маршрутів, сезонних коливань попиту чи виникнення непередбачених ситуацій. Кожна функція має бути не лише формально визначеною, а й інтегрованою в єдину систему управління.

Логістичний ланцюг − це лінійно впорядкована множина учасників логістичного процесу, які здійснюють логістичні операції щодо кінцевого споживача за умови особистого невиробничого споживання. Існує й інша інтерпретація логістичного ланцюга, під яким розуміють сукупність логістичних операцій, виконуваних послідовно від моменту зародження до моменту згасання потоку товарів, робіт, послуг на відповідному споживчому ринку [5, с.1]. .

У вантажоперевізному бізнесі логістичний ланцюг є не лише схемою переміщення товару, а й основою для стратегічного планування. Управління цим ланцюгом вимагає врахування численних факторів: географії доставки, особливостей інфраструктури, технічних характеристик транспортних засобів, наявності складських потужностей, а також нормативно-правових вимог.

Під час розгляду причин, що призводять до виникнення розривів у логістичних ланцюгах постачання, слід розрізняти важкопрогнозовані зовнішні форс-мажорні події (локдауни на виробництвах, припинення транспортного сполучення) й характеристики самих ланцю-гів постачання. Найбільший інтерес становлять останні, тобто ті традиційні підходи й принципи управління, які в кризовій ситуації виявилися нездатними до вирішення про-блем. До них, зокрема, належать:

– управління заумов недостатньої про-орості ланцюгів поставок, відсутність наскрізного моніторингу їхнього стану;

– орієнтація на одного або на обмежену кількість постачальників товарів і послуг, недостатня гнучкість при виборі нових партнерів;

– вибір як домінуючого критерію зниження витрат у ланцюгах поставок на шкоду надійності;

– прагнення до підтримки максимально широкого товарного асортименту;

– застосування процедур моделювання, планування і прогнозування, непридатних в умовах турбулентного зовнішнього середовища;

– неготовність систем управління лан-цюгами поставок до оперативної перебудови, відсутність заздалегідь розроблених регламентів, що визначають порядок дій в умовах зовнішньої нестабільності та зривів.

Окремо слід зазначити, що у сфері управління ланцюгами поставок недостатня увага приділялася розвитку методології прийняття багатокритеріальних рішень в умовах неви-значеності. Тобто тривалий час суттєве підвищення рівня невизначеності допускалося лише теоретично. Сьогодні ж ця методологія стала вкрай актуальною і отримала новий імпульс для розвитку [6, с.4].

У межах забезпечення ефективного функціонування логістичних ланцюгів важливе місце займає організація вантажних перевезень, що передбачає вибір оптимального виду транспорту залежно від ряду чинників: специфіки вантажу, терміновості доставки, економічної доцільності та географії постачання. Сучасна транспортно-логістична практика передбачає застосування таких базових форм перевезення вантажів: автомобільного, залізничного, морського та повітряного.

Автомобільний транспорт, традиційно використовується для перевезень на короткі відстані. Одна з основних переваг - висока маневреність. За допомогою автомобільного транспорту вантаж може доставлятися "від дверей до дверей" з необхідною ступенем терміновості. Цей вид транспорту забезпечує регулярність поставки, і навіть можливість поставки малими

партіями. Тут, в порівнянні з іншими видами, пред'являються менш жорсткі вимоги до упаковки товару.

Основним недоліком автомобільного транспорту є порівняно висока собівартість перевезень, плата за які зазвичай стягується за максимальною вантажопідйомності автомобіля. До інших недоліків цього виду транспорту відносять також терміновість розвантаження, можливість розкрадання вантажу і викрадення автотранспорту, порівняно малу продуктивність. Автомобільний транспорт екологічно несприятливий, що також обмежує його застосування.

Трубопровідний транспорт, забезпечує низьку собівартість при високій пропускної здатності. Ступінь схоронності вантажів на цьому виді транспорту висока.Недоліком трубопровідного транспорту є вузька номенклатура підлягають транспортуванню вантажів (рідини, гази, емульсії).

Залізничний транспорт - цей вид транспорту добре пристосований для перевезення різних партій вантажів за будь-яких погодних умовах. Залізничний транспорт забезпечує можливість порівняно швидкої доставки вантажу на великі відстані [7].

Його ключовими характеристиками є стабільність графіків, висока вантажопідйомність та енергоекономічність. У системі логістичного управління залізничні перевезення здебільшого використовуються для обслуговування промислових та аграрних підприємств, що здійснюють безперервні поставки сировини або готової продукції у великих обсягах.

Морський транспорт, э найбільшим перевізником у міжнародних перевезеннях. Його основні переваги - низькі вантажні тарифи та висока провізна спроможність.

До недоліків морського транспорту відносять його низьку швидкість, жорсткі вимоги до упаковки і кріпленню вантажів, малу частоту відправок. Морський транспорт істотно залежить від погодних і навігаційних умов і вимагає створення складної портової інфраструктури [7].

Його застосування особливо ефективне при формуванні логістичних маршрутів між портами з високою пропускною здатністю. Разом із тим, зазначений вид транспорту потребує тривалого часу доставки, складних операцій з контейнеризації та підвищених вимог до портової інфраструктури.

Повітряний транспорт, основні переваги - найвища швидкість, можливість досягнення віддалених районів, висока схоронність вантажів.
До недоліків відносять високі вантажні тарифи і залежність від метеоумов, яка знижує надійність дотримання графіка поставки [7]. Такий спосіб транспортування є незамінним при перевезенні вантажів, що мають високу вартість, обмежений термін зберігання або стратегічне значення.

Управління бізнесом у сфері вантажних перевезень базується на чіткому розумінні структури логістичного ланцюга, ролі його учасників та специфіки кожного виду транспорту. Ефективність діяльності у цій галузі визначається не лише технічними чи інфраструктурними можливостями, а й здатністю адаптувати логістичні моделі до сучасних викликів – включаючи порушення глобальних постачань, зростаючу нестабільність ринкових умов та необхідність оперативного прийняття рішень у багатофакторному середовищі. Таким чином, транспортно-експедиторський бізнес у сучасному вимірі перетворюється на високотехнологічну, аналітично орієнтовану діяльність, де конкурентоспроможність залежить від глибини логістичної інтеграції та здатності до стійкого функціонування в умовах невизначеності.

1.3 Огляд сучасного ринку вантажних перевезень в Україні

Галузь міжнародних вантажних автомобільних є індикатором експортноімпортного потенціалу зовнішньоекономічної діяльності. Це найбільш динамічна галузь, яка надає можливість пов’язувати контрагентів з різних країн, пожвавлювати торгівельне співробітництво, створювати нові робочі місця, оптимізувати розподіл матеріальних потоків тощо.

Після віроломного нападу росії на суверенну Україну, практично всі галузі, які формують українську економіку, зупинили свою роботу і

автотранспортна галузь не стала винятком. Автотранспортні підприємства тимчасово призупинили свою діяльність і зосередили основну увагу, виключно, на вирішенні оперативних завдань за окремими одиницями транспорту.

Комплексний аналіз ситуації, у якій опинились українські автоперевізники в умовах воєнного стану, доцільно провести розділивши проблеми на три блоки: оперативні (перші тижні війни), тактичні (пов'язані з ліквідацією постійно виникаючих наслідків військових дій) та стратегічні (пов'язані з погіршенням ефективності функціонування автотранспортної галузі України) [9, с.50].

На етапі оперативного реагування автоперевізники зіткнулися з нагальною потребою забезпечити безпеку водіїв, зберегти рухомий склад, відновити порушені маршрути та підтримати критично важливі логістичні ланцюги, зокрема для гуманітарних поставок, евакуації цивільного населення та доставки товарів першої необхідності.

У тактичному вимірі управлінські рішення були зосереджені на відновленні динаміки вантажопотоків, адаптації маршрутів до нових умов, зміні логістичної інфраструктури (перенесення баз, складів, диспетчерських пунктів у безпечні регіони), а також на встановленні координації з міжнародними партнерами.

Стратегічний блок проблем включає довгострокові виклики, пов’язані з втратою частини автопарку, скороченням обсягів перевезень, зниженням платоспроможного попиту на логістичні послуги, а також з порушенням ланцюгів постачання внаслідок руйнування інфраструктури.

Аналіз взаємозв’язку між операційним управлінням і логістикою на логістичних підприємствах демонструє їх інтегровану природу, де ключові бізнес-процеси функціонують як єдина система. Синергія між цими сферами забезпечує досягнення спільних цілей: безперервність і узгодженість постачання та виробництва, максимальна ефективність використання ресурсів, своєчасне та якісне виконання замовлень, висока задоволеність

клієнтів, оптимізація витрат і зростання загальної продуктивності підприємства [10, с.181].

На цьому етапі буде доцільно розглянути взаємозв'язок операційного управління на логістичних підприємствах.

Таблиця 1.2 - Взаємозв'язок операційного управління на логістичних підприємствах

Ключові процеси	Логістичні компоненти	Компоненти операційного управління	Спільна ціль
Планування	Розробка планів постачання, управління складською та транспортною інфраструктурою	Стратегічне та оперативне планування виробничих процесів і обсягів надання послуг	Забезпечення безперервності та узгодженості процесів постачання і виробництва
Управління ресурсами	Організація процесів закупівель матеріальних і технічних ресурсів, контроль запасів	Управління трудовими, технічними та енергетичними ресурсами виробництва	Максимізація ефективності використання ресурсів
Виконання операцій	Оперативне управління вантажоперевезеннями, складськими операціями	Виконання виробничих завдань, реалізація процесів надання послуг	Своєчасне та якісне виконання замовлень
Контроль якості	Контроль відповідності товарів і логістичних послуг встановленим стандартам	Забезпечення якості на всіх етапах виробничого процесу	Досягнення високого рівня задоволеності клієнтів
Інновації	Інтеграція цифрових технологій управління ланцюгом постачання (TMS, WMS)	Застосування інструментів автоматизації виробництва, цифрових двійників, концепції Smart Factory	Оптимізація бізнес-процесів, зростання продуктивності, зниження операційних витрат
Фінансування	Управління витратами логістичних процесів, складів і транспортних операцій	Інвестиції у виробничі потужності, модернізацію та розширення виробництва	Раціоналізація витрат на всіх етапах життєвого циклу продукту: постачання – виробництво – доставка

Джерело: [10, с.182].

Інтеграція операційного управління з логістичними процесами є необхідною умовою ефективної діяльності підприємств транспортно-експедиторської сфери, особливо в умовах нестабільного середовища та трансформаційної економіки. Як свідчить попередній аналіз, скоординованість ключових бізнес-функцій дозволяє забезпечити адаптивність, злагодженість і стійкість у функціонуванні логістичних систем. Це, у свою чергу, вимагає ретельного управління матеріальними, трудовими та інформаційними потоками на всіх етапах – від планування до контролю якості та інноваційного розвитку.

У контексті постійної турбулентності зовнішнього середовища особливого значення набуває ефективне використання транспортного потенціалу країни. Саме транспортна інфраструктура виступає не лише як інструмент логістичного забезпечення, а й як ключовий індикатор адаптаційних можливостей національної економіки. У зв'язку з цим доцільним є комплексний аналіз фактичних змін у структурі вантажних перевезень за видами транспорту протягом останніх років.

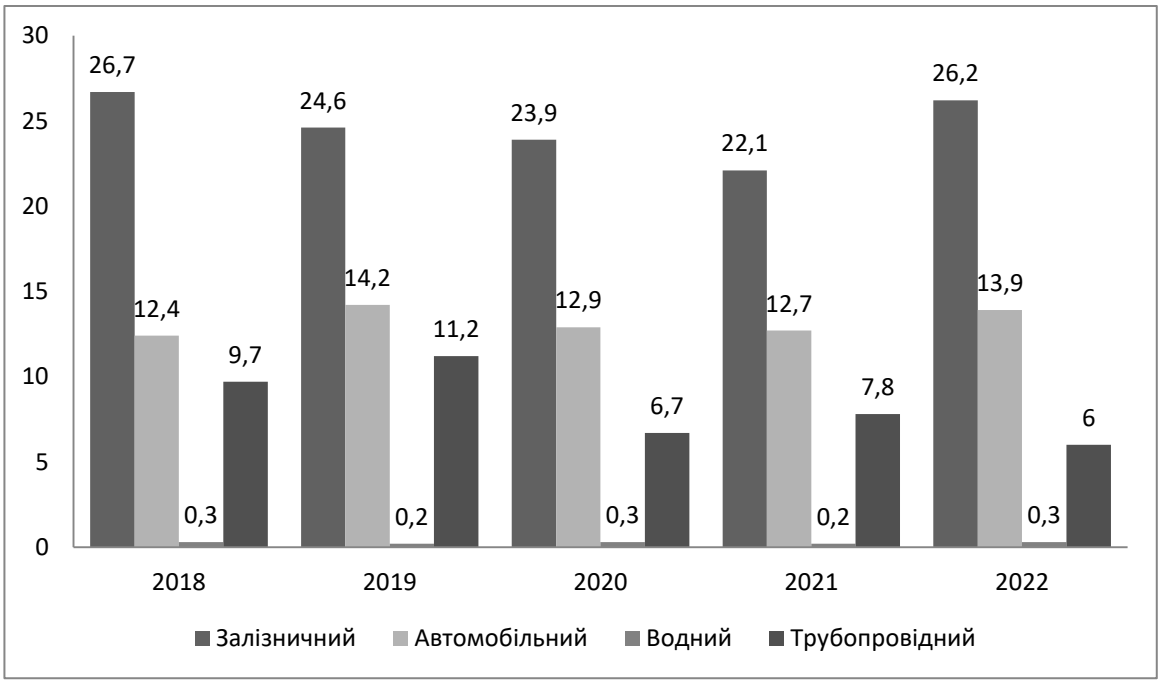


Рисунок 1.2- Аналіз динаміки перевезень вантажів за видами транспорту в Україні (2018–2022 рр.)

Джерело: складено автором на основі джерела [11].

На основі побудованої діаграми простежується чітка еволюція обсягів вантажних перевезень за окремими видами транспорту впродовж 2018–2022 років. Загалом, в аналізований період залізничний транспорт незмінно зберігає провідну позицію серед усіх видів транспорту, хоча його обсяги демонстрували коливання: від 26,7 млн т у 2018 році до мінімального значення 22,1 млн т у 2021 році, після чого у 2022 році було зафіксовано зростання до 26,2 млн т. Це може свідчити про адаптацію залізничної інфраструктури до умов воєнного часу.

Автомобільний транспорт, який традиційно є гнучким інструментом доставки "від дверей до дверей", також демонстрував позитивну динаміку: з 12,4 млн т у 2018 році до 13,9 млн т у 2022 році, попри незначні коливання в проміжні роки. Зростання показників цього виду транспорту в умовах військових дій може бути зумовлене необхідністю оперативного переміщення вантажів на внутрішньому ринку та наданням гуманітарної допомоги.

Натомість трубопровідний транспорт зазнав помітного скорочення вантажопотоку – з 11,2 млн т у 2019 році до 6,0 млн т у 2022 році. Це скорочення корелює із зниженням обсягів експорту енергоносіїв, пошкодженням інфраструктури та зміною логістичних маршрутів.

Водний транспорт упродовж п’ятирічного періоду залишався найменш використовуваним видом транспорту. Його обсяги коливаються в межах 0,2–0,3 млн т, що свідчить про обмежене застосування цього виду транспорту в умовах відсутності стабільного доступу до морської інфраструктури, зокрема після блокування портів Азовського та частково Чорного морів.

Отже, діаграма демонструє загальну стійкість залізничного та автомобільного транспорту, які залишаються ключовими елементами логістичної системи України, навіть в умовах війни. Водночас водний та трубопровідний види транспорту суттєво обмежені у своєму функціонуванні, що потребує переосмислення логістичних стратегій на національному рівні.

Оцінка сучасного стану ринку вантажних перевезень в Україні засвідчує наявність стійких тенденцій трансформації транспортно-логістичної системи

в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища. Зміщення акцентів у структурі перевезень, зміна маршрутів, зниження інтенсивності використання окремих видів транспорту є логічними наслідками впливу повномасштабної війни на логістичну інфраструктуру та операційне середовище підприємств.

Функціонування автотранспортних перевізників продовжує відігравати провідну роль у забезпеченні гнучкості логістичних зв’язків, особливо в сегменті внутрішнього ринку та у межах гуманітарних і критичних постачань. У свою чергу, збереження ролі залізничного транспорту як основного за обсягами перевезень свідчить про відносну адаптованість цього сектору до нових викликів.

Інтеграція операційного управління в логістичну діяльність підприємств визначає можливості для зниження операційних витрат, підвищення ефективності використання ресурсів та підготовки до впровадження інноваційних рішень у середньо- та довгостроковій перспективі. Таким чином, подальший розвиток ринку вантажних перевезень в Україні залежить від здатності галузі швидко адаптуватися до зовнішніх змін, забезпечуючи безперервність логістичних процесів та стратегічну стійкість економіки в цілому.

РОЗДІЛ 2 Дослідження діяльності підприємства з надання вантажних перевезень на прикладі «ТОВ Ойл-Транс»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ойл-Транс»

ТОВ «Ойл- Транс» надає свої надає послуги з перевезення небезпечних вантажів за допомогою власних бензовозів, по всій Україні, а також до сусідніх країн Європи, надає в оренду техніку та машини для розгрузки щебню. Діяльність фірми триває ще з 2016 року. Підприємство визначається своєю високою ефективністю, точністю та дотриманням найвищих стандартів безпеки у галузі логістики та транспортування небезпечних речовин. Гнучка цінова політика, а так само індивідуальний підхід до кожного клієнта, дозволяють швидко і якісно вирішувати будь-які поставлені завдання в незалежності від рівня їх складності.

Форма власності ТОВ «Ойл- Транс» – недержавна. Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю. Види діяльності:

– 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

Власником та керівником компанії є Ленів Юрій Миколайович. Юридична адреса - 78405, Івано-Франківська область, Надвірнянський район, місто Надвірна, вулиця Вокзальна, будинок 8.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Ойл-Транс», що займається вантажними перевезеннями, побудована за ієрархічним принципом і включає кілька ключових рівнів управління.

Пропоную, детальніше ознайомитись з системою організаційною структурою на підприємстві ТОВ «Ойл-Транс».

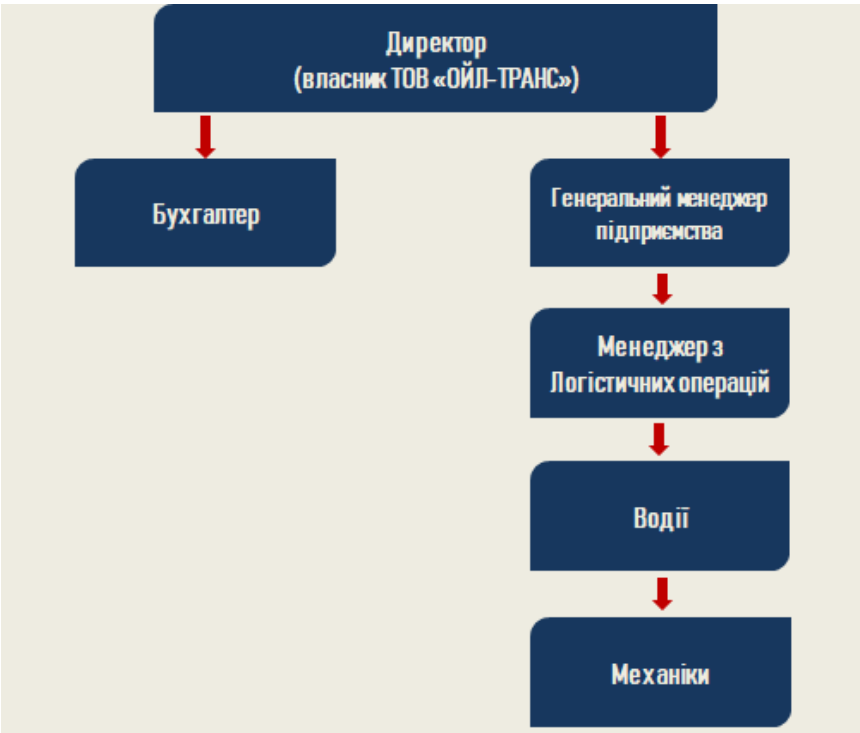


Рисунок 2.1 - Організаційна структура ТОВ «Ойл-Транс»

Джерело: складено автором

На вершині структури, а саме на інституціональному рівні за ієрарахією кервників, знаходиться директор, який є власником компанії. Він виконує стратегічне керівництво підприємством, крім ключових рішень щодо розвитку бізнесу, встановлює фінансові та операційні цілі. Директор також контролює діяльність усіх підрозділів і забезпечує ефективне функціонування компанії, на нього лягає вся відповідальність за діяльність компаннії перед чинним законодавством. Варта сказати що, власник компаніє є також і лідером для

своїх підлеглих. Лідерство – це одночасно процес і властивість. Як процес, він зосереджений на тому, що лідери роблять, які важелі впливу використовують, як мотивують поведінку людей в напрямі досягнення цілей. Сучасні лідери запалюють людей і передають свій ентузіазм, своє бачення майбутнього, допомагати адаптуватися до викликів
сучасності. [12 с. 131]

Безпосередньо підпорядкованим директору є бухгалтер, у обов'язки якого входить ведення бухгалтерської документації, фінансового обліку нарахування заробітної плати та контроль витрат компанії. Він забезпечує фінансову звітність відповідно до чинного законодавства та стежить за грошовими потоками підприємства.

Наступним управлінським рівнем, є генеральний менеджер підприємства, який координує щоденну діяльність компанії, впроваджує бізнес-стратегії та організовує роботу всіх щаблів підприємства. Він відповідає за оптимізації процесів, дотримання стратегії, підвищенню продуктивності та забезпеченню високого рівня обслуговування клієнтів.

У підпорядкуванні генерального менеджера знаходиться менеджер з логістичних операцій , його можна віднести до технічного рівня управління. Його основне завдання – організація та контроль перевезень. Він займається розподілом транспортних засобів, розробкою оптимальних маршрутів, узгодженням графіків роботи водіїв, а також забезпеченням дотримання логістичних стандартів і вимог безпеки. Менеджер з логістики підтримує зв'язок із замовниками, планує вантажні перевезення та контролює доставку товарів у визначені терміни.

Під керівництвом менеджера з логістичних операцій працюють водії, які безпосередньо перевозять вантаж. Вони відповідають за технічний стан транспортних засобів, дотримання правил дорожнього руху, доставку вантажів та заповнення відповідної документації.

Останнім рівнем у структурі підприємства є механіки, які займаються технічним обслуговуванням та ремонтом вантажного транспорту. Вони

здійснюють діагностику транспортних засобів, забезпечують профілактичні та ремонтні роботи, забезпечують справність техніки для безперебійної роботи підприємства.

Ця лінійна організаційна структура, яка є цілком адекватною для діяльності даного підприємства, враховуючи його розмір. Оргструктура товариства повністю відповідає таким вимогам як простота, економічність, надійність та швидкість прийняття рішень.

Досить часто внутрішній контроль на підприємстві недооцінюється, внаслідок чого первинна облікова інформація щодо операцій з основними засобами формується неналежним чином. Зокрема, несвоєчасно відображається повна інформація про оцінку, переоцінку, надходження та використання основних засобів, їх внутрішнє переміщення, вибуття (реалізація, ліквідація, безоплатна передача, нестача, псування тощо) у бухгалтерському обліку.

Це, у свою чергу, призводить до неправильного нарахування амортизації, помилок у розрахунку витрат, пов’язаних з утриманням основних засобів у робочому стані (технічні огляди, поточне обслуговування, ремонти) або їх покращенням. Також це ускладнює визначення достовірних фінансових результатів від реалізації або іншого вибуття основних засобів Система внутрішнього контролю основних засобів є важливим інструментом корпоративного управління підприємством. Вона забезпечує не лише запобігання порушенням законодавства та неефективному використанню активів, а й сприяє досягненню виробничих цілей та виконанню планових показників [13, с.3].

Для забезпечення достовірного обліку основних засобів необхідно впровадити та дотримуватися низки завдань, які й визначають цілі внутрішнього контролю.

З метою виявлення недоліків системи внутрішнього контролю та кращого розуміння причин відхилень, доцільно проводити аналіз операцій з основними засобами. Такий аналіз включає:

- аналіз складу та структури основних засобів;
- оцінку виробничих потужностей підприємства та їх відповідності виробничій програмі;
- аналіз технічного стану і руху основних засобів;
- оцінку ефективності їх використання.

На основі проведеного аналізу можна зробити обґрунтовані висновки щодо оптимізації процесів, пов’язаних із управлінням основними засобами, а також сформувати пропозиції щодо зміни обсягів виробництва або напрямків інвестування.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Ойл-Транс» проводиться з метою оцінки ефективності виробничої, фінансової та операційної діяльності підприємства за період 2022–2024 роки. Такий аналіз дозволяє виявити тенденції розвитку компанії, оцінити використання ресурсів, рівень рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості, а також визначити ключові напрями для покращення управління та прийняття стратегічних рішень.

Зібрані та проаналізовані показники дають змогу глибше оцінити ефективність використання основних засобів у динаміці, виявити потенційні резерви зростання продуктивності та підвищення ефективності виробничих процесів. Особливу увагу в межах аналізу діяльності ТОВ «Ойл-Транс» варто звернути на ступінь зносу основних засобів, оновлення технічного парку, коефіцієнти оборотності та фондовіддачі.

Також важливим аспектом є дослідження взаємозв’язку між технічним станом основних засобів і загальними фінансовими результатами компанії. Наявність зношеного або морально застарілого обладнання може негативно впливати не лише на ефективність виробничого процесу, а й на конкурентоспроможність підприємства в цілому.

У процесі аналізу діяльності за 2022–2024 роки доцільно також враховувати зовнішні фактори, зокрема зміну ринкових умов, вплив інфляції, коливання цін на паливно-мастильні матеріали, а також форс-мажорні

обставини воєнного часу. Усі ці чинники можуть мати суттєвий вплив на обсяг перевезень, витрати на амортизацію, ремонт і технічне обслуговування активів.

Таблиця 2.1- Аналіз технічних показників ТОВ «Ойл-Транс»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–	
	2022	2023	2024	2023/2022	2023/2024
Показники виробничої діяльності					
Обсяг виробництва (чистий дохід), тис. грн	92 748,6	53 227,4	53 227,4	–39 521,2	0
Частка реалізованої продукції в обсязі виробництва	0,98	0,99	1,00	+0,01	+0,01
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,85	0,72	0,74	–0,13	+0,02
Коефіцієнт змінності роботи обладнання	1,2	1,1	1,1	–0,1	0
Валовий внутрішній продукт підприємства, тис. грн	92 748,6	53 227,4	53 227,4	–39 521,2	0
Показники ефективності праці					
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	11	11	11	0	0
Виробіток на одного працівника, тис. грн	8 431,7	4 838,9	4 838,9	–3 592,8	0
Середня заробітна плата, грн/міс	25 000	27 000	30 455	+2 000	+3 455
Продуктивність праці (≈ виробіток), тис. грн	8 431,7	4 838,9	4 838,9	–3 592,8	0
Фонд оплати праці, тис. грн/рік	3 300,0	3 564,0	4 020,0	+264,0	+456,0
Показники матеріальних ресурсів					
Матеріаломісткість продукції	0,67	0,72	0,69	+0,05	–0,03
Матеріаловіддача	1,49	1,39	1,45	–0,10	+0,06
Коефіцієнт використання матеріальних ресурсів	0,88	0,84	0,86	–0,04	+0,02
Запаси сировини і матеріалів (у днях роботи)	18	24	20	+6	–4
Повна собівартість одиниці продукції	0,79	0,85	0,843	+0,06	–0,007
Структура собівартості (прямі / непрямі витрати)	0,82 / 0,18	0,83 / 0,17	0,84 / 0,16	0,01 / –0,01	+0,01 / –0,01
Рівень адміністративних, збутових, ін. опер. витрат	0,19	0,18	0,17	–0,01	–0,01
Матеріаломісткість продукції	0,67	0,72	0,69	+0,05	–0,03
Матеріаловіддача	1,49	1,39	1,45	–0,10	+0,06

Джерело:складено автором

За період дослідження спостерігається суттєве зниження обсягу виробництва, що негативно вплинуло на продуктивність праці. Використання виробничих потужностей залишалось нижчим за попередній рівень, хоча в 2024 році відмічається незначне покращення.

Таблиця 2.2 - Аналіз економічних показників ТОВ «Ойл-Транс»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,–	
	2022	2023	2024	2023/2022	2023/2024
Показники ліквідності					
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,60	1,95	2,09	+0,35	+0,14
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,00	1,43	1,40	+0,43	–0,03
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,10	0,20	0,24	+0,10	+0,04
Чистий оборотний капітал, тис. грн	4 500,0	6 800,0	8 517,9	+2 300,0	+1 717,9
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт автономії	0,50	0,54	0,59	+0,04	+0,05
Коефіцієнт фінансового левериджу	1,00	0,85	0,70	–0,15	–0,15
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,42	0,33	0,23	–0,09	–0,10
Показники рентабельності					
Рентабельність продажів	3,00%	2,60%	1,99%	–0,40%	–0,61%
Рентабельність активів	7,50%	6,00%	5,66%	–1,50%	–0,34%
Рентабельність власного капіталу	13,00%	11,00%	9,63%	–2,00%	–1,37%
Рентабельність продукції	4,00%	3,30%	2,90%	–0,70%	–0,40%
Операційна рентабельність	3,80%	3,10%	2,41%	–0,70%	–0,69%
Показники ділової активності					
Коефіцієнт оборотності активів	3,20	2,70	2,87	–0,50	+0,17
Коефіцієнт оборотності запасів	11,00	9,00	9,34	–2,00	+0,34
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	10,00	9,80	10,51	–0,20	+0,71
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,50	6,90	7,02	+0,40	+0,12
Період обороту оборотних коштів, днів	110,00	135,00	126,99	+25,00	–8,01
Інші фінансові показники					
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	2 250,0	1 700,0	1 306,9	–550,0	–393,1
Податкозабезпеченість (податки/дохід)	0,55%	0,50%	0,43%	–0,05%	–0,07%
Коефіцієнт самофінансування	0,45	0,25	0,12	–0,20	–0,13

Джерело:складено автором

Фінансова стійкість підприємства має позитивні зрушення завдяки поліпшенню ліквідності та зменшенню залежності від зовнішніх джерел фінансування. Проте рентабельність і прибутковість продовжують знижуватися, що вказує на проблеми з ефективністю діяльності. Погіршення управління оборотним капіталом потребує уваги для покращення загальної фінансової результативності. Основним завданням є підвищення прибутковості та оптимізація фінансових потоків.

2.2 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності підприємства

Для всебічного розуміння поточної ситуації на підприємстві ТОВ «Ойл-Транс» доцільно розпочати з аналізу базових цінностей і стратегічних орієнтирів, які формують внутрішню культуру підприємства та визначають напрям його функціонування на ринку.

Місія підприємства полягає в наданні зручних, безпечних і якісних логістичних рішень, які сприяють мобільності людей і ресурсів, інтегруючи регіональні й міжнародні простори.

Візія компанії передбачає створення інноваційної сервісної структури, яка стає важливим елементом у ланцюжку доданої вартості для клієнтів, працівників та партнерів. Підприємство прагне досягти визнання як на національному, так і на міжнародному рівні, позиціонуючи себе як еталон ефективності, довіри та стабільності, яким може пишатися Україна.

Ключові принципи функціонування підприємства ґрунтуються на дотриманні стандартів ділової етики, прозорості та взаємоповаги у всіх сферах діяльності, зокрема:

- формування партнерських відносин із клієнтами на основі професіоналізму та довіри;
- прийняття обґрунтованих і відповідальних управлінських рішень;
- підтримка сталих взаємин з контрагентами на засадах відкритості та взаємної вигоди;

– суворе дотримання принципів конфіденційності та інформаційної безпеки;

– відповідальне ставлення до обігу документів та звітності, забезпечення їхньої точності й достовірності;

– ефективне й раціональне використання ресурсів компанії;

– проактивне управління ризиками з метою зменшення зовнішнього впливу на стабільність підприємства.

Постійними клієнтами підприємства є понад 20 великих та малих підприємств. Ресурси компанії – парк понад 6 вантажних автомобілів екологічних стандартів Євро 4, Євро 5.. Підприємство здійснює транспортування дизельного пального з дотриманням високих стандартів безпеки та відповідності міжнародним нормативам. Основні напрями діяльності охоплюють консультування з питань перевезення небезпечних вантажів, супровід документального оформлення міжнародних рейсів, а також організацію безперервного моніторингу маршруту за допомогою цифрових систем відстеження та зв’язку.

Галузь перевезення нафтопродуктів демонструє стійкий ріст і привабливість через те, що нафтопродукти є доволі поширеними на сучасному ринку. Також саме від них є залежними багато підприємств, а також він є доволі поширеним у світі. Для оцінки привабливості галузі можна використовувати наступні критерії та виставлення оцінок щодо них за 5-ти бальною системою.

Таблиця 2.3 – Оцінка привабливості галузі перевезення нафтопродуктів

Критерій	Вага	Оцінка	Зважений показник
Розмір ринку	0,15	4	0,6
Рівень конкуренції	0,17	3	0,51
Прибутковість у галузі	0,1	4	0,4
Чутливість до інфляції	0,18	2	0,36
Вплив зовнішніх факторів	0,24	4	0,96
Регуляторне становище	0,1	3	0,3
Технологічні зміни	0,06	2	0,12
Зважена оцінка	1		3,25

Джерело: складено автором

Проведений аналіз свідчить про те, що галузь перевезення нафтопродуктів представляє собою досить привабливий сегмент ринку, який характеризується значним потенціалом для розвитку. Великий розмір ринку та високий попит на нафтопродукти створюють сприятливі умови для бізнесу. Однак, високий рівень конкуренції, чутливість до зовнішніх факторів та необхідність постійної адаптації до технологічних змін вимагають від компаній, що працюють у цій галузі, високого рівня адаптивності та інноваційності.

Пропоную, детальніше ознайомитись з конкурентною ситуацією на ринку перевезення нафтопродуктів, для цього розглянемо найбільші 3 компанії в галузі перевезень нафтопродуктів в Україні. До них входять: ТОВ «Ойл-Транс», Wexler Group та Карпати-ойл.

Таблиця 2.2 - Конкуретний аналіз підприємств у галузі перевезень нафтопродуктів в Україні

Характеристика / фактори конкурентоспро-можності	ТОВ «Ойл-Транс»	Wexler Group	Карпати-ойл
Обсяг	Регіональний	Національний	Регіональний
Намір	Збільшення своєї частки на ринку	Збереження національного лідера, диверсифікація бізнесу	Збереження позицій
Ринкова частка	Поточна – 9,8% Бажана – 15%	Поточна – 35,1% Бажана – 40,5%	Поточна – 12,4% Бажана – 13%
Конкуренція	Агресивна, орієнтована на зростання	Оборонна, адаптація до змін	Стабільна, утримання позицій
Стан	Атакуючий, постійно шукає нові можливості	Оборонний, але з елементами атаки в окремих сегментах	Консервативний, адаптація до змін
Стратегія	Покращення якості надаваних послуг, зростання на ринку	Обсяг перевезень, національний лідер	Обслуговування нішового ринку

Джерело: складено автором

З цього можна зробити висновок, що на українському ринку існує декілька компаній з різними становищами і стратегіями. По кожній із них можна зробити такі висновки:

- ТОВ «ОЙЛ-Транс»: Компанія активно працює над якістю надаваних послуг та бажає захоплювати нові частки на ринках. Враховуючи свій детальний підбір персоналу, робота над стратегією та планами проходить успішно.

- Wexler Group: Компанія має міцні лідируючі позиції, тому й відповідно її стратегія – це зберегти свій статус національного лідера. Тому керівництво компанії поставило цілі, які підкреслюють її перспективи не допустити конкурентів до крісла національного лідера по перевезеннях нафтопродуктів.

- Карпати-ойл: Компанія має сильну позицію на регіональному ринку. Вона має заключені контракти з багатьма підприємствами, які дозволяють їй отримувати високі прибутки. Тому компанія не шукає нових шляхів, а планує залишати свою позицію в якій їй комфортно.

Галузь перевезення нафтопродуктів в Україні є важливою складовою паливно-енергетичного комплексу країни та відіграє ключову роль у забезпеченні стабільної роботи промисловості, транспорту й комунального господарства. Ця сфера охоплює транспортування бензину, дизельного пального, мазуту, скрапленого газу та інших нафтопродуктів автоцистернами, трубопроводами, залізничними цистернами, а іноді — водним транспортом.

Внутрішній потенціал підприємства підтримується на належному рівні завдяки зовнішньому середовищу, яке забезпечує його ресурсами. Підприємство перебуває у стані постійної взаємодії із зовнішнім середовищем, що гарантує її виживання. Основне завдання стратегічного управління полягає у взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем так, щоб підтримувати внутрішні потреби на необхідному рівні з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення довгострокової життєздатності. Виходячи з того, що стратегію обирають враховуючи одночасно фактори як внутрішнього, так і

зовнішнього середовища підприємства, то для отримання повної та достовірної оцінки ситуації та прийняття стратегічних рішень необхідно застосовувати всі аналітичні методи.

Оцінка зовнішнього середовища являє собою процес контролю розробниками стратегії зовнішнього середовища підприємства та виявлення потенційних загроз та можливостей [14, с.187]

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) являє собою маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P – political), економічних (E – economic), соціальних (S – social) і технологічних (T – technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства.

Перевагою застосування PEST-аналізу є ефективне довгострокове стратегічне планування, а також підвищена увага до потенційних можливостей і загроз впливу факторів зовнішнього середовища на підприємство з можливістю їх виокремлення та оцінювання ступеня вірогідності їх настання та значущості. Відповідно на основі цього можна сформувати ефективні управлінські рішення [15, с.4].

З огляду на специфіку діяльності підприємств логістичної галузі, таких, як ТОВ «Ойл-Транс», важливо враховувати як глобальні тенденції (наприклад, енергетичну політику держави, зміни в податковому законодавстві, інновації в транспортних технологіях), так і локальні особливості (економічну нестабільність, воєнні ризики, стан інфраструктури тощо).

Використання PEST-аналізу дозволяє керівництву ТОВ «Ойл-Транс» не лише адаптуватися до поточних умов, а й передбачати тенденції розвитку ринку, що, у свою чергу, сприяє формуванню гнучкої та стійкої бізнес-стратегії. Для вивчення зовнішнього середовища ТОВ «Ойл- Транс» був використаний PEST-аналіз, результати якого наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - PEST-аналіз ТОВ «Ойл- Транс»

Фактори впливу	Стан фактору впливу, де можливість «+», загроза «-»	Ймовірність події за оцінкою [0-1]	Важливість фактору за оцінкою [1-5]	Зважена оцінка
S (society) - Соціальні фактори				
Зміна на ринку праці через міграцію та мобілізацію	«-»	0.15	5	-0.75
Зростання вимог до кваліфікації та досвіду водіїв	«+»; «-»	0.1	4	+0.4; -0.4
Розвиток дистанційного формату роботи працівників	«+»	0.05	3	+0.15
Тенденціїучасті у соціальних проектах та благодійній діяльності	«+»	0.02	1	+0.02
T (technology) - Технологічні фактори				
Розвиток технологій відстеження та моніторингу вантажів.	«+»	0.1	4	+0.4
Впровадження зобов'язань використання електронного документообігу на підприємствах	«+»	0.1	5	+0.5
Популяризація використання альтернативних видів палива	«-»	0.03	3	-0.09
Впровадження обов'язкових технологій для зменшення викидів шкідливих речовин у під час перевезень	«+»; «-»	0.08	5	+0.4; -0.4
E (economy) - Економічні фактори				
Зміна курс валют держав з якими співпрацює підприємство	«-»	0.12	5	-0.6
Підвищення рівню заробітної плати	«-»	0.1	5	-0.5
Високий рівень інфляції	«-»	0.05	4	-0.2
Коливання цін на паливо та транспортні послуги.	«-»	0.05	5	-0.25
Військовий конфлікт на території України	«+»; «-»	0.08	5	+0.4; -0.4
Загострення міжнародних відносин з Україною	«-»	0.07	4	-0.28
Державне регулювання сфери перевезень небезпечних вантажів	«-»	0.05	5	-0.25
Посилення вимог у законодавстві, що регулює сферу екології на території Європи	«+»; «-»	0.05	3	0.15; -+0.15

Джерело: складено автором

PEST-аналіз виявив ключові фактори зовнішнього середовища, які суттєво впливають на діяльність підприємства. Соціальні фактори, зокрема зміна ринку праці через міграцію та мобілізацію, створюють загрозу нестачі кваліфікованих водіїв і збільшення витрат на персонал, що потребує заходів щодо залучення працівників із інших регіонів і підвищення заробітної плати. Зростання вимог до кваліфікації водіїв відкриває можливості для підвищення якості послуг, але одночасно збільшує витрати на навчання, що зумовлює необхідність інвестицій у підготовку кадрів та сучасне обладнання. Розвиток дистанційної роботи дозволяє оптимізувати витрати та підвищити гнучкість підприємства, впроваджуючи дистанційне управління логістикою і тренінги. Соціальна відповідальність та участь у благодійних проектах покращують імідж компанії та сприяють залученню клієнтів.

Технологічні фактори включають розвиток систем моніторингу вантажів і впровадження електронного документообігу, що підвищує безпеку, ефективність і скорочує витрати часу. Популяризація альтернативного палива створює загрозу зростання витрат на паливо і потребу інвестицій у нову інфраструктуру, що вимагає поетапного переходу на нові види палива та підтримки інновацій. Впровадження технологій для зменшення викидів шкідливих речовин потребує модернізації автопарку та навчання водіїв, але водночас забезпечує конкурентні переваги та покращує екологічний імідж підприємства.

Економічні фактори представлені змінами валютних курсів, що створюють ризики нестабільності доходів і зростання витрат, тому потрібне валютне хеджування та диверсифікація ризиків. Підвищення заробітної плати і інфляція призводять до збільшення витрат на персонал і матеріали, що зумовлює необхідність оптимізації витрат і перегляду цін. Коливання цін на паливо підвищує ризики збитків, що вимагає довгострокових контрактів з постачальниками та оптимізації маршрутів.

Політичні фактори включають військовий конфлікт в Україні, який створює ризики пошкодження вантажів і затримок, але також відкриває

можливості для участі у гуманітарних проектах і виходу на нові ринки. Загострення міжнародних відносин ускладнює експорт і логістику, потребуючи пошуку альтернативних ринків та впровадження систем комплаєнсу. Державне регулювання перевезень небезпечних вантажів підвищує витрати та ризики штрафів, але одночасно покращує імідж і безпеку, що вимагає модернізації автопарку та постійного навчання персоналу. Загострення екологічного законодавства в Європі стимулює інвестиції в еко-технології та екологічну стратегію, що підвищує конкурентоспроможність підприємства, хоча й збільшує витрати.

Таблиця 2.4 – Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Ойл- Транс» за матрицею І. Ансоффа

Товар / Послуга	Ринок старий	Ринок новий
Старий	Збільшення частки ринку існуючих послуг на поточному ринку. Приклади: рекламні кампанії, акції, програми лояльності, індивідуальний підхід для залучення та утримання клієнтів, підвищення якості перевезень небезпечних вантажів.	Розширення діяльності на нові географічні ринки, наприклад, сусідні країни Європи, нові сегменти клієнтів, наприклад, великі промислові підприємства, що потребують транспортування небезпечних вантажів.
Новий	Впровадження нових або покращених послуг для існуючого ринку. Приклад: додаткові послуги — супровід вантажів, страхування, митне оформлення, модернізація автопарку бензовозів із застосуванням нових технологій безпеки та екологічності.	Вихід на нові ринки з новими послугами. Приклад: оренда техніки для розвантаження сипучих матеріалів, надання логістичних послуг у суміжних галузях, розвиток напрямків, пов’язаних з екологічними технологіями, нові види транспортування або додаткові сервісні послуги.

Джерело:складено автором

Проведений комплексний аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Ойл-Транс» свідчить про те, що підприємство функціонує у динамічному і багатовимірному середовищі, де успіх залежить від ефективного управління як зовнішніми викликами, так і внутрішніми можливостями. Для ТОВ «Ойл-Транс» доцільною є стратегія збалансованого розвитку, яка передбачає одночасне укріплення позицій на існуючому ринку, розширення діяльності на

нові ринки, диверсифікацію послуг, інвестиції в персонал і безпеку, а також адаптацію до змін зовнішнього середовища. Зокрема, підприємству варто зосередитися на підвищенні якості перевезень небезпечних вантажів через модернізацію автопарку та впровадження нових технологій моніторингу й безпеки, що дозволить зміцнити довіру клієнтів і покращити сервіс.

Наразі науковцями вдосконалюються та розширюються методи, розроблені на основі SWOT-аналізу, а саме розроблено вдосконалений метод SNW, де категорія загроз і можливостей (у SWOT аналізі) замінюється компонентом «нейтральна сторона» (у SNW-аналізі), отже, відбувається розподіл факторів на три категорії: strength (сильна сторона); neutral (нейтральна сторона); weakness (слабка сторона), що є досить зручним при певних дослідженнях.

Отже, SNW-аналіз – це таблиця, де зазначено список факторів, які необхідно оцінити в закладі освіти, перш ніж приймати певні стратегічні рішення, при цьому кожній позиції необхідно надати лише єдину характеристику: сильну, слабку чи нейтральну [16, с.130]

У випадку ТОВ «Ойл-Транс» SNW-аналіз виступає ефективним інструментом для виявлення ключових аспектів діяльності, що безпосередньо впливають на операційні та стратегічні рішення. Зокрема, аналіз охоплює такі елементи, як технічне забезпечення, кадровий потенціал, організаційну структуру, ефективність логістичних процесів, рівень цифровізації управління, систему внутрішнього контролю, а також загальну адаптивність підприємства до змін.

Результати аналізу дадуть змогу не лише визначити, які з факторів є конкурентною перевагою, а які — стримуючими елементами, але й побачити нейтральні зони, що можуть стати базою для подальшого розвитку або потребують підтримки для уникнення деградації в майбутньому.

У таблиці нижче представлено SNW-аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Ойл-Транс», який стане основою для формування практичних рекомендацій і стратегічного бачення розвитку компанії.

Таблиця 2.5 – SNW- аналіз для ТОВ «Ойл-транс»

Фактори внутрішнього середовища на ТОВ «Ойл-Транс»	Якісна оцінка критерію		
	S Сильна сторона	N Нейтральна сторона	W Слабка сторона
1. Система стратегічного планування		+	
2. Організаційна структура	+		
3. Репутація підприємства	+		
4. Корпоративна культура		+	
5. Конкуретність послуг	+		
6. Система реалізації надання послу	+		
7. Економічні показники		+	
8. Показники ефективності праці			+
9. Показники матеріальних ресурсів		+	
10. Показники фінансової стійкості		+	
11. Показники рентабельності			+
12. Кваліфікація персоналу	+		
13. Програми розвитку персоналу			+
14. Ремонтно-технічна інфраструктура	+		
15. Контроль якості надання послуг		+	
16. Інноваційна діяльність		+	
17. Рівень маркетингової діяльності			+
18. Наявність власного бренду	+		
19. Цінова політика		+	
20. Автоматизація документообігу		+	
Всього:	7	9	4

Джерело:складено автором

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Ойл-Транс» на основі якісної оцінки ключових управлінських, операційних, кадрових та інфраструктурних параметрів дозволяє зробити низку методологічно обґрунтованих висновків щодо функціональної зрілості підприємства та його потенціалу до стратегічного розвитку.

Перш за все, варто відзначити наявність чітко виражених сильних сторін, що формують основу стабільності організаційної моделі підприємства. Серед них — ефективна організаційна структура, конкурентоспроможність послуг, наявність власного бренду, належний технічний стан інфраструктури та висока кваліфікація персоналу. Ці елементи відіграють ключову роль у

забезпеченні операційної стійкості та формуванні довгострокових конкурентних переваг у сфері логістики небезпечних вантажів.

Водночас значна кількість критеріїв оцінені як нейтральні, що може свідчити про наявність прихованого резерву зростання, який потребує цілеспрямованої управлінської уваги. До таких компонентів належать, зокрема, система стратегічного планування, економічні та фінансові показники, автоматизація документообігу, рівень інноваційної активності та контроль якості. У сучасних умовах підвищеної турбулентності зовнішнього середовища саме ці елементи виступають визначальними факторами адаптаційної здатності підприємства до динамічних змін ринку.

Особливої уваги потребують виявлені слабкі сторони, що безпосередньо впливають на системну ефективність управлінських процесів. Зокрема, низькі показники рентабельності, неефективність маркетингової діяльності, слабка розвиненість системи розвитку персоналу та невисокі показники продуктивності праці сигналізують про необхідність корекції управлінських підходів, зокрема у сферах HR-менеджменту, фінансового планування та просування послуг. Наявність цих проблем вимагає не ситуативного, а структурного перегляду стратегічних орієнтирів.

Таким чином, внутрішнє середовище ТОВ «Ойл-Транс» можна охарактеризувати як потенційно стійке, проте з ознаками дисбалансу між оперативною ефективністю та стратегічною гнучкістю. Для забезпечення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі підприємству доцільно сформувати цілісну програму внутрішньої трансформації, що передбачає розвиток ключових компетенцій, модернізацію управлінських технологій та активізацію інноваційного потенціалу. Особливу роль при цьому відіграє інтеграція функцій стратегічного менеджменту, маркетингу та управління персоналом у єдиний управлінський контур, орієнтований на створення доданої вартості та підвищення ринкової стійкості.

2.3 Аналіз діяльності досліджуваного підприємства

Для оцінки діяльності підприємства використовують усі показники в комплексі, і при одному критерії можливо застосовувати декілька показників. Критерії і показники тісно пов’язані між собою, так, обґрунтований вибір критерію буде визначати сукупність застосованих показників. Необхідно формувати відповідну систему критеріїв та показників для оцінки ефективності діяльності підприємства та визначення шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства.

Кожне підприємство виходячи з цілей діяльності та інтересів формує систему показників для оцінки. Але на сьогодні не існує єдиного підходу до оцінки ефективності діяльності підприємств, що пов’язано з необхідністю забезпечення відповідності критеріїв ефективності та системи показників відповідно до форм власності, сфери діяльності, розміру та цілей підприємств, для яких проводиться оцінка ефективності [17 , с. 454].

У контексті побудови системи оцінки діяльності підприємства важливим етапом є аналіз конкретних операційних показників, які відображають динаміку та якість логістичних процесів. Одним із ключових індикаторів для транспортно-експедиторських компаній виступає кількість вантажних рейсів у динаміці, що дозволяє оцінити завантаженість автопарку, стабільність попиту на послуги та рівень використання логістичних потужностей.

У поєднанні з маршрутною таблицею, де деталізовано напрями перевезень, витрати та типи вантажів, цей показник надає змогу здійснити комплексну оцінку діяльності ТОВ «ОЙЛ-Транс» як у часовому розрізі, так і за географічною та витратною структурою. Такий підхід дозволяє не лише проаналізувати поточний стан, а й виявити резерви підвищення продуктивності та оптимізації логістичних маршрутів.

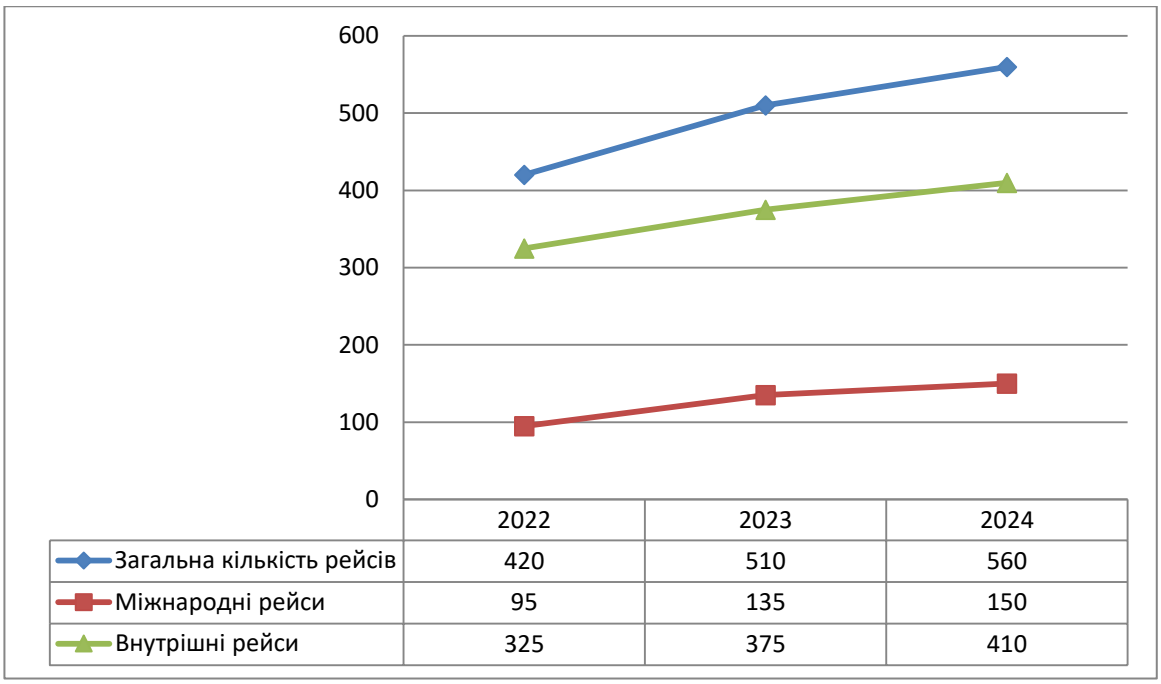


Рисунок 2.2 - Кількість вантажних рейсів ТОВ «ОЙЛ-Транс» за 2022–2024 рр.

Джерело:складено автором на основі звітності підприємства

У період 2022–2024 років ТОВ «ОЙЛ-Транс» поступово збільшувало обсяги перевезень. Загальна кількість виконаних рейсів зросла з 420 у 2022 році до 560 у 2024 році, що свідчить про активізацію транспортної діяльності підприємства. Особливо помітне зростання кількості міжнародних рейсів (з 95 до 150), що вказує на поступове розширення географії доставок за межі України. Водночас внутрішні перевезення залишаються основною частиною операційної діяльності.

Такі зміни у структурі перевезень обумовлюють необхідність більш детального аналізу маршрутної мережі підприємства, зокрема — вивчення напрямків, інтенсивності навантаження та особливостей логістичних ланцюгів як на території України, так і за її межами**.**

З огляду на зростання загального обсягу перевезень, особливо в міжнародному сегменті, доцільним є поглиблений аналіз маршрутної структури підприємства за поточний період. У цьому контексті маршрутна таблиця вантажоперевезень ТОВ «ОЙЛ-Транс» станом на 2024 рік є ключовим

джерелом інформації для вивчення географії перевезень, інтенсивності руху, обсягів витрат та специфіки вантажів. Деталізація за пунктами призначення, кількістю рейсів, видами небезпечних речовин і супутніми витратами дозволяє не лише оцінити ефективність існуючих логістичних напрямків, а й виявити потенціал для оптимізації маршрутної мережі підприємства з урахуванням економічної доцільності та вимог безпеки.

Таблиця 2.6 - Маршрутна таблиця вантажоперевезень ТОВ «ОЙЛ-Транс» станом на 2024 р.

Партнер (пункт призначення)	Країна / Регіон	Відстань (км, в обидва боки)	Кількість рейсів / рік	Середні витрати на паливо, грн	Інші витрати* (грн)	Небезпечний вантаж (ADR клас / опис)
ТОВ «Кернел-Трейд», м. Полтава	Україна	680	50	16 320	7 500	легкозаймисті рідини (біоетанол)
ТОВ «Нібулон», м. Миколаїв	Україна	820	60	19 680	9 200	корозійні речовини (аміачна вода)
ТОВ «Метінвест-СМЦ», м. Запоріжжя	Україна	950	40	22 800	8 000	– токсичні речовини (толуол)
Transchem Logistics Sp. z o.o., Познань	Польща	2 200	35	57 600	26 000	легкозаймисті рідини (ацетон)
STV Group a.s., Брно	Чехія	2 800	25	73 600	30 000	стиснені гази (пропан-бутан)
Logwin AG, Нюрнберг	Німеччина	3 200	20	84 480	35 000	окислювальні речовини (нітрати)
ТОВ «Інтерлогістика», м. Львів	Україна (Захід)	620	65	14 880	6 200	інші небезпечні речовини (літієві батареї)

Джерело:складено автором на основі звітності підприємства

У 2024 році транспортно-експедиторська діяльність ТОВ «ОЙЛ-Транс» охоплювала як внутрішні, так і міжнародні маршрути, що засвідчує диверсифіковану логістичну стратегію підприємства та наявність у нього

стійких ділових зв’язків на національному й транскордонному рівнях. Загалом підприємство обслуговувало сім логістичних напрямків, чотири з яких припадали на внутрішній ринок України (Полтава, Миколаїв, Запоріжжя, Львів), а три — на міжнародні перевезення в межах Європейського Союзу (Польща, Чехія, Німеччина).

З точки зору транспортної інтенсивності, найбільше навантаження у кількісному вимірі припадає на маршрут до м. Львів — 65 рейсів на рік, що пояснюється як відносно короткою відстанню (620 км в обидва боки), так і високим попитом на перевезення літієвих батарей, що класифікуються як небезпечний вантаж. Високий обсяг перевезень також спостерігається на напрямках до м. Миколаїв (60 рейсів) та м. Полтава (50 рейсів), що може свідчити про стабільну кооперацію з агропромисловими підприємствами, такими як «Кернел-Трейд» і «Нібулон». Водночас, напрямки до м. Запоріжжя, а також міжнародні маршрути мають меншу частоту рейсів — від 20 до 40 на рік, що є типовим для далекомагістральних перевезень із вищим рівнем витрат.

Аналіз витратної структури засвідчує значну диференціацію у вартості паливного забезпечення, яка прямо корелює з відстанню перевезення. Так, найнижчі витрати на паливо спостерігаються на внутрішніх маршрутах (від 14 880 до 22 800 грн), тоді як міжнародні перевезення (Німеччина, Чехія, Польща) супроводжуються значно вищими витратами — від 57 600 до 84 480 грн за рейс. Це пояснюється не лише відстанню, а й додатковими витратами, пов’язаними з проходженням кордону, часом простою, змінами стандартів пального та додатковими вимогами до транспортних засобів згідно з європейськими нормами безпеки.

Таким чином, аналіз маршрутної таблиці ТОВ «ОЙЛ-Транс» дозволяє зробити висновок, що підприємство діє на висококонкурентному ринку небезпечних вантажоперевезень і демонструє достатню гнучкість та ефективність у побудові транспортно-логістичних схем. Поєднання внутрішніх і зовнішніх маршрутів, раціональне використання ресурсів та

спеціалізація на ADR-напрямку формують конкурентні переваги компанії, хоча водночас створюють підвищене навантаження на управлінську систему безпеки та контроль витрат.

Для повноцінної оцінки функціонування підприємства важливо враховувати як внутрішні ресурси та процеси, так і вплив зовнішнього середовища. Одним із найпоширеніших і ефективних інструментів такої оцінки є методика SWOT-аналізу, що дозволяє систематизувати ключові характеристики діяльності суб'єкта господарювання.

Головною метою проведення SWOT-аналізу як матричного методу є отримання достовірних даних про можливості компанії та загрози просування її на ринку товарів і послуг, тому перед SWOT-аналізом ставляться такі завдання: виявлення маркетингових можливостей, які відповідають ресурсам фірми; визна-чення маркетингових загроз і розроблення заходів щодо знешкодження їхнього впливу; виявлення силь-них сторін фірми й зіставлення їх з ринковими можли-востями; визначення слабкостей фірми та розроблення стратегічних напрямів їх подолання; виявлення конку-рентних переваг фірми та формування її стратегічних пріоритетів [18, с. 61]

Цей підхід передбачає виокремлення сильних і слабких сторін підприємства як результату його внутрішньої організаційної та виробничої діяльності, а також виявлення можливостей і загроз, що формуються під впливом зовнішніх факторів — економічних, правових, технологічних чи конкурентних. Таке структурування дозволяє не лише ідентифікувати чинники, які сприяють або перешкоджають ефективності роботи підприємства, а й отримати узагальнену характеристику його ринкової позиції.

У контексті дослідження діяльності ТОВ «Ойл-Транс» проведення SWOT-аналізу дозволяє комплексно оцінити наявний стан справ, виокремити ключові переваги й проблемні аспекти, а також з'ясувати, наскільки підприємство адаптоване до сучасних умов господарювання. Узагальнені результати даного аналізу представлено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.7 - SWOT - аналіз діяльності ТОВ «Ойл- Транс»

Фактори	Ваговий коефіцієнт, P_i	Оцінка впливу, R_j	Сумарна оцінка, A_{ij} ($A_{ij}= P_i \times R_j$)
Сильні сторони			
Налагоджені канали збуту.	0, 18	5	0,9
Висока якість обслуговування споживачів.	0, 15	4	0,6
Історія та репутація.	0,11	3	0,33
Якість продукції.	0,14	5	0,7
Потужна ремонтно-технічна інфраструктура	0,12	3	0,36
Висока оперативність надання транспортних послуг.	0,16	4	0,64
Кваліфікований кадровий склад.	0, 14	4	0,56
Σ	1	-	4,09
Слабкі сторони			
Відсутність належного рівня компенсації збитків перевізникам від перевезення.	0,11	4	0,44
Обмежене використання сучасних методів диспетчерського управління та контролю за роботою.	0,17	4	0,68
Недостатнє пристосування до ринку транспортних послуг.	0,18	5	0,9
Вузька спеціалізація.	0,13	3	0,39
Відсутність програми розвитку персоналу (навчання, підвищення кваліфікації, стажування).	0,14	4	0,56
Недостатній рівень екологічної діяльності.	0,09	2	0,18
Відсутній особистий кабінет клієнта	0,18	4	0,72
Σ	1	-	3,87
Можливості			
Підвищення рівня кваліфікації персоналу.	0,13	4	0,52
Вихід на нові ринки.	0,07	4	0,28
Підтримка з боку органів місцевої влади	0,13	2	0,26
Оптимізація виробничого процесу, логістики, витрат.	0,16	5	0,8
Вертикальна інтеграція.	0,11	5	0,55
Використання повною мірою інструментів інтернет-маркетингу.	0,09	3	0,27
Використання сучасних систем автоматизації для транспорту та бухгалтерії.	0,14	5	0,7
Обслуговування додаткових груп споживачів.	0,06	3	0,18
Розвиток нових послуг та інновації.	0,11	4	0,44
Σ	1	-	4
Загрози			
Нестабільна політична ситуація в країні та загострення міжнародних відносин.	0,18	5	0,9
Збільшення цін на паливно-мастильні матеріали.	0,21	3	0,63
Велика конкуренція на ринку транспортних послуг.	0,17	5	0,85
Порівняно низька пропозиція на внутрішньому ринку: важкий доступ до зовнішнього фінансування.	0,18	5	0,9
Зміна потреб клієнтів.	0,12	3	0,36
Банкрутство.	0,14	2	0,28
Σ	1	-	3,92

Джерело: складено автором

SWOT-аналіз виявив, що ТОВ «Ойл-Транс» має міцний потенціал для розвитку завдяки сильним внутрішнім ресурсам і можливостям. Водночас існують значущі внутрішні слабкості, які потребують негайного усунення для покращення ефективності та конкурентоспроможності. Зовнішнє середовище містить як перспективні можливості для розширення, так і серйозні загрози, які можуть негативно вплинути на діяльність компанії. Для стабільного зростання та мінімізації ризиків підприємству необхідно зосередитися на посиленні внутрішніх ресурсів, активному використанні ринкових можливостей та розробці дієвих механізмів управління ризиками.

РОЗДІЛ 3 Перспективи розвитку бізнесу на підприємстві

3.1 Визначення стратегічних пріоритетів розвиту ТОВ «Ойл-Транс»

На сучасному етапі розвитку підприємства стратегічне управління ТОВ «Ойл-Транс» базується на інтегрованому підході, що передбачає узгоджену реалізацію базової, конкурентної та функціональної стратегій. Така модель дозволяє компанії адаптуватися до змінного зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність операційної діяльності та створювати умови для довгострокового зростання. Основна стратегічна мета полягає у формуванні стійкої системи логістичних процесів, орієнтованої на якість, безпеку й технологічне оновлення.

Базовий напрям стратегічного розвитку підприємства спрямовано на посилення операційної надійності та безпеки у сфері перевезень небезпечних вантажів. Це реалізується через системне технічне обслуговування автопарку, дотримання чинних національних і міжнародних стандартів у сфері ADR-перевезень, підвищення рівня кваліфікації персоналу та функціонування внутрішньої системи моніторингу і контролю безпеки логістичних процесів. Такі дії дозволяють підприємству утримувати репутацію відповідального перевізника та зберігати високу довіру з боку споживачів і регуляторних органів.

Конкурентна складова стратегічного набору ТОВ «Ойл-Транс» передбачає орієнтацію на диференціацію та створення унікальної ціннісної пропозиції для клієнтів. Підприємство розвиває не лише основні транспортні послуги, а й супутню логістику — митне оформлення, транскордонні перевезення в межах ЄС, цифровий супровід вантажів та інші додаткові сервіси. Важливим чинником конкурентоспроможності є впровадження інновацій, зокрема телематичних систем, GPS-моніторингу, програмного обліку витрат і аналітики рейсів, що сприяє прозорості й оптимізації витрат.

Функціональні стратегії підприємства мають підтримуючий характер і розгортаються у кількох ключових напрямках: логістика, технічне

обслуговування, кадри, маркетинг та ІТ. У сфері управління перевезеннями активно використовуються сучасні транспортні інформаційні системи (TMS), що забезпечують ефективне планування маршрутів, зниження непродуктивних витрат і підвищення точності прогнозування. Одночасно здійснюється технічне оновлення автопарку відповідно до екологічних вимог стандарту Євро-6, що дозволяє скоротити витрати на обслуговування та підвищити екологічну безпечність транспортних операцій. Кадрова політика підприємства орієнтована на розвиток персоналу, підвищення кваліфікації та запровадження системи стимулювання, яка базується на результатах діяльності. У сфері маркетингу особлива увага приділяється просуванню в цифровому середовищі, участі у публічних закупівлях, а також розширенню переліку послуг для виходу на нові ринкові сегменти.

У багатьох організаціях формування мети являє собою процес, у якому спочатку формується генеральна мета - мета 0-го рівня, а потім послідовно цілі нижчих ієрархічних рівнів, що розкривають цілі, які безпосередньо передують їм, більш високого ієрархічного рівня. Спосіб, за допомогою якого формуються в такий спосіб цілі, називають методом «дерево цілей».

Метод дерева цілей орієнтований на отримання повної і відносно стійкої структури цілей, тому для досягнення позитивного результату під час побудови варіантів структури слід враховувати закономірності цілеутворення.Кожен варіант стратегії розвитку об’єкта передбачає наявність від-повідного дерева цілей. Якщо точно визначити їхні складові і дати їм кількісні значення, тоді з’являється можливість зіставляти їх і виявляти найкращу альтернативу.

Основа побудови будь-якого дерева цілей - системний підхід, що уособлює спосіб мислення і методологію будь-яких змін, у тому числі й на макроекономічному рівні. Під час використання системного підходу на особливу увагу заслуговують чотири проблеми: визначення меж системи та меж зовнішнього середовища; встановлення цілей системи та пере-ведення їх до завдань (як результат буде сформовано графік виконання завдань);

визначення структури програми дій і розкладання програми за елементами (матриця дій); опис управління системами [19, с.4].

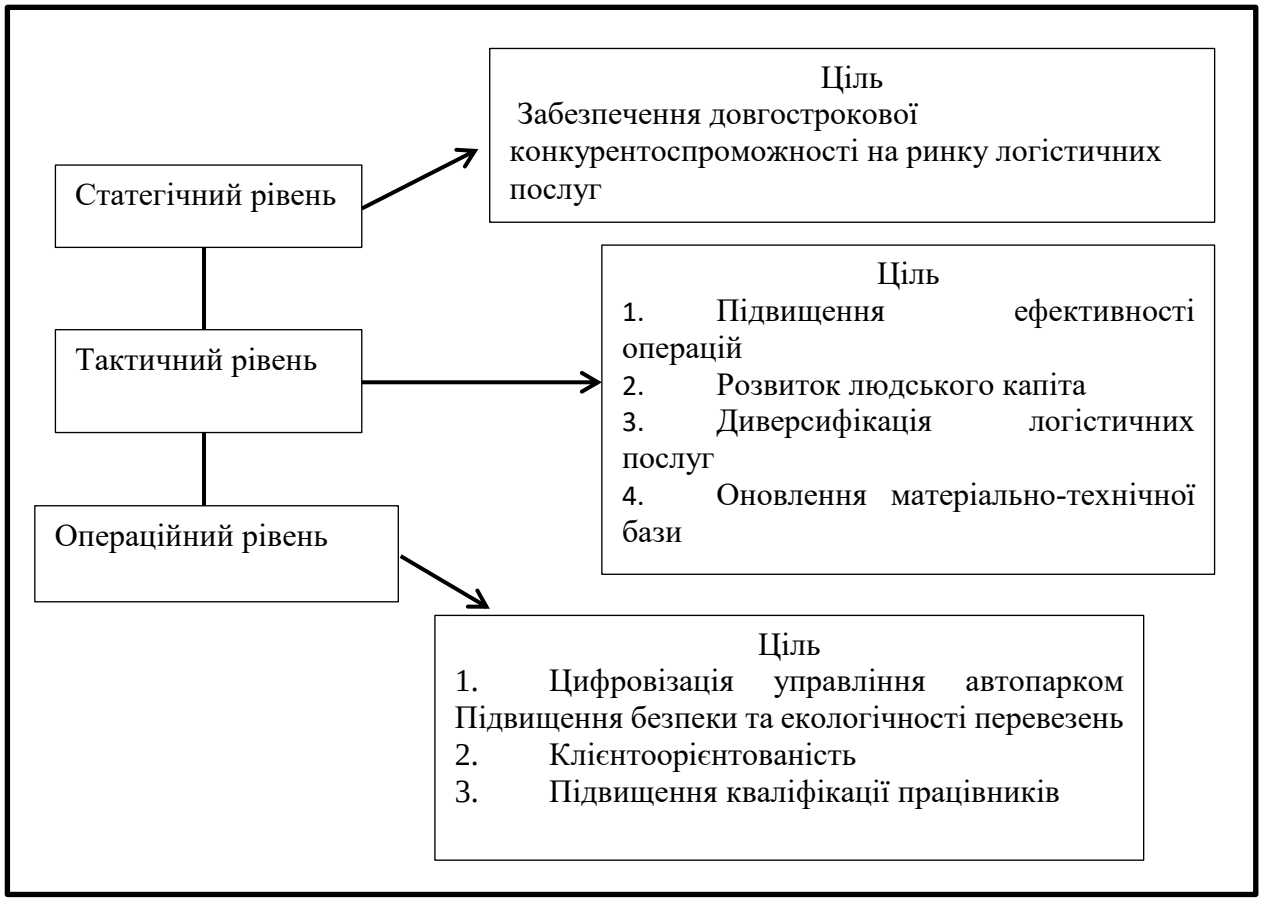


Рисунок 3.1 - Дерево цілей для ТОВ «Ойл-Транс»

Джерело:складено автором

Функціонування логістичного підприємства у складному економічному середовищі потребує чітко структурованого стратегічного бачення, здатного забезпечити адаптивність до викликів ринку, технологічну гнучкість і сталу конкурентоспроможність. В основі такого підходу має бути визначення релевантних стратегічних напрямів вдосконалення бізнесу, які забезпечують внутрішню цілісність системи управління та синергійний ефект на всіх рівнях — стратегічному, тактичному й операційному.

Ключовою метою є досягнення довгострокової конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг. Для реалізації цієї мети доцільно виокремити такі стратегічні напрями вдосконалення діяльності:

1. Інтеграція цифрових технологій в управління логістикою

Сучасні цифрові рішення — ключовий елемент підвищення ефективності логістичних операцій. Їх впровадження дозволяє автоматизувати планування маршрутів, моніторинг автотранспорту, контроль за витратами пального та технічним станом транспортних засобів.

Цифровізація повинна охоплювати:

- Впровадження телематичних систем у транспортні одиниці для відстеження продуктивності й маршруту в режимі реального часу.
- Використання ERP та TMS систем, які дають змогу об’єднати всі операції в єдиному цифровому середовищі.
- Аналітику великих даних для прогнозування попиту, оптимізації складу автопарку та управління запасами.

Цей напрям створює основу для операційної гнучкості, зменшує рівень помилок та втрат, підвищує прозорість усіх логістичних процесів.

2. Розвиток людського капіталу та управління знаннями

Конкурентна перевага сучасного логістичного підприємства великою мірою залежить від його кадрового потенціалу. Професіоналізм, мотивація та інноваційне мислення працівників визначають здатність компанії адаптуватися до ринкових змін.

Напрям охоплює:

- Побудову системи безперервного навчання, що включає внутрішні тренінги, галузеві сертифікації та стажування.
- Запровадження корпоративного управління знаннями — формування баз даних, електронних бібліотек, платформ для обміну досвідом.
- Кар’єрне планування і ротація персоналу як інструмент підвищення мотивації й утримання талантів.

Цей напрям дає змогу не лише підтримувати високу якість послуг, а й формувати внутрішній кадровий резерв для реалізації інноваційних проєктів.

3. Диверсифікація логістичних послуг і адаптація до потреб ринку

Сталий розвиток логістичного підприємства неможливий без розширення спектру наданих послуг. Зростаючі запити клієнтів, технологічні тренди та нестабільність попиту вимагають від бізнесу розширення продуктової лінійки.

Напрям передбачає:

- Впровадження мультимодальних перевезень як рішення для оптимізації складних маршрутів.
- Охоплення суміжних послуг — складська логістика, митне оформлення, експедиційне супроводження.
- Створення спеціалізованих сервісів для окремих сегментів (наприклад, фармацевтична логістика, ADR-відповідальні перевезення).

Це дозволить підприємству зменшити залежність від коливань в одному сегменті ринку, а також підвищити рівень лояльності клієнтів завдяки комплексності пропозицій.

4. Формування клієнтоцентричної моделі управління

Сучасний ринок логістики дедалі більше орієнтований не на ціну, а на якість взаємодії з клієнтом. Побудова сервісу навколо потреб споживача дає змогу не лише утримати постійних партнерів, але й залучити нових через позитивну репутацію.

Напрям реалізується через:

- Індивідуалізацію обслуговування: персональні менеджери, гнучкі тарифні моделі, кастомізовані умови контракту.
- Автоматизовані сервіси зворотного зв’язку та моніторингу задоволеності.
- Використання CRM-систем для управління комунікаціями з клієнтами.

Це підвищує рівень довіри до бренду, знижує витрати на залучення нових клієнтів та забезпечує стабільність доходів.

5. Підвищення екологічної та технічної безпеки перевезень

Екологічна відповідальність та дотримання стандартів безпеки стають визначальними чинниками при виборі логістичного партнера, особливо в ЄС. Сприятливий екологічний імідж є не лише етичним пріоритетом, а й інструментом конкурентної переваги.

Цей напрям включає:

- Оновлення автопарку на енергоефективні транспортні засоби, що відповідають екостандартам Euro-6 та вище.
- Використання екологічних мастил, альтернативного пального.
- Впровадження внутрішніх протоколів безпеки перевезення небезпечних вантажів, регулярні інструктажі персоналу, аудит ризиків.

Це дозволяє відповідати нормативно-правовим вимогам, уникати штрафів, зменшити викиди CO_2 і підвищити імідж соціально відповідального бізнесу.

Отже, запропоновані стратегічні напрями вдосконалення є не лише реакцією на сучасні виклики, а й системною основою для трансформаційного розвитку підприємства. Вони забезпечують взаємопов’язану реалізацію стратегічних, тактичних і операційних цілей, відображених у представленій ієрархії. Комплексне впровадження цих напрямів дозволить зміцнити ринкові позиції, наростити інноваційний потенціал та досягти стабільного розвитку логістичного бізнесу в довгостроковій перспективі.

3.2 Розробка рекомендацій та пропозицій щодо вдосконалення діяльності досліджуваного підприємства

На основі встановлених напрямів покращення діяльності підприємства на стратегічному, тактичному та операційному рівнях, а також із урахуванням актуальних викликів ринку логістики, доцільним є формування комплексу практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення управлінських рішень, операційної ефективності та конкурентоспроможності підприємства:

1. Інтеграція цифрових технологій в управління логістикою. Перший напрям, це Інтеграція цифрових технологій в управління логістикою пов’язаний із цифровою трансформацією операційного управління, зокрема впровадженням сучасної транспортної системи управління (Transport Management System, TMS), яка забезпечить оперативний контроль, аналітику та координацію перевізного процесу в режимі реального часу. Для реалізації цього підходу доцільним є використання адаптованих до українського ринку програмних продуктів. Серед рекомендованих платформ – українське рішення LogistOffice, вона дозволяє здійснювати відстеження маршруту, контролювати витрати пального, аналізувати завантаженість транспорту [20]

Доповненням до програмної частини має стати встановлення на всі одиниці автопарку GPS-трекерів (наприклад, Teltonika FMB920), які дадуть змогу не лише виявляти відхилення в логістиці, а й оперативно реагувати на них. Завдяки інтеграції таких рішень підприємство отримає змогу зменшити втрати пального на 10–12%, покращити дисципліну водіїв, знизити простої автотранспорту та зменшити кількість порожніх пробігів. Крім того, системна діджиталізація обліку транспорту відкриває можливості для подальшого використання аналітичних інструментів і моделювання логістичних сценаріїв.

Пропону звернути увагу саме на «Teltonika FMB920» ,оскільки це легкий, ГНСС / GSM / Bluetooth термінал, призначений для трекінгу в режимі реального часу. Трекер збирає дані про місце знаходження і роботу рухомого об’єкту і передає їх по GSM-мережі на сервер. Підключення зовнішніх Bluetooth-пристроїв дозволить значно розширити функціональні можливості трекера FMB920. Цей пристрій ідеально підходить для застосування у сферах, де необхідно постійно мати інформацію про місце розташування віддалених об’єктів. Teltonika FMB920 стане незамінним помічником у охоронному бізнесі, в управлінні автопарками, в компаніях, що надають послуги з оренда автомобілів, в службах таксі, в громадському транспорті, в логістичних компаніях і звичайно ж для приватних легкових автівок [21].

2. Підвищення екологічної та технічної безпеки перевезень. Другий напрям передбачає модернізацію рухомого складу з урахуванням актуальних екологічних стандартів та технічної ефективності. Поточний стан автопарку підприємства демонструє значне навантаження на обслуговуючу інфраструктуру та обмеження щодо участі в окремих транскордонних перевезеннях. У зв'язку з цим пропонується реалізувати етапне оновлення щонайменше 20% автопарку, замінивши його на транспортні засоби класу Євро-6. Серед рекомендованих моделей – MAN TGX Euro 6, Volvo FH 500, Scania R450, які вирізняються не лише відповідністю до міжнародних стандартів, але й високим рівнем економічності, зменшеним споживанням пального та підвищеним терміном експлуатації. Попри те, що вартість таких транспортних засобів є значною, необхідно враховувати позитивні економічні ефекти у вигляді зниження частоти ремонтів, спрощення технічного обслуговування, можливості участі в міжнародних тендерах, а також – більш передбачуваного планування перевезень.

3. Диверсифікація логістичних послуг і адаптація до потреб ринку.Третім стратегічним кроком у напрямку покрещення діяльності підприємства є розширення спектра наданих послуг, що дозволить краще задовольняти потреби клієнтів та диверсифікувати джерела доходу. У цьому контексті доцільним є впровадження сервісів страхування вантажів, експрес-доставки, гнучких сервісних пакетів із доданою вартістю. Залучення до партнерства провідних страхових компаній України (зокрема, ARX, PZU, УНІКА) дасть змогу запропонувати клієнтам повний логістичний супровід «під ключ», що, у свою чергу, забезпечить підвищення їх довіри до компанії. Також необхідно впровадити власну цифрову платформу замовлень або інтерфейс для B2B-комунікації, оскільки B2B-ринки виразно відрізняються від тих ринків, які працюють напряму із споживачами. Цикл покупки зазвичай довший, вимоги краще визначаються, залучається більше людей, і ставки, як правило, вищі. Але насправді є різниця між раціональною та функціональною покупкою. Операції на B2B-ринку, як правило, потребують виважених рішень

і вважаються закупівлями. Основною вимогою вважається виконання функціональнх вимог. Але на ринку є й елементи вищого порядку. Такі чинники, як конкурентоспроможне ціноутворення, доставка та технічна підтримка, сприяють підвищенню продажів і впливають на прийняття рішення клієнтом. Це – фактори вищого порядку, які сприяють впливу на позитивне прийняття рішень щодо купівлі товару, а для конкурентів – це вже перепони. Якщо компанія веде бізнес легко, невимушено і відповідально, то клієнти це відчувають. Це робить їхню роботу більш ефективною і передбачуваною [22, с.81]. Отже, впровадити власну цифрову платформу замовлень можна на базі Bitrix24 або CRM-архітектури з кастомізованими модулями. Це дозволить клієнтам не лише оформлювати замовлення в онлайн-режимі, а й отримувати аналітику за маршрутом, доступ до документів, технічних характеристик транспорту та поточного статусу перевезення. Розширення функціоналу платформи може передбачати інтеграцію з електронним документообігом, що значно зменшить адміністративне навантаження.

4. Розвиток людського капіталу та управління знаннями. Четвертим напрямом трансформації є підвищення якості управління людськими ресурсами та формування корпоративної культури постійного професійного розвитку. Підприємству слід розробити та впровадити систему ключових показників ефективності (KPI) для всіх основних посад, із можливістю поєднання їх із гнучкою мотиваційною схемою. Водночас необхідно впровадити програму внутрішнього навчання та сертифікації, базовану на партнерстві з провідними навчальними центрами у сфері логістики, зокрема Kyiv Logistics School (KLS), яка має міжнародну акредитацію та співпрацює з асоціацією CSCMP.

KLS є платформою для нетворкінгу, обміну знаннями, технологіями та інструментами, консалтингових консультацій, а також лабораторією для тестування інноваційних рішень в області логістики і управління ланцюгами постачання.

KLS єдиний в Україні партнер глобальної асоціації Ради Професіоналів в Управлінні Ланцюгами Постачання (CSCMP, штаб квартира в Чикаго, США), яка починаючи з 1963 року забезпечує розвиток глобального співтовариства в сфері логістики і управління ланцюгами постачання [23].

Такий підхід сприятиме підвищенню професійного рівня логістів, диспетчерів, аналітиків, водіїв і керівного складу, дозволить зменшити кількість помилок і збоїв у процесах, зменшити плинність кадрів і сприяти формуванню згуртованої команди. Важливо, щоб система оцінки персоналу супроводжувалася регулярним зворотним зв'язком, внутрішнім аудитом рівня знань та участю працівників у формуванні цілей розвитку.

5. Формування клієнтоцентричної моделі управління. П'ятим та завершальним напрямом запропонованих удосконалень є запровадження технологій контролю безпеки вантажів на основі IoT-рішень, що дозволяють знизити ризики пошкодження, втрати або крадіжки під час перевезень. Сучасні технології моніторингу дозволяють відстежувати параметри вантажу в реальному часі, зокрема температуру, вібрації, відкривання дверей та інші чинники, що можуть свідчити про загрозу. Впровадження таких технологій на базі системи "Укр-Астра" дозволить не лише покращити логістичний контроль, а й мінімізувати витрати на відшкодування втрат, зменшити обсяг претензій з боку замовників та підвищити загальну транспарентність перевізного процесу.Сервіс по контролю витрати палива від Онлайн GPS-моніторинг транспорту "Укр-Астра" надає наступні можливості:

– Відображення наявності пального на об'єкті відстеження в режимі онлайн.

– Виявляти відхилення від існуючих показників витрат пального за певний відрізок часу або відрізок поїздки.

– Полегшити взаємодію з водіями та уникати перевитрати палива завдяки зібраній статистичній інформації.

– Оперативного керування витратами пального та спростити процес обліку та планування транспортних витрат.

– Підготовка та надання необхідної інформації та звітування для бухгалтерського обліку для полегшення управління витрат.

– Створення різних звітів та групування інформації за потребою замовника в розрізі об’єктів моніторингу [24]

Таким чином, пропоновані напрями вдосконалення діяльності ТОВ «Ойл-Транс» охоплюють як технічні, так і організаційні компоненти функціонування підприємства. Вони базуються на принципах системного підходу, поетапної реалізації, використання сучасних цифрових рішень, розвитку персоналу та орієнтації на надання послуг високого рівня. Послідовне впровадження кожного із зазначених елементів дозволить не лише підвищити адаптивність підприємства до викликів галузі, а й забезпечити ефективність, стабільність і якість логістичного сервісу в середньо- та довгостроковій перспективі.

3.3 Економічне обґрунтування пропонованих заходів

Розроблені напрями вдосконалення діяльності ТОВ «Ойл-Транс» є не лише організаційно й технологічно доцільними, а й економічно виправданими. Для підтвердження їхньої ефективності проведено кількісне оцінювання очікуваних фінансових результатів від реалізації кожного з п’яти запропонованих заходів. Такий підхід дозволяє обґрунтовано визначити окупність інвестицій, ступінь фінансового ризику та потенційну вигоду для підприємства у коротко- і середньостроковій перспективі.

Одним з базових індикаторів доцільності інвестицій є термін окупності, який показує період, протягом якого вкладені кошти повертаються за рахунок зекономлених або додатково отриманих доходів. Цей показник дозволяє оцінити швидкість повернення вкладеного капіталу та, відповідно, рівень фінансових ризиків, пов’язаних із реалізацією конкретного заходу. Чим меншим є термін окупності, тим привабливішим вважається інвестиційний проєкт з точки зору ліквідності вкладених ресурсів.

Оцінка даного показника особливо важлива для підприємств, які функціонують у нестабільному економічному середовищі, де строки повернення інвестицій напряму впливають на здатність компанії підтримувати фінансову стійкість. Короткий період окупності не лише знижує ризик капітальних втрат, але й дозволяє оперативно переорієнтовувати вільні кошти на інші напрями діяльності.

$$ТО = \frac{С_{інв}}{С_{економ}} \qquad (3.1)$$

де ТО - термін окупності,

$С_{інв}$- капітальні інвестиції в захід,

$С_{економ}$ - очікуваний щорічний економічний ефект.

Проведені розрахунки дозволяють сформувати наступну таблицю 3.1.

Таблиця 3.1- Розрахунок терміну окупності запропонованих заходів

Захід	Інвестиції, грн	Економічний ефект, грн/рік	Термін окупності, років
Впровадження TMS	315 000	1 500 000	0,21
Модернізація автопарку	11 000 000	1 000 000	11,00
Впровадження CRM/страхування	300 000	1 400 000	0,21
Підвищення кваліфікації кадрів	150 000	200 000	0,75
IoT-сенсори безпеки	200 000	200 000	1,00

Джерело: складено автором

Результати розрахунку терміну окупності запропонованих заходів дозволяють зробити стратегічно обґрунтовані висновки щодо пріоритетності їх впровадження з погляду фінансової доцільності. Як свідчить аналіз, найбільш ефективними з точки зору швидкого повернення інвестицій є заходи, пов’язані з цифровізацією бізнес-процесів, зокрема впровадження транспортної управлінської системи (TMS) та клієнтоорієнтованої CRM-платформи у поєднанні з новими сервісами. Надзвичайно короткий термін окупності цих інструментів вказує на їх високу операційну віддачу та здатність

створювати миттєву економічну вигоду, що є особливо важливим в умовах необхідності оперативної адаптації до змін ринку.

У свою чергу, заходи, що передбачають інфраструктурні та технічні оновлення, такі як модернізація автопарку, мають значно триваліший горизонт окупності. Проте це не знижує їх стратегічної ваги. Навпаки, подібні інвестиції мають довгостроковий характер і спрямовані не лише на економію ресурсів, а й на забезпечення відповідності екологічним вимогам, розширення ринків збуту, підвищення репутаційної вартості підприємства. Таким чином, вони виконують функцію фундаменту для стійкого розвитку підприємства на роки вперед.

Проміжне положення у спектрі окупності посідають ініціативи, пов'язані з підвищенням людського капіталу та безпеки операцій. Їхня економічна віддача, хоча й помірна, супроводжується системними якісними ефектами: зростанням продуктивності, зменшенням ризиків втрат і підвищенням надійності логістичних процесів. Це вказує на необхідність поєднання кількісних і якісних критеріїв при ухваленні управлінських рішень.

Іншим важливим індикатором є прибутковість інвестицій, яка дозволяє оцінити віддачу від кожної вкладеної гривні. Формула розрахунку має вигляд:

$$ПІ = \frac{С_{інв} - С_{економ}}{С_{інв}} \times 100\% \qquad (3.2)$$

де ПІ - рентабельність інвестицій у відсотках.

Результати розрахунків наступні:

Таблиця 3.2- Результати розрахунку прибутковості інвестицій

Захід	ПІ, %
Впровадження TMS	376,19
Модернізація автопарку	–90,91
Впровадження CRM/страхування	366,67
Підвищення кваліфікації кадрів	33,33
IoT-сенсори безпеки	0,00

Джерело: складено автором

На основі результатів розрахунків прибутковості інвестицій можна зробити кілька важливих стратегічних висновків, які розкривають не лише економічну доцільність кожного з обраних заходів, але й підкреслюють їхній різний рівень впливу на загальну ефективність діяльності підприємства.

Перш за все, впровадження цифрових інструментів управління логістикою та клієнтською базою (зокрема систем TMS і CRM) продемонструвало надзвичайно високий потенціал віддачі. Це свідчить про те, що навіть відносно невеликі за обсягом інвестиції в інформаційні технології можуть дати суттєвий ефект завдяки зменшенню операційних витрат, підвищенню точності планування та зростанню рівня обслуговування клієнтів. У перспективі це також сприяє зміцненню довгострокових конкурентних переваг.

Водночас негативне значення прибутковості модернізації автопарку до екологічного стандарту Євро-6 свідчить про значний фінансовий тягар цього заходу в короткостроковій перспективі. Це рішення має скоріше стратегічне, ніж економічне обґрунтування, оскільки дозволяє компанії відповідати новим стандартам, вийти на ринки з більш жорсткими екологічними вимогами та підвищити довіру з боку міжнародних партнерів. Така інвестиція є доцільною лише за умови довгострокового планування й доступу до зовнішнього фінансування або державних програм підтримки.

Помірний рівень прибутковості в сфері розвитку персоналу підтверджує, що інвестиції в людський капітал, хоча й не дають миттєвої фінансової вигоди, все ж є виправданими. Вони сприяють стабільному підвищенню якості обслуговування, зменшенню втрат через помилки чи аварійність і створюють умови для розвитку корпоративної культури.

Щодо встановлення IoT-сенсорів для підвищення безпеки вантажів, нульовий показник прибутковості може бути пояснений тим, що основний ефект таких систем полягає не у прямому збільшенні прибутку, а у зниженні ризиків. Це — страховий щит компанії, що не дозволяє втрачати вже отримані прибутки через пошкодження вантажів, крадіжки або претензії клієнтів.

Іншими словами, це не інвестиція для заробітку, а для збереження стабільності та зниження репутаційних втрат.

Загалом, оцінка прибутковості інвестицій свідчить про те, що найбільшу ефективність мають точкові, технологічні й управлінські інтервенції, тоді як великі інфраструктурні проєкти потребують більш обґрунтованого підходу, можливо — у форматі поетапної реалізації. Така диференціація дозволяє сформувати збалансовану інвестиційну стратегію, що поєднує високі прибутки з помірними ризиками.

ВИСНОВОК

У процесі виконання бакалаврської роботи було проведено аналіз діяльності підприємства у сфері вантажних перевезень на прикладі ТОВ «Ойл-Транс» із метою виявлення напрямів підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Дослідження дало змогу комплексно оцінити організаційні, технічні та стратегічні аспекти функціонування підприємства в умовах сучасного ринку логістичних послуг.

У першому розділі узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності бізнесу у сфері вантажних перевезень, охарактеризовано ключові елементи управління в цій галузі та виявлено основні тенденції розвитку транспортного ринку України. Це дало змогу сформувати методичну базу для подальшого дослідження конкретного підприємства.

У другому розділі здійснено характеристику ТОВ «Ойл-Транс» як суб'єкта ринку логістичних послуг, проаналізовано його технічні, економічні та організаційні показники. Проведено оцінку зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства із застосуванням таких інструментів, як PEST-аналіз, SWOT і SNW-аналізи, модель Портера, матриця Ансоффа та інші. Встановлено, що підприємство має розвинену організаційну структуру, стабільні операційні показники та потенціал для подальшого стратегічного розвитку, однак потребує технічного оновлення й розширення цифрових можливостей.

Третій розділ був присвячений розробці практичних заходів з удосконалення діяльності підприємства. Запропоновано п'ять стратегічних напрямів покращення: впровадження сучасної TMS-системи та GPS-трекерів, оновлення автопарку до стандарту Євро-6, розвиток пакету логістичних послуг, модернізація HR-політики із впровадженням системи KPI та навчанням персоналу, а також використання IoT-рішень для моніторингу безпеки вантажів. Кожна ініціатива була підкріплена економічними розрахунками, включаючи прогноз окупності та прибутковості інвестицій.

Проведене дослідження підтверджує, що ТОВ «Ойл-Транс» здатне ефективно реагувати на зміни ринкового середовища, а впровадження розроблених рекомендацій сприятиме оптимізації витрат, підвищенню якості обслуговування та посиленню конкурентних позицій. Таким чином, підприємство має всі передумови для забезпечення сталого розвитку та адаптації до сучасних вимог логістичної галузі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Комчатних О. В. Особливості функціонування українських транспортно-логістичних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021. № 30. с.38-43

2. Кійко А. І. Сутність та особливості транспортно-експедиторської діяльності підприємств: сучасний аспект. *Економічні науки*. 2024. № 79. с. 106-112.

3. М'якушко В. Л. Транспортно-експедиторська діяльність: основи та бізнес-процеси. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2024. № 3 (88). С. 87–99.

4. Зайцева А. С. Логістичні процеси в управлінні промисловими підприємствами. *Економіка підприємства*. 2024. № 81–82. с. 158-164.

5. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. с. 1-3

6. Кривещенко В. В., Хмурковський Г. В., Ляденко Т. В. Оптимізація логістичних ланцюгів постачання в умовах глобальних криз. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. с. 1–9.

7. Порівняльна характеристика окремих видів транспорту. URL: https://stud.com.ua/1724/logistika/porivnyalna_harakteristika_okremih_vidiv_transportu

8. Про затвердження Правил перевезень вантажів автомобільним транспортом в Україні. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0128-98#Text

9. Дмитрів Д., Дмитрів О., Репак О. Аналіз ринку міжнародних вантажних автоперевезень в Україні в умовах воєнного стану. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2023. №. 2 (29). с. 48-60

10. Leniv A., Ovetska O. Operational management as the foundation for the functioning of logistics enterprises. Адаптація до глобальних змін та викликів

в економіці, туризмі, рекреації та захисті довкілля: 2025 рік: Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів і молодих вчених, (Івано-Франківськ 8-9 травня 2025 року) ІФНТУНГ, 2025. с 181-182 .

11. Обсяги перевезених вантажів за видами транспорту.

URL:https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/tr/opv/arh_opv_u.htm

12. Кінаш І. П., Ленів А. Ю. Трансформаційне лідерство в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ 3-4 квітня 2024 року), ІФНТУНГ, 2024 с.129-131

13. Маланкевич В. М., Чубай В. М. Аналіз та внутрішній контроль операцій з основними засобами: проблеми та способи їх вирішення. *Економіка та суспільство.* 2023. № 58. с. 1-9.

14. Зав'ялова М. М., Магопець О. Д., Бобков Ю. Г. Аналіз зовнішнього середовища підприємства як основний етап розробки стратегії. *Економічний аналіз.* 2023. № 2. с. 185-193.

15. Гарастовська А. Г., Пєтухова О. В. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. с. 1-8.

16. Береда Т. М. Доцільність SWOT-, SNW-аналізу для оцінки можливостей впровадження дистанційного навчання в середній освіті. Публічне управління та адміністрування. 2022. № 4(83). С. 127-132.

17. Пилипенко С. М. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*.№ 10. 2016. с. 452-456.

18. Клюс Ю. І., Іжболдіна А. В. Практичне застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності ТОВ НВП «Мікротерм» *Економічний простір.* 2020. № 160. с. 60-64.

19. Берднік С. С., Філіпова Н. В. «Дерево цілей» як основний метод стратегічного планування. *Сучасні вектори розвитку України: забезпечення*

сталості та безпеки: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (Київ 28 жовтня 2024 року). № 11. с. 1-4.

20. Компанія Логістичний IT Консалтинг. URL: https://logisticon.ua/about-us/

21. Обладнання FreeTrack. URL: https://freetrack.ua/equipment-uk/teltonika-fmb920/

22. Урсакій Ю. А. Брендинг B2B-ринків: значення та особливості формування. Економіка і менеджмент. 2020. № 42. С. 84-88.

23. Київська Логістична Школа. URL: https://kyivlogisticsschool.com/news/

24. Онлайн GPS-моніторинг транспорту "Укр-Астра". URL: https://ukrastra.com.ua/about_gps_monitoring/how-gps-monitoring-works/

Бібліографічна довідка

Тема бакалаврської роботи: Дослідження діяльності бізнесу у сфері надання вантажних перевезень ТОВ «Ойл-Транс»

Обсяг пояснювальної записки 73 аркушів.

Кількість рисунків 4

Кількість таблиць 11

Графічний матеріал (слайди, плакати) 2 шт. 1 . 2. 3. 4.

1. Рисунок 1.2- Аналіз динаміки перевезень вантажів за видами транспорту в Україні (2018–2022 рр.)
2. Кількість вантажних рейсів ТОВ «ОЙЛ-Транс» за 2022–2024 рр.

Додатки - шт. - стор.

« 19 » червня 2025 р.

Підпис студента