

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ
Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: Розвиток стратегічного управління підприємством

Виконав:

Мельник Олег Олександрович
здобувач вищої освіти
спеціальності 073 «Менеджмент»

**Науковий
керівник:**

Стоянець Наталія Валеріївна
доктор економічних наук, професор
кафедри менеджменту імені професора Л.І.
Михайлової

Рецензент:

Рекуненко Ігор Іванович
доктор економічних наук, професор
завідувач кафедри управління імені Олега
Балацького, БіЕМ Сумського державного
університету

Суми – 2025

Факультет	Економіки і менеджменту
Кафедра	Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь	другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність	073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри

Альвіна ОРЕХОВА

«___»

2024 р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Мельник Олег Олександрович

1. Тема кваліфікаційної роботи: «Розвиток стратегічного управління підприємством»

2. База практичного дослідження: ТОВ «Оіл Логістик» м. Чернівці

3. Керівник роботи: Стоянець Наталія Валеріївна, д. е. н., професор

(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету «___» _____ 2024 р. № _____

4. Строк подання здобувачем закінченого проекту (роботи)

10 грудня 2025 року

5. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи:

Первинні та зведені документи, статутні та установчі документи, фінансова, статистична звітність досліджуваного ТОВ «Оіл Логістик» за 2022-2024 роки, фахові наукові статті та доповіді на міжнародних науково-практичних конференціях з питань управління стратегічним розвитком транспортного підприємства.

6. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

- - дослідити теоретико-методичні аспекти стратегічного управління розвитку підприємства, обґрунтувати та сформулювати фактори впливу та методичний інструментарій стратегічного розвитку підприємства транспортного сектору;
- - здійснити організаційно-економічну характеристику, визначити існуючий стан управління стратегічного розвитку ТОВ «Оіл Логістик»;
- - здійснити моніторинг та фактори впливу на розвиток стратегічного управління діяльності ТОВ «Оіл Логістик»;
- - запропонувати ключові напрями розвитку підприємства через придбання ліцензійного обладнання програми стратегічного моніторингу на базі Balanced Scorecard BSC для адаптації діяльності підприємства до вимог ринку, обґрунтувати стратегію інтенсивної диверсифікації та впровадження системного підходу до управління стратегічним розвитком.

Завдання прийняв до виконання

_____ *Олег МЕЛЬНИК*
Підпис

Дата отримання завдання

21 жовтня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Визначення об'єкту, предмету дослідження, формулювання мети та задач кваліфікаційної роботи, складання плану	<i>Жовтень 2024</i>	виконано
2	Підбір та вивчення літературних джерел, законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад 2024</i>	виконано
3	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження та представлення чорнового варіанту першого розділу кваліфікаційної роботи	<i>Лютий-квітень 2025</i>	виконано
4	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення аналізу застосування досліджуваного питання на підприємстві (переддипломна практика)	<i>02-31 травня 2025</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини кваліфікаційної роботи, узагальнення аналітичної частини, захист звіту по переддипломній практиці	<i>Червень 2025</i>	виконано
6	Проектування напрямів вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Липень-Серпень 2025</i>	виконано
7	Завершення проектної частини кваліфікаційної роботи та подання попереднього варіанту третього розділу керівнику	<i>Вересень 2025</i>	виконано
8	Доопрацювання аналітичного і проектного розділів кваліфікаційної роботи	<i>Жовтень 2025</i>	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи, та її подання на попередній захист та рецензування	<i>Листопад 2025</i>	виконано
10	Перевірка кваліфікаційної роботи на автентичність (подання роботи для перевірки на плагіат на кафедрі, до відділу якості освіти)	<i>Грудень 2025</i>	виконано
11	Подання закінченої роботи та документів до неї до деканату	<i>19 грудня 2025</i>	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	<i>24 грудня 2025</i>	

Здобувач

Олег МЕЛЬНИК

Керівник роботи

Наталія СТОЯНЕЦЬ

АНОТАЦІЯ

Мельник Олег Олександрович Розвиток стратегічного управління підприємством.

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня магістра з менеджменту за освітньою програмою «Менеджмент організацій і адміністрування» зі спеціальності 073 «Менеджмент». Сумський національний аграрний університет, Суми, 2025.

В кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад стратегічного управління підприємством, які здійснюють вантажні перевезення.

Організаційно-економічний аналіз діяльності ТОВ «Оіл Логістик» за період 2022–2024 років підтвердив, що, незважаючи на високу адаптивність та логістичну дисципліну повної завантаженості автопарку, якість виконання 96%, підприємство опинилося в стані критичного фінансового дисбалансу та стало збитковим у 2024 році. Географічне розташування забезпечує стратегічну перевагу для міжнародних перевезень, проте вона нівелюється внутрішньою неефективністю.

Відсутність затвердженої, довгострокової стратегії розвитку та стратегічних напрямків, управління є короткостроковим і ситуативним. Запропоновано ключові стратегічні напрями як розширення логістичного потенціалу та інфраструктури, диверсифікація послуг, оптимізація внутрішньої організаційної структури, цифровізація логістичних процесів, підвищення якості та комплексності обслуговування клієнтів. Впровадження системного підходу до управління стратегічним розвитком забезпечує зворотний зв'язок і сприяє постійному самовдосконаленню, трансформуючи зі збиткового підприємства у стійкого та адаптивного учасника ринку.

Придбання ліцензійного обладнання програми стратегічного моніторингу на базі Balanced Scorecard BSC у поєднанні з цифровізацією логістичних процесів є критично необхідним що створює синергетичний ефект, трансформуючи управління від реактивного до систематичного, стратегічно орієнтованого контролю. Розроблено стратегію інтенсивної диверсифікації, що поєднує використання географічної переваги Чернівців для розвитку транскордонних перевезень до Румунія, Польща із функціональною інтеграцією послуг через вихід за межі простого перевізника, пропонуючи інтегрований пакет послуг як складське зберігання, експедирування, обробка вантажів що передбачає збільшення частки 3PL-послуг до 30% у загальній виручці, забезпечує структурну трансформацію доходів, і сукупне фінансове покращення до 5,4 млн грн. в прогнозованому періоду.

Ключові слова: управління, менеджмент, розвиток, фактори впливу, стратегічне управління.

SUMMARY

Melnyk Oleh Oleksandrovych. Development of strategic management of the enterprise.

Qualification work for obtaining a master's degree in management under the educational program "Management of organizations and administration" in the specialty 073 "Management". Sumy National Agrarian University, Sumy, 2025.

The qualification work provides a theoretical generalization and proposes a solution to the scientific problem, which consists in improving the theoretical, methodological and practical principles of strategic management of an enterprise engaged in freight transportation.

The organizational and economic analysis of the activities of LLC "Oil Logistics" for the period 2022–2024 confirmed that, despite the high adaptability and logistical discipline of full fleet utilization, the quality of execution of 96%, the enterprise found itself in a state of critical financial imbalance and became unprofitable in 2024. The geographical location provides a strategic advantage for international transportation, but it is offset by internal inefficiency.

Lack of an approved, long-term development strategy and strategic directions, management is short-term and situational. Key strategic directions are proposed as expanding logistics potential and infrastructure, diversifying services, optimizing the internal organizational structure, digitalizing logistics processes, improving the quality and complexity of customer service. The implementation of a systemic approach to strategic development management provides feedback and promotes constant self-improvement, transforming from a loss-making enterprise into a sustainable and adaptive market participant.

The acquisition of licensed equipment for the Balanced Scorecard BSC strategic monitoring program in combination with the digitalization of logistics processes is critically necessary, which creates a synergistic effect, transforming management from reactive to systematic, strategically oriented control. An intensive diversification strategy has been developed, combining the use of Chernivtsi's geographical advantage for the development of cross-border transportation to Romania, Poland with functional integration of services by going beyond the scope of a simple carrier, offering an integrated package of services such as warehousing, forwarding, cargo handling, which provides for an increase in the share of 3PL services to 30% in total revenue, provides a structural transformation of income, and a total financial improvement of up to 5.4 million UAH. in the forecast period.

Keywords: management, development, influencing factors, strategic management, Business model canvas.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	7
ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	11
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОІЛ ЛОГІСТИК»	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ Оіл Логістик	21
2.2 Моніторинг стратегічного управління діяльності ТОВ «Оіл Логістик»	31
2.3 Аналіз факторів впливу на стратегічний розвиток підприємства	39
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РОЗВИТКОМ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «ОІЛ ЛОГІСТИК» У ПЕРСПЕКТИВНОМУ ПЕРІОДІ	47
3.1 Визначення напрямів управління розвитком підприємства на перспективу	47
3.2 Розроблення програми стратегічного моніторингу Balanced Scorecard	53
3.3. Ефективність заходів стратегії диверсифікації послуг з вантажного автоперевезення для ТОВ «Оіл Логістик»	61
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	70
ДОДАТКИ	74
ДОДАТКИ А Наукові публікації	75
ДОДАТКИ Б Фінансова звітність	80

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ПММ- паливно мастильні матеріали;

ТЛП – транспортно-логістичні послуги;

СУ – система управління;

ОВА – обласна військова адміністрація

КРІ – ключові показники ефективності

BSC - Balanced Scorecard

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах ринкового господарювання забезпечення ефективності діяльності підприємства не обмежується лише оперативним забезпеченням необхідними ресурсами та досягненням поточних цілей. Критичним імперативом функціонування та збереження конкурентоспроможності є стратегічний розвиток на перспективу. Формування стратегії розвитку підприємства є систематизованим процесом, що дозволяє детермінувати траєкторію функціонування суб'єкта господарювання на ринку та розробити адаптивні сценарії його діяльності, та охоплює комплексний діагностичний аналіз, що інтегрує оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища. Результатом цього інтегрованого аналізу є чітка артикуляція мети діяльності та об'єктивна оцінка стратегічних конкурентних переваг, що слугує основою для прийняття ефективних управлінських рішень щодо довгострокового позиціонування на ринку.

Стан вивчення проблеми. Дослідженню проблематики пов'язаної з питаннями управління розвитку стратегічного управління підприємством приділено значну увагу в роботах багатьох вітчизняних вчених та їх зарубіжних колег, зокрема таких як: Акулюшина М. [1], Бугайчук В. [2], Ватченко Б. [3], Вакун О. [4], Гринько Т. [5], Гудзь О. [6], Головчук Ю. [7], Занора В. [9], Лігоненко Л. [11], Маслак О. [12], Онищенко О. [13], Приймак В. [17], Ревуцька А. [20], Thompson A. [26], Хунhua Н [29] та інших.

Зв'язок роботи з науковими темами. Кваліфікаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт кафедри менеджменту імені професора Л.І. Михайлової Сумського національного аграрного університету за темою: «Розвиток менеджменту у контексті міжнародних інтеграційних процесів» (державний реєстраційний номер 0119U102483). В рамках зазначеної науково-дослідної теми здобувачем вищої освіти виконане теоретичне обґрунтування та практичне опрацювання шляхів вдосконалення управління інноваційною діяльністю в сільськогосподарському підприємстві.

Метою дослідження є теоретико-методичне узагальнення положень та розробка практичних рекомендацій по вдосконаленню стратегічного управління розвитком підприємства ТОВ «Оіл Логістик».

Відповідно до поставленої мети були поставлені такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні аспекти розвитку стратегічного управління підприємств перевізників в сучасних умовах;
- здійснити моніторинг стратегічного управління діяльності підприємства, надати організаційно-економічну характеристику;
- здійснити SWOT - аналіз підприємства, проаналізувати фактори впливу на стратегічний розвиток ТОВ «Оіл Логістик»;
- визначити напрями управління розвитком підприємства на перспективу;
- розробити програму стратегічного моніторингу Balanced Scorecard та управлінські заходи щодо ефективності стратегії інтенсивної диверсифікації підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси стратегічного управління розвитком в ТОВ «Оіл Логістик».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів щодо стратегічного управління розвитком підприємств у сфері перевезення в сучасних умовах.

Елементами наукової новизни одержаних результатів є обґрунтування пропозицій щодо стратегічного управління розвитком в ТОВ «Оіл Логістик» в основу якого покладено впровадження програму стратегічного моніторингу Balanced Scorecard. В рамках реалізації запропонованих заходів, моделюється сценарний розвиток доцільності їх запровадження на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що здійснені дослідження дозволяють вдосконалити стратегічне управління розвитком в ТОВ «Оіл Логістик». Матеріали досліджень, проведених у кваліфікаційній роботі, передані на підприємство. Дослідження та висновки, отримані в результаті написання кваліфікаційної роботи, можуть бути використані викладачами кафедри під час проведення лекційних та

семінарських занять для здобувачів вищої освіти спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організації та адміністрування».

При написанні кваліфікаційної роботи використовувались такі **методи дослідження**: методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань дослідження також застосовувались методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління конкурентоспроможністю; структурний аналіз, порівняльний аналіз, коефіцієнтний аналіз та інші.

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «Оіл Логістик» за 2022-2024 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

Стоянець Н.В., Мельник О.О., Петренко Д.С. Менеджмент та конкурентоспроможність підприємств за умов сталого розвитку *Сучасні проблеми менеджменту*: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції. Київ, 2024, Національний авіаційний університет К.: НАУ, 2024. С. 345-346.

2. Стоянець Н.В., Мельник О.О. Стратегічні інструменти логістичного менеджменту для малого бізнесу *«Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство»*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. м. Полтава, 23 вересня 2025 року С.144.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 29 найменувань. Основний текст викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 22 таблиці, 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Основним стратегічним імперативом функціонування будь-якої організації є генерація, експансія та забезпечення стійкості обраної бізнес-моделі в умовах політичної нестабільності та високої турбулентності зовнішнього середовища, паралельно з нарощуванням внутрішнього потенціалу. Досягнення цієї мети вимагає формування та імплементації адекватної корпоративної стратегії. Своєчасна адаптація організації до динамічних змін зовнішнього бізнес-середовища є визначальним фактором для збереження та максимізації ринкової частки. Оскільки процеси змін мають перманентний та іманентний характер, критично необхідним є кваліфікований та цілеспрямований управлінський вплив на внутрішню архітектуру підприємства.

Оптимізація та вплив зовнішніх чинників повинен бути спрямований на оптимізацію ресурсних витрат з обов'язковим врахуванням зовнішніх детермінант розвитку. Реалізація принципів стратегічного менеджменту та ефективне управління організаційними трансформаціями в компанії є фундаментальною умовою для підвищення її конкурентоспроможності, що сприяє довгостроковій ринковій життєздатності організації шляхом розробки валідної та чітко артикульованої стратегії бізнес-розвитку [20].

Генеральна стратегія розвитку суб'єкта господарювання підприємства охоплює комплекс трьох ключових функціональних завдань, спрямованих на забезпечення його ефективності та стійкості у довгостроковій перспективі. Загальна стратегія розвитку підприємства вирішує три основні завдання відбір основних елементів стратегії; встановлення ролі підрозділів у реалізації стратегії; визначення способів розподілу ресурсів. Основні функціональні завдання стратегії включає детермінацію стратегічних елементів тобто

визначення стратегічного набору, розподіл стратегічних функцій як встановлення ролі підрозділів які забезпечують координацію та синергію зусиль на рівні організації та алокація ресурсів через визначення методів розподілу які представлені на рисунку 1.1[16].

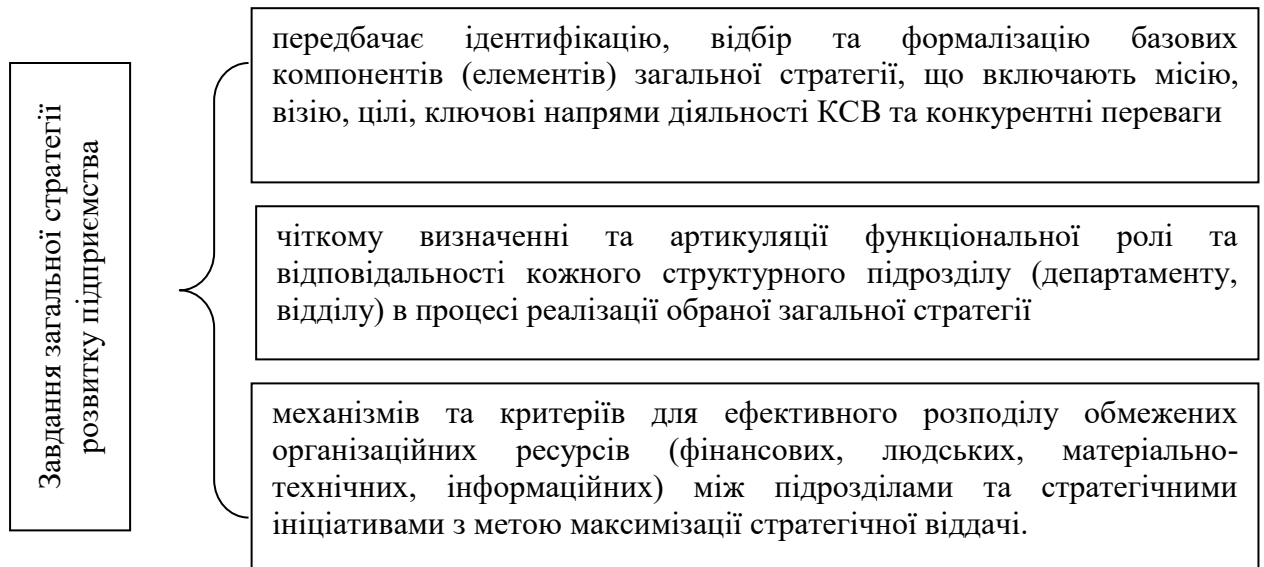


Рисунок 1.1 –Завдання загальної стратегії розвитку підприємства

Джерело: [2, 4,12].

Їх неможливо вирішити без деталізації у загальній стратегії окремих функціональних стратегії. Вони є вужчими, порівняно із загальною стратегією, деталізують підходи та практичні кроки організації з управління окремими підрозділами чи функціями бізнесу організації.

На нашу думку функціональні стратегії являють собою вузькоспрямовані управлінські підходи, які деталізують методичні засади та практичні кроки організації щодо ефективного управління конкретними структурними підрозділами або окремими бізнес-функціями (наприклад, маркетинг, фінанси, виробництво, управління персоналом) [22].

Функціональна стратегія визначається як система взаємоузгоджених дій певних структурних одиниць, спрямованих на досягнення цілей генеральної (корпоративної) стратегії підприємства. Вона реалізується шляхом здійснення конкретних, операціоналізованих кроків, які інтегруються у стратегічні

завдання, визначені менеджерами на корпоративному рівні, та є повністю усвідомленими їхніми безпосередніми виконавцями. Розробка функціональних стратегій здійснюється відповідними спеціалізованими підрозділами організації. Внаслідок їхньої специфіки діяльності та різного функціонального бачення шляхів досягнення спільних стратегічних орієнтирів, стратегії, що розробляються цими службами, не завжди характеризуються повною інтеграцією (узгодженістю), а в окремих випадках можуть демонструвати внутрішні суперечності [24].

Сучасні науковці як [8, 17 ,19] вважають, що управлінська майстерність архітектура управління підприємством полягає у забезпеченні когерентності та координації стратегічних ініціатив, що розробляються функціональними підрозділами. Досягнення цієї інтеграційної мети може бути реалізоване шляхом застосування двох основних методологічних підходів. Перший шлях полягає в активній участі керівного складу функціональних служб (підрозділів) організації у процесі обґрунтування та безпосередньої розробки базової (корпоративної) стратегії підприємства. Залучення функціональних менеджерів на етапі формування генеральної стратегії мінімізує дисонанс між корпоративними цілями та специфікою їхніх підрозділів, підвищуючи рівень прийняття та внутрішньої узгодженості.

Другий шлях на думку Гудзь О., Акулюшина М., Головчук Ю. передбачають багатоступеневу ітеративну організацію процесу розробки фінальної стратегії розвитку підприємства. Цей процес повинен обов'язково включати окремі етапи, присвячені формальному узгодженню та координації проектів функціональних стратегій між собою та з корпоративною стратегією. Така структурована процедура гарантує, що потенційні внутрішні суперечності будуть виявлені та еліміновані до фінальної імплементації [1, 6, 7].

Для забезпечення комплексної реалізації корпоративної стратегії та досягнення довгострокової конкурентоспроможності, підприємство має формувати та імплементувати низку ключових функціональних стратегій. Вони деталізують загальні цілі та охоплюють критично важливі сфери діяльності.

Наступним кроком доцільно розглянути основні види функціональних стратегій, тобто перелік основних видів функціональних стратегій, які повинні розроблятися на підприємстві.

Стратегія маркетингу визначає підходи до позиціонування продукції/послуг, ціноутворення, розподілу (дистрибуції) та просування на ринку. Її метою є максимізація ринкової частки та споживчої цінності [9].

Фінансова стратегія охоплює управління формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів. Спрямована на забезпечення фінансової стійкості, максимізацію прибутковості та оптимізацію структури капіталу.

Інноваційна стратегія регламентує діяльність у сфері науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, впровадження нових технологій та модернізації продуктового портфеля. Забезпечує технологічне лідерство або ефективну імітацію[18].

Стратегія операційної діяльності визначає методи організації виробничого процесу, управління ланцюгом постачання, контролю якості та зменшення операційних витрат, підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

Соціальна стратегія спрямована на управління людським капіталом, включаючи залучення, розвиток, мотивацію та утримання кваліфікованого персоналу. Сприяє формуванню корпоративної культури та продуктивності праці.

Стратегія організаційних змін встановлює механізми планування, реалізації та моніторингу трансформаційних процесів у структурі, культурі та операційних процедурах підприємства. Забезпечує адаптивність до зовнішніх викликів.

Екологічна стратегія визначає підходи до мінімізації негативного впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище, раціонального використання природних ресурсів та дотримання екологічних стандартів, сприяє формуванню позитивного іміджу корпоративної соціальної відповідальності[21].

Потреба впровадження стратегічного управління за словами Педченко Н., Чукурна О. зумовлена тим, що останнім часом кардинально змінюються зовнішні обставини, у яких функціонують вітчизняні організації. Нестабільне економічне становище більшості організацій взаємопов'язане з відсутністю управлінських здібностей, економічних знань та навичок роботи керівників в умовах жорсткої конкуренції і нестабільного, турбулентного зовнішнього середовища [15, 25].

Отже стратегічне управління – це реалізація певної концепції, в якій поєднуються різні підходи до діяльності організації, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх із наявними можливостями організації та приводити у відповідність шляхом розроблення та реалізації стратегій [23]. Загальна схема системи стратегічного управління представлена на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 - Загальна схема системи стратегічного управління

*Джерело: за матеріалами [5,10].

Метою стратегічного управління перспективних напрямів розвитку організації є визначення основних видів діяльності організації, визначення альтернативних дій організації на довгостроковий період. Необхідно зазначити про розмежування понять стратегічного планування та стратегічного управління, для кращого розуміння їхнього окремого функціоналу. Базисною відмінністю виступає той факт, що в процесі стратегічного планування – а саме розробки стратегії, враховуються поточні можливості підприємства, їх потенціал. Найчастіше мета управління полягає у підвищенні ефективності в короткостроковому періоді, контроль та оцінка компетентності менеджерів всіх рівнів за короткостроковими результатами.

Поточне та стратегічне планування дають можливість приймати відповідно оперативні та довгострокові рішення. Основними завданнями короткострокового планування виступають різні розподіли ресурсів організації, внутрішня організація виробництва, контроль за виконанням планових показників та досягнення очікуваного фінансового результату, а тому виникають прогалини у процесі стратегічного планування, оскільки поточні рішення займають центральне значення для багатьох керівників.

Таким чином, ефективність стратегічного управління організації - це властивість, пов'язана зі здатністю організації формулювати власні цілі з урахуванням зовнішніх та внутрішніх умов функціонування та досягати поставлених цілей. У непередбачених умовах сьогодення підприємства мають шукати нові підходи до планування, які дозволять забезпечувати максимальну продуктивність прийнятих рішень [11].

У стратегічному управлінні ключова роль відводиться стратегічним цілям підприємства. В умовах глобальних трансформацій зовнішнього середовища, які вимагають адаптивності та гнучкості бізнес-моделі, процес реалізації поставлених цілей має підлягати безперервному моніторингу та оперативному коригуванню. Це обумовлює необхідність базування стратегічного управління на концепції зсуву тимчасових горизонтів, що передбачає постійну роботу над удосконаленням цілей для забезпечення їхньої актуальності та досяжності.

Ефективні стратегічні цілі розвитку організації мають відповідати низці фундаментальних критеріїв як комплексність та гармонізованість, повинні бути системними рішеннями, узгодженими між собою та гармонізованими з загальною місією та ресурсами підприємства. Мають бути чітко пов'язані з конкретними вимогами до кінцевого результату діяльності, повинні бути реалістичними (досяжними), поступово підвищуючи рівень амбітності та інтерпретовані та зрозумілі для всіх рівнів управління та виконавців.

Мати вимірність або бути кількісно виражені вимірні, що забезпечує можливість об'єктивного контролю та оцінки їхнього виконання, наприклад, за допомогою KPI. В умовах динамічної ринкової кон'юнктури та зростаючої інтенсивності конкуренції роль стратегічного управління набула критичного значення для забезпечення довгострокової життєздатності організації. Підприємствам необхідно змістити фокус уваги, концентруючись не лише на внутрішній операційній ефективності, але й на розробці перспективних стратегій виживання та розвитку з огляду на стрімкі зміни зовнішнього середовища. Кінцевою метою стратегічного управління є посилення потенціалу організації, що дозволяє їй досягати визначених довгострокових цілей та підвищувати рівень конкурентоспроможності. З огляду на високу ринкову невизначеність, ключовою вимогою до розробленої стратегії є її гнучкість та адаптивність [18].

Керівний склад організації зобов'язаний здійснювати систематичний перегляд та коригування обраної стратегії, забезпечуючи її відповідність змінам внутрішніх ресурсних можливостей та зовнішніх умов. Для реалізації цієї функції необхідно інтегрувати у практику управління сучасні інструменти стратегічного аналізу та контролю.

Кінцевий результат реалізації стратегічного управління полягає у нарощенні потенціалу організації, що забезпечує досягнення визначених довгострокових цілей та підвищення рівня конкурентоспроможності. З огляду на динамічну природу ринкового середовища, критичне значення набуває розробка гнучкої (адаптивної) стратегії. Це вимагає від вищого керівництва

систематичного перегляду обраної стратегічної траєкторії та її коригування відповідно до змін, що відбуваються у внутрішньому ресурсному забезпеченні та зовнішньому операційному середовищі. Для ефективного виконання цієї функції у практику управління необхідно інтегрувати комплексний інструментарій стратегічного контролю та аналізу який наведений в табл. 1.2.

Етапи стратегічного управління формують системний цикл (петлю управління), який є критично важливим для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його здатності до адаптації в умовах зовнішньої невизначеності. Виділення та послідовне проходження цих етапів є необхідною умовою для перетворення загальних стратегічних намірів на конкретні, вимірні результати і сформовані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 - Етапи стратегічного управління підприємством

Етап	Зміст
Початковий етап	Місія транспортно-логістичного підприємства може полягати у забезпеченні стійкості та ефективності ланцюгів постачання своїх клієнтів шляхом надання надійного, інтегрованого та технологічно оптимізованого 3PL-сервісу, що сприяє економічному розвитку регіону та мінімізує ризики в умовах зовнішньої нестабільності.
Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища	Зовнішнє середовище включає такі фактори як конкуренція, економічні умови, зміни уподобань та побажань споживачів. Внутрішнє середовище охоплює внутрішні ресурси та можливості підприємства, такі як фінанси, управлінський персонал, водії логісти та технічне оснащення.
Розробка стратегії	Основними стратегічними напрямками можуть бути впровадження передових ІТ-рішень (TMS, GPS-трекінг) для мінімізації непродуктивних пробігів та витрат на ПММ, реалізація інвестиційної програми оновлення автопарку. Кожна стратегія має бути добре обґрунтована та спрямована на досягнення місії та цілей філармонії.
Реалізація стратегії	У цей період підприємство має створити плани дій, сформувати команду, відповідальну за впровадження стратегії, та відстежувати її виконання. Контролюючі механізми допоможуть переконатися, що стратегічні цілі досягаються та приймаються необхідні коригування за потреби.
Оцінка стратегії	Процес стратегічного управління потребує безперервної оцінки та аналізу досягнутих результатів є критично важливим для підтримки актуальності обраної стратегії та забезпечення ефективності її реалізації.

Джерело: за матеріалами [28].

Ефективні стратегічні цілі розвитку організації мають відповідати низці фундаментальних критеріїв, що забезпечує їхню релевантність та керованість. Перш за все, цілі повинні мати комплексність та гармонізованість: вони мають бути системними рішеннями, узгодженими між собою, а також гармонізованими із загальною місією підприємства та його ресурсною базою. По-друге, необхідна конкретність результату: цілі мають бути чітко пов'язані з конкретними вимогами до кінцевого результату діяльності. Третім критичним принципом є досяжність та реалістичність: цілі повинні бути реалістичними (досяжними), але при цьому їхній рівень амбітності має поступово підвищуватися для стимулювання розвитку. Четвертий принцип зрозумілості (комунікабельності): цілі повинні бути легко інтерпретовані та зрозумілі для всіх рівнів управління та виконавців. Нарешті, цілі мають бути вимірні (кількісно виражені), що забезпечує можливість об'єктивного контролю та оцінки їхнього виконання, наприклад, через систему KPI

Важливим кроком є сформулювати та визначити методичний інструментарій для ідентифікації стратегічного розвитку підприємства. Більшість економістів мають тотожні погляди тому в таблиці 1.2 представимо базові методи дослідження.

Таблиця 1.2 - Методичний інструментарій для стратегічного розвитку підприємства.

Метод	Призначення	Опис
PEST-аналіз	Аналіз макросередовища.	Оцінка впливу політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників на діяльність підприємства у довгостроковій перспективі.
SWOT-аналіз	Комплексна діагностика.	Систематизація сильних та слабких сторін (внутрішнє середовище) та можливостей і загроз (зовнішнє середовище) для формування стратегічних напрямків.
Аналіз п'яти сил Портера	Оцінка конкурентного середовища.	Визначення інтенсивності конкуренції через оцінку загроз нових гравців, товарів-замінників, ринкової влади покупців, ринкової влади постачальників та існуючого суперництва у галузі.
Бенчмаркінг	Порівняльний аналіз.	Порівняння ключових показників ефективності (наприклад, собівартості, продуктивності праці) з найкращими галузевими конкурентами для виявлення стратегічних прогалин.

Джерело: [14, 26, 29].

Ці методи використовуються для ідентифікації поточного стану підприємства, конкурентного середовища та визначення ключових факторів успіху. Використання оптимальної кількості інструментів у правильному порядку дозволяє досліднику «позбутися непотрібних скупчень інформації, заощадити час дослідження, уникнути необґрунтованих висновків, що спотворюють результати аналізу, застосувати системний підхід до дослідження, додати всі можливі семантичні ланцюжки зберегти «причинно-наслідкові зв'язки для підвищення ефективності аналізу» Оцінка стратегічного розвитку підприємства вимагає застосування комплексного методичного інструментарію, який поєднує методи аналізу зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу та оцінки ефективності реалізації стратегії. Отже стратегічний розвиток є фундаментальною передумовою для довгострокового виживання, стійкості та процвітання будь-якого підприємства, особливо в умовах високої ринкової невизначеності та системної нестабільності

Стратегічне управління охоплює широкий спектр функціональних завдань, які включають стратегічний аналіз, імплементацію та контроль (моніторинг) реалізації бізнес-стратегії. Проте, на практиці, у значної кількості господарюючих суб'єктів спостерігається обмежене застосування цього підходу. Це зумовлено специфічними особливостями їхньої діяльності та відсутністю уніфікованої методики оцінки типів розвитку підприємств. Як наслідок, багато організацій надають перевагу ситуаційному управлінню. Такий підхід, орієнтований на оперативне реагування на поточні виклики, обмежує здатність суб'єктів господарювання до орієнтації на довгострокову перспективу та ефективне нарощування конкурентного потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТАНУ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОВ ОІЛ ЛОГІСТИК

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Оіл Логістик»

ТОВ «Оіл Логістик» спеціалізується на вантажних автоперевезеннях та інтегрованих логістичних послугах (експедирування, зберігання, обробка вантажів). Розташування у Чернівцях стратегічно вигідне, забезпечуючи обслуговування західних регіонів України та прямий доступ до міжнародних маршрутів через ЄС, що створює логістичні переваги у сфері безпеки. Однак, у період 2022–2024 років, діяльність підприємства зіткнулася із серйозними викликами, спричиненими війною: обмеженням попиту та зростанням операційних витрат. Це вимагало коригування структури послуг, переорієнтації маршрутів та посилення управлінського контролю для забезпечення безперервної роботи та адаптації до вимог замовників.

ТОВ «Оіл Логістик» працює як мале підприємство у сфері транспортних послуг і функціонує в умовах обмежених ресурсів. За таких обставин компанія зосереджується на поєднанні кількох напрямів діяльності, гнучкому розподілі завдань між персоналом та підтриманні відносної стабільності логістичних процесів для основних клієнтів. Важливу роль у цьому відіграє поступове впровадження окремих цифрових інструментів, що дають змогу оперативно відстежувати хід перевезень.

З огляду на зовнішні виклики та підвищену невизначеність, підприємство прагне забезпечити базову операційну стійкість. У короткостроковому періоді це проявляється в раціональному використанні ресурсів та збереженні наявної клієнтської аудиторії. Довгострокові підходи формуються з урахуванням загальних тенденцій ринку вантажних перевезень. Розташування компанії в Чернівецькій області створює певну регіональну стабільність, однак зміна

напрямів логістичних потоків вплинула на структуру попиту. Це спричинило перегляд спектра послуг, зокрема посилення ролі складського зберігання, сортування вантажів та експедиторського супроводу.

Дослідження формування виручки дає можливість оцінити адаптивність бізнес-моделі та визначити, які додаткові логістичні операції стали ключовими для згладження ризиків, пов'язаних із воєнними умовами. Отримані результати слугують підґрунтям для перевірки ефективності використання ресурсів і коригування набору послуг відповідно до актуальних ринкових умов. Тому першим кроком є аналіз складу та структури логістичних послуг ТОВ «Оіл Логістик», що подані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Склад і структура послуг ТОВ «Оіл Логістик» 2022-2024 рр.

Види послуг	2022 р.		2023 р.		2024 р.		В середньому за 2022-2024 рр.	
	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %	Виручка тис. грн.	Питома вага, %
Вантажні автоперевезення	7507,0	57,9	12491,0	53,7	11360,6	52,0	10452,9	54,5
Складське зберігання	1828,1	14,1	3535,6	15,2	3845,1	17,6	3069,6	15,6
Транспортна обробка вантажів	1504,0	11,6	2884,3	12,4	3014,9	13,8	2467,8	12,6
Експедирування	1218,8	9,4	2349,3	10,1	1988,1	9,1	1852,1	9,5
Логістичний консалтинг	907,6	7,0	2000,4	8,6	1638,5	7,5	1515,5	7,7
Всього	12965,5	100	23260,8	100	21847,3	100	19357,9	100

Джерело: розраховано автором за даними внутрішнього обліку

За результатами аналізу даних таблиці 2.1 можна підсумувати, що у 2022–2024 роках структура логістичних послуг ТОВ «Оіл Логістик» залишалася різнопрофільною, хоча в її розподілі відбулися помітні трансформації. Вантажні автоперевезення протягом усього періоду зберігали статус основного джерела доходу — у середньому вони формували 54,5% загальної виручки. Водночас їх частка поступово скорочувалася: з 57,9% у 2022 році до 52,0% у 2024-му. Таке зниження є наслідком загальних ринкових змін, зумовлених

воєнними умовами, нестабільністю попиту на регулярні рейси та посиленням потреби у додаткових логістичних сервісах.

Паралельно з цим зростала роль послуг, спрямованих не на сам процес транспортування, а на забезпечення його ефективності. Частка складського зберігання збільшилася з 14,1% до 17,6%, що пов'язано зі зростаючою потребою бізнесу в резервних та буферних логістичних рішеннях через перебої в постачанні та затримки доставки. Схожі тенденції демонстрували й інші допоміжні послуги: транспортна обробка вантажів зросла з 11,6% до 13,8%, а логістичний консалтинг — з 7,0% до 7,5%. Це свідчить про те, що клієнти дедалі частіше очікують комплексний супровід — від розроблення маршруту до координації всіх операційних процесів. Послуги експедирування залишалися стабільними на рівні 9–10% упродовж трьох років, що може підтверджувати наявність сталої групи замовників, яким потрібен безперервний контроль та організація переміщення вантажів, зокрема в умовах транскордонної логістики.

У підсумку зростання частки допоміжних сервісів паралельно зі зниженням питомої ваги автоперевезень не свідчить про втрату значущості основного виду діяльності. Навпаки, це демонструє підвищення попиту на комплексні логістичні рішення, які охоплюють увесь ланцюг постачання й забезпечують більшу гнучкість та надійність у нестабільних умовах.

У транспортно-логістичній сфері трудові ресурси відіграють особливо важливу, часто вирішальну, роль, оскільки якість, безперервність та безпечність надання послуг безпосередньо залежать від професійного рівня ключового персоналу: водіїв, логістів, диспетчерів і технічного персоналу.

Для транспортних підприємств ефективність праці визначається не лише чисельністю, а й якісними характеристиками: залученістю, інтенсивністю та співвідношенням витрат на персонал до результату. Критично важливо оцінювати продуктивність праці в умовах зростання витрат і ускладнення логістики, а також відстежувати середню заробітну плату як ключовий фактор кадрової стабільності під час кризи. Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «Ойл Логістик» у 2022–2024 роках дає змогу простежити, як управління персоналом

впливало на економічні результати компанії. Він дозволяє оцінити раціональність використання трудових ресурсів, зіставити витрати на оплату праці з фактичним рівнем продуктивності та визначити, чи забезпечувало розширення штату підвищення ефективності діяльності, чи, навпаки, призводило до додаткового фінансового навантаження на підприємство. У цьому контексті в таблиці 2.2 є потреба проаналізувати пов'язані із трудовими ресурсами показники на підприємстві.

Таблиця 2.2 - Динаміка чисельності працівників та ефективність використання трудових ресурсів в ТОВ «Оіл Логістик» за 2022-24 рр.

Показники	Роки			2024 р. у % до 2022 р.
	2022	2023	2024	
Середньорічна чисельність працівників всього, осіб.	8	14	18	225,0
Відпрацьовано 1 робітником в середньому по підприємству, днів	232	238	244	105,2
Коефіцієнт використання річного фонду робочого часу	0,924	0,952	0,976	105,6
Надано послуг в цінах базового року, тис. грн.	12965,5	20750,0	17798,3	137,3
Продуктивність праці	1620,7	1482,1	988,8	61,0
Фонд оплати праці	2176,8	4232,4	6450,0	296,3
Середня заробітна плата 1-ого працівника, грн./міс.	22675,0	25192,9	29861,1	131,7

Джерело: розраховано автором за даними ф. 1-ПВ «Звіт з праці», фінансової та іншої звітності

Наведені у таблиці 2.2 показники дають можливість ґрунтовно оцінити зміни у кадровому потенціалі ТОВ «Оіл Логістик» та визначити особливості його використання в умовах організаційно-економічної нестабільності 2022–2024 років. Найбільш виразною тенденцією є суттєве збільшення середньорічної чисельності персоналу: з 8 осіб у 2022 році до 18 осіб у 2024 році. Таке розширення трудових ресурсів можна трактувати як реакцію підприємства на ускладнені логістичні умови, спричинені війною, що вимагали додаткового залучення водіїв, логістів, технічних працівників та спеціалістів супровідних операцій. Зростання обсягів послуг у 2023 році також могло спричинити необхідність інтенсифікації кадрового забезпечення. Важливим є й те, що підприємство не лише збільшувало чисельність персоналу, а й

підвищувало інтенсивність використання робочого часу. Середня кількість відпрацьованих днів одним працівником зросла з 232 у 2022 році до 244 у 2024 році, що свідчить про мобілізацію внутрішнього трудового потенціалу в умовах підвищеного навантаження. Підвищення коефіцієнта використання фонду робочого часу до 0,976 у 2024 році підтверджує прагнення підприємства забезпечити максимально ефективну зайнятість працівників.

Попри ці позитивні зрушення, продуктивність праці підприємства демонструє спадну динаміку: з 1620,7 тис. грн на одного працівника у 2022 році до 988,8 тис. грн у 2024 році, що становить лише 61% від базового рівня. Такий результат може бути зумовлений зростанням операційних витрат у логістичній сфері, труднощами адаптації новоприйнятого персоналу, а також зміщенням структури замовлень у бік менш рентабельних, але більш трудомістких видів робіт. Фонд оплати праці збільшився більш ніж утричі — з 2,2 млн грн до 6,45 млн грн, що свідчить про підвищення витратного навантаження та потенційні ризики для фінансової стійкості компанії. Середня заробітна плата зросла на 31,7%, що відповідає загальнонаціональній динаміці, проте за умов зниження продуктивності може формувати додаткові фінансові дисбаланси. Таким чином, аналіз кадрових показників свідчить, що ТОВ «Оіл Логістик» здійснювало активну політику нарощування трудових ресурсів та оптимізації їх використання, однак наявний розрив між витратами на персонал і результативністю праці створює загрозу економічній рівновазі підприємства та потребує подальшого управлінського коригування.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що структура доходів «Полтавагазвидобування» у 2022–2024 рр. залишається достатньо диверсифікованою, хоча зберігається домінування газовидобутку. Водночас відбувається помітне зростання ролі газового конденсату, спорудження свердловин та проектних робіт, що свідчить про прагнення підприємства забезпечити стабільність розвитку в умовах підвищених ризиків. Вплив війни на структуру доходів проявився у скороченні обсягів ремонтних робіт і певному зниженні ролі нафтодобувного напрямку, проте водночас сприяв

зміцненню стратегічних напрямів, пов'язаних із розширенням та диверсифікацією видобутку. Таким чином, підприємство демонструє здатність адаптуватися до кризових умов і формує багатокомпонентну базу для подальшого розвитку. Матеріально-технічна база є фундаментом виробничого процесу у газовидобувній сфері, адже саме від наявності та ефективності використання основних засобів залежить стабільність видобутку та якість наданих послуг.

У зв'язку з цим є необхідність здійснити оцінку рівня забезпеченості ТОВ «Оіл Логістик» основними засобами та ефективності їх використання протягом 2022–2024 років (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3 – Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання в ТОВ «Оіл Логістик» за 2022-24 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.	1069,5	1162,8	1239,8	115,9
Надано послуг, тис. грн.	12965,5	23260,8	21847,3	168,5
Фондоозброєність, тис. грн.	133,7	83,1	68,9	51,5
Фондовіддача, грн.	12,1	20,0	17,6	145,4
Фондоємність, грн.	0,08	0,05	0,06	68,8

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Дані, наведені у таблиці 2.3, дозволяють проаналізувати динаміку матеріально-технічного забезпечення ТОВ «Оіл Логістик» та оцінити ефективність використання його основних засобів у 2022–2024 роках. Протягом цього періоду підприємство демонструвало поступове зростання вартості основних фондів: від 1069,5 тис. грн у 2022 році до 1239,8 тис. грн у 2024 році, що відповідає приросту на 15,9%. За умов воєнної нестабільності це свідчить передусім про підтримання критично важливих елементів технічної бази, необхідних для забезпечення безперервності транспортних операцій. Часткове оновлення автопарку виступає вимушеним кроком у ситуації, коли інтенсивність експлуатації транспортних засобів зростає.

Важливим аспектом є аналіз показників ефективності використання основних засобів. Значення фондоозброєності, що характеризує вартість

основних засобів на одного працівника, продемонструвало зменшення: від 133,7 тис. грн у 2022 році до 68,9 тис. грн у 2024 році. Така динаміка зумовлена не скороченням технічного потенціалу, а збільшенням чисельності працівників, що випереджало темпи модернізації матеріальної бази. Це свідчить про зростання навантаження на основні засоби в умовах кадрового розширення.

Показник фондovіддачі — ключовий індикатор результативності використання основних засобів — загалом мав позитивну тенденцію, підвищившись з 12,1 грн у 2022 році до 17,6 грн у 2024 році. Найкраще значення зафіксовано у 2023 році (20,0 грн), що вказує на інтенсивну експлуатацію технічних ресурсів. Водночас зниження у 2024 році може бути наслідком погіршення фінансових результатів або збільшення витрат на ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів.

Фондоємність у 2023–2024 роках зменшилася з 0,08 до 0,06 грн, що може вказувати на певне підвищення ефективності витрат, проте одночасно відображає зменшення обсягів діяльності порівняно з піковим 2023 роком.

У період 2022–2024 років ТОВ «Оіл Логістик» демонструвало прагнення до інтенсивного використання наявної технічної бази. Однак, виявлені диспропорції між нарощуванням кадрового потенціалу та низькими темпами оновлення основних засобів (фондоозброєність), а також погіршення показників ефективності у 2024 році, вказують на необхідність удосконалення стратегії управління фондами в умовах воєнної невизначеності та зростаючої конкуренції.

Особливої ваги набуває оцінка динаміки основних економічних показників у цей кризовий період, що є обов'язковим елементом комплексного аналізу. Транспортний сектор зіткнувся із суттєвим зростанням собівартості, високою інфляцією, порушенням логістичних маршрутів та невизначеністю попиту. У цих обставинах фінансові показники перетворюються на засіб виявлення системних слабких місць, що вимагають негайної управлінської реакції. Аналіз співвідношення доходів і витрат, динаміки зміни прибутку/збитків та рентабельності допомагає визначити необхідність

радикального перегляду управлінської моделі. У випадку ТОВ «Оіл Логістик» необхідно з'ясувати, яким чином змінились фінансові результати упродовж 2022–2024 років, та як зростання витрат, зумовлене воєнними ризиками, вплинуло на фінансову рівновагу компанії. Оцінка основних фінансових показників сформованих в таблиці 2.4 стає центральною для розуміння фактичного стану підприємства та обґрунтування подальших стратегічних кроків.

Таблиця 2.4 – Динаміка основних економічних показників діяльності ТОВ «Оіл Логістик» за 2022–24 рр.

Показники	2022р.	2023р.	2024р.	2024р. у % до 2022р.
Чистий дохід, тис. грн.	12965,5	23260,8	21847,3	168,5
Разом витрати, тис. грн.	12628,1	22937,4	26014,1	206,0
Чистий прибуток, +(-) тис. грн.	337,4	323,4	-4166,8	*
Рівень рентабельності, +(-) %	2,67	1,41	-16,02	-18,7 п.п.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Представлені дані відображають суперечливу та глибоко показову динаміку ключових економічних показників діяльності ТОВ «Оіл Логістик» у період 2022–2024 років, що є прямим наслідком загальнодержавної нестабільності та трансформації логістичних ланцюгів. Спостерігалось значне зростання чистого доходу у 2023 році на 79,4% порівняно з 2022 роком, що свідчить про успішну адаптацію підприємства до нових умов та тимчасове розширення обсягів послуг. Однак, вже у 2024 році дохід знижується на 6,1% що, з урахуванням інфляції, є ознакою реального зменшення ділової активності, ймовірно, через зростання конкуренції або зниження купівельної спроможності клієнтів. Особливої уваги заслуговує динаміка витрат. Якщо у 2023 році витрати зростали пропорційно доходам на 81,7% то у 2024 році вони різко зростають ще на 13,1%, незважаючи на падіння виручки. Це призвело до отримання найбільшого чистого збитку за аналізований період (–4166,8 тис. грн). Така ситуація вказує на глибокі внутрішні дисбаланси, зумовлені непропорційним зростанням фонду оплати праці, збільшенням вартості ПММ та технічного обслуговування. Рівень рентабельності демонструє чітко

негативну динаміку, знизившись від позитивного значення 2,67% у 2022 році до катастрофічного –16,02% у 2024-му. Таке просідання означає, що модель надання послуг втратила економічну життєздатність за чинної структури витрат. Це створює пряму загрозу фінансовій стійкості та вимагає стратегічного перегляду витратної та цінової політики, а також структури пропонованих послуг. Узагальнений аналіз свідчить про надзвичайно напружену фінансову ситуацію, що виявила системні слабкості у витратному управлінні ТОВ «Оіл Логістик».

Ефективність функціонування організаційної структури підприємства визначається ступенем узгодженості внутрішніх комунікацій, раціональним розподілом функціональних обов'язків та чіткою системою відповідальності між підрозділами. У межах дослідження стратегічного розвитку ТОВ «Оіл Логістик» організаційна структура виступає одним із ключових інструментів забезпечення стабільності та результативності його діяльності. Саме вона формує основу для розроблення та впровадження стратегій розвитку, що зумовлює її особливу роль у системі управління підприємством. Загальна координація роботи та контроль за ефективністю її функціонування покладаються на керівництво компанії, тоді як практична реалізація операційних завдань здійснюється структурними підрозділами, очолюваними бригадами, відповідальними за організацію та виконання виробничих процесів.

Організаційна структура ТОВ «Оіл Логістик» вирізняється гнучкістю та оптимальним розподілом функціональних обов'язків серед персоналу. Ця модель управління є типовою для суб'єктів малого бізнесу, які працюють в умовах обмежених ресурсів і потребують швидкої адаптації до ринкових коливань та змін зовнішнього середовища. Завдяки компактності управлінського апарату та високому рівню взаємодії між підрозділами, підприємство отримує низку стратегічних переваг як мінімізація затримок у процесі прийняття рішень; забезпечення оперативного реагування на внутрішні потреби; підтримання узгодженості дій та стабільності виробничо-логістичних

процесів. Як результат, організаційна структура ТОВ виступає важливою складовою забезпечення стратегічного розвитку, оскільки формує засади ефективного управління, сприяє оперативності виконання завдань та дозволяє підприємству адаптуватися до умов динамічного логістичного ринку(рисунок 2.1).

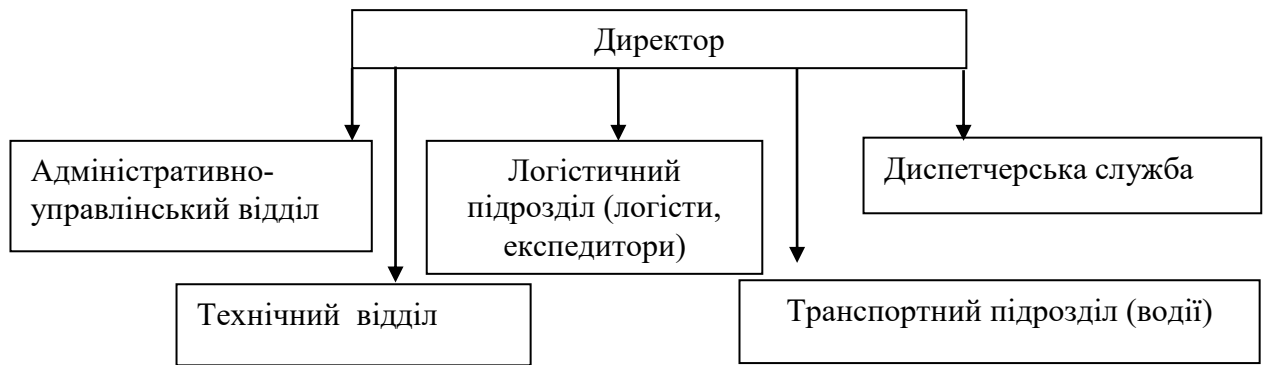


Рисунок 2.1- Схема організаційної структури ТОВ «Оіл Логістик»

Джерело: складено на основі даних підприємства

Транспортний підрозділ (водії) становить ключову ланку виробничої діяльності підприємства, оскільки забезпечує виконання основної функції — вантажних автомобільних перевезень. Зростання чисельності працівників з 8 до 18 осіб упродовж 2022–2024 років відображає розширення автопарку та збільшення обсягів транспортних операцій. Диспетчерська служба виконує функції оперативного контролю за процесом перевезень, координації маршрутів, а також реагування на поточні зміни у транспортному процесі. Логістичний підрозділ (логісти та експедитори) забезпечує надання супутніх послуг, зокрема експедирування, складського зберігання та транспортної обробки вантажів. Зростання частки таких послуг у структурі виручки підприємства свідчить про підвищення значущості цього функціонального напрямку. Технічний персонал забезпечує підтримання належного технічного стану автопарку, здійснюючи ремонт і обслуговування транспортних засобів, що є критично важливим для безперервності операційної діяльності. Адміністративно-управлінський персонал охоплює бухгалтерські, кадрові та

управлінські функції, спрямовані на підтримання стабільної діяльності підприємства в умовах зростання витрат та економічної невизначеності. Така категорія працівників забезпечує координацію внутрішніх процесів та формування управлінських рішень.

Організаційна структура ТОВ характеризується високою адаптивністю та ефективністю використання ресурсів. На відміну від традиційних ієрархічних моделей, вона побудована на принципах гнучкого розподілу функцій, оперативного реагування на зовнішні зміни та розширення переліку послуг. Такий підхід забезпечує підприємству не лише стабільність у кризових умовах, а й можливість посилювати ринкові позиції шляхом диверсифікації діяльності відповідно до актуальних потреб споживачів.

2.2 Моніторинг стратегічного управління діяльності ТОВ «Оіл Логістик»

В цьому розділі доцільно проаналізувати існуючу стратегію розвитку підприємства. Оскільки підприємство має лінійно-функціональну структуру і є невеликим бізнесом з 18 осіб, відповідальність за стратегічні рішення та їхню реалізацію несе безпосередньо вище керівництво в особі директора та одночасно власниці Таїсії Плахнюк.

Щоб визначити стратегію, яку підтримує підприємство та запропонувати шляхи розвитку потрібно сформувати життєвий цикл підприємства, що відображає послідовні етапи розвитку, від заснування до зрілості чи спаду. На основі наданих даних, діяльність ТОВ «Оіл Логістик» можна охарактеризувати як таку, що перебуває на етапі зрілості, що переходить у кризу або спад, викликаний зовнішніми шоками та внутрішньою неефективністю.

Життєвий цикл підприємства ТОВ «Оіл Логістик» можна умовно розділити на кілька ключових етапів, що відображають його шлях від становлення до поточної кризи, викликаній зовнішніми шоками та внутрішньою неефективністю.



Рисунок 2.2 - Етапи життєвого циклу ТОВ «Оіл Логістик»

Джерело: сформовано автором

Етап зростання та становлення до 2022 року. Цей початковий період характеризувався активним розвитком. Компанія досягла базової операційної спроможності, сформувавши основні бізнес-процеси у сфері перевезень та експедирування. Було забезпечено приріст клієнтської бази та сформовано позитивний імідж на локальному ринку, що призвело до досягнення стійких фінансових показників та визнання.

Етап зрілості, що переходить у фінансовий спад після 2022 року. На цьому перехідному етапі компанія продемонструвала високу мобілізацію внутрішніх ресурсів для підтримки діяльності, але зіткнулася з кризою ефективності. Керівництво активізувало використання сильних сторін, зокрема, здійснило диверсифікацію послуг, додавши складське зберігання та консалтинг

як фінансовий буфер. Була проведена мобілізація персоналу (збільшення штату з 8 до 18 осіб) для підтримки оперативної спроможності. Також спостерігалось максимальне використання фондів, про що свідчить висока завантаженість автопарку та зростання фондівддачі. Незважаючи на мобілізацію, виявилися критичні фінансові показники різке зростання витрат, яке випереджає доходи, спричинило системну збитковість та падіння рентабельності, що є прямою ознакою фінансової кризи. Це супроводжувалося внутрішньою неефективністю, яка проявилася у критичному падінні продуктивності праці (до 61%) та неконтрольованому зростанні витрат, зокрема фонду оплати праці. Крім того, технологічна стагнація (низькі темпи оновлення основних засобів) призвела до падіння фондоозброєності та ризику швидкого зносу техніки, поглиблюючи кризу.

Етап необхідності трансформації, так як на сьогоднішній день ТОВ «Оіл Логістик» перебуває на переломному етапі, коли застарілі методи управління вже не здатні забезпечити стійкість. Компанія стоїть перед критичним викликом: або перейти на шлях системної трансформації (зміна моделі, стратегії та технологій), або неминуче увійти у фазу швидкого спаду, спричиненого фінансовим виснаженням. Для виходу з цього етапу необхідна системна перебудова управління та перехід до інтенсивного розвитку, що вимагає негайного фінансового оздоровлення через жорсткий контроль собівартості, інвестиційного оновлення фондів зокрема, через лізинг, впровадження нових стратегічних інструментів.

Аналіз діяльності ТОВ «Оіл Логістик» свідчить про відсутність чіткої формально затвердженої стратегії розвитку. Це вказує на те, що стратегічне планування не є систематизованим, а управління є реактивним через застарілі підходи управління. Однак, підприємство змушено реалізовувати комплекс стратегічних дій для виживання, який фактично виконує роль стратегії. Існуючий стан стратегічного розвитку ТОВ «Оіл Логістик» характеризується критичною неформалізованістю управлінських процесів та реактивним стилем управління, що призводить до системної фінансової нестабільності,

незважаючи на наявність значних внутрішніх ресурсів та зовнішніх можливостей. Фактична діяльність компанії, яка є її реакцією на кризу, включає такі стратегічні елементи представлені в таблиці 2.5

Таблиця 2.5 – Оцінка існуючої стратегії розвитку ТОВ «Оіл Логістик»

Аспект	Опис Існуючого Стану	Стратегічні Наслідки
Наявність формальної стратегії	Відсутність затвердженої, довгострокової стратегії розвитку та стратегічних напрямків. Управління є короткостроковим і ситуативним.	Неможливість забезпечення цілісного та системного управління конкурентоспроможністю, що є джерелом витратного менеджменту.
Використання інструментів аналізу	Використання інструментів стратегічного аналізу (SWOT, PEST) не є систематичним або інтегрованим у процес прийняття рішень.	Стратегічні рішення часто ухвалюються без об'єктивної оцінки глибинних ризиків
Модель управління	Діє лінійно-функціональна структура, типова для малого бізнесу, з високою централізацією рішень на рівні вищого керівництва.	Обмежує гнучкість на тактичному рівні та перешкоджає інноваційному розвитку, заснованому на пропозиціях середньої ланки.

Джерело: сформовано автором

Моніторинг економічних показників виявляє критичні дисбаланси, які свідчать про неефективність існуючого управління. Незважаючи на операційну активність, підприємство є збитковим та малорентабельним (падіння рентабельності до 16,02% у 2024 р.). Це вказує на відсутність ефективного фінансового моніторингу, спрямованого на контроль собівартості. Зафіксовано критичне падіння продуктивності праці (до 61%) на тлі зростання штату та низьких темпів оновлення фондів. Це свідчить про відсутність моніторингу КРІ (ключових показників ефективності) для персоналу та обладнання. Падіння фондоозброєності через недостатні інвестиції в основні засоби приріст 15,9% є прямим наслідком відсутності стратегічного інвестиційного планування.

Виходячи з аналізу існуючої стратегії розвитку ТОВ «Оіл Логістик» доцільно розглянути стратегії, які відображають існуючий стан як стратегія виживання фінансового оздоровлення, стратегія ресурсного оновлення стратегія диференціації використання можливостей представлених в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 - Стратегічні можливості діяльності підприємства

Стратегія	Опис діяльності
Стратегія виживання та фінансового оздоровлення	Спроби знизити надзвичайно високу собівартість послуг, переважно за рахунок скорочення витрат на ПММ та ремонт. Максимальна інтенсифікація використання ресурсів через підтримка повної завантаженості автопарку (коефіцієнт 1,0) та прагнення до максимальної мобілізації внутрішнього потенціалу для генерування доходів, незважаючи на збитковість.
Стратегія ресурсного оновлення	Стратегічне оновлення техніки використання лізингових програм (як було запропоновано) для заміни застарілих основних засобів, що є необхідною умовою для підвищення надійності та зниження експлуатаційних витрат. Збалансування ресурсів спроба збалансувати зростання чисельності персоналу інвестиціями в основні засоби для підвищення фондоозброєності.
Стратегія диференціації та використання можливостей	Збереження та консолідація на міжнародних маршрутах (доступ до ЄС через Чернівці), що забезпечує відносну стабільність. Надання комплексного логістичного сервісу (3PL), включаючи складське зберігання та логістичний консалтинг, для створення фінансового буфера проти нестабільності ринку перевезень.

Джерело: сформовано автором

Дослідження запропонувало компанії перейти до систематизованої стратегії, що включає розробку перспективної моделі Business Model Canvas та впровадження Механізму управління конкурентоспроможністю. Це свідчить про те, що до моменту дослідження ці інструменти та стратегії були відсутні. Таким чином, стратегія розвитку, що існує на ТОВ «Оіл Логістик» до моменту дослідження, була де-факто стратегією виживання та адаптивності, що не мала формального стратегічного планування та була прямою відповідальністю керівництва.

Існуючий стан стратегічного розвитку ТОВ «Оіл Логістик» можна охарактеризувати як "стратегію виживання" або "адаптивну, але неефективну стратегію". Наявні сильні сторони географічна перевага, диверсифікація 3PL-послуг та можливості попит на логістичний консалтинг не використовуються повною мірою через внутрішню системну неефективність та відсутність цілісного стратегічного механізму. Для переходу до стійкого розвитку необхідна систематична перебудова управління та впровадження інструментів стратегічного моніторингу впровадження системи збалансованих показників або КРІ-системи для контролю витрат та продуктивності праці.

Логічним і стратегічно важливим кроком є початок із комплексної ідентифікації конкурентного середовища. Цей процес включає визначення та класифікацію основних суб'єктів-конкурентів, які функціонують у регіоні у місті Чернівці та області. Стратегічне розуміння структури конкурентного середовища, яке є ключовою передумовою для забезпечення стійкого успіху будь-якого суб'єкта господарювання, що надає логістичні послуги. Додатково, для формування стратегічного плану розвитку, необхідно здійснити глибокий аналіз попиту на інтегровані логістичні послуги, особливо у тих сегментах, які мають найбільший потенціал зростання як сфера складського зберігання, послуги експедирування та міжнародні перевезення, зважаючи на географічну перевагу регіону. Аналіз попиту, що формується під впливом діяльності найбільших операторів у галузі, дозволить стратегічно позиціонувати підприємство та визначити пріоритетні напрямки для нарощення конкурентних переваг (див. Таблицю 2.7 для детальної інформації по Чернівцях та області).

Таблиця 2.7 - Конкуренти ТОВ «Оіл Логістик» за 2024 р. (по 10 найбільших)

Категорія	№ (з/п)	Підприємства	Послуги			
			Транспортно-експедиційна логістична	Складського зберігання, експедирування та міжнародних перевезень.	Логістичних послуг (3PL-оператори)	Експедирування та міжнародних перевезень.
Конкуренти	1	ТОВ ТЕЛФ «ЛОГІСТИК І КО»	+	+		+
	2	ТОВ «Топаз»	+	+	+	
	3	ТОВ «Delivery»	+		+	
	4	ТОВ «ДЗЕМ»	+	+	+	
	5	Grand Logistics Company	+	+	+	+
	6	«Мак-Транс»		+		
	7	«АФ-Транс сервіс»	+	+	+	
	8	ТОВ «СТАРЧУК-ТРАНСАВТО»	+	+		
	9	UTService	+	+	+	+
	10	ТОВ «ТРАНС – Сервіс ЛТД»	+	+	+	+

Джерело: розраховано автором за логістичного відділу ТОВ «Оіл Логістик»

Аналіз конкурентів є необхідним етапом стратегічної діагностики. Він

дозволяє здійснити оцінку сильних і слабких сторін ключових ринкових гравців, ідентифікувати їхні унікальні ціннісні пропозиції та застосовані корпоративні стратегії. Отримана інформація слугує аналітичною основою для розробки ефективної бізнес-моделі, здатної забезпечити стійку ринкову диференціацію досліджуваного підприємства. Конкурентне середовище, у якому функціонує ТОВ «Оіл Логістик» у Чернівецькій області, характеризується як висококонкурентне і сегментоване. Воно включає різноманітних суб'єктів, а саме великих національних операторів, які пропонують повний спектр комплексних 3PL-послуг (логістика третьої сторони). Регіональні компанії та невеликих перевізників, які переважно спеціалізуються на вузьких логістичних функціях, таких як вантажні автоперевезення, експедирування, складське зберігання та обробка вантажів. Розуміння цієї структури є ключовою передумовою для обрання оптимальної стратегії розвитку.

Найбільш інтенсивну конкуренцію на ринку транспортно-логістичних послуг формують дві основні категорії гравців: великі національні оператори та потужні регіональні компанії.

По перше великі національні 3PL-оператори, ці компанії є найбільш значущими конкурентами, оскільки вони володіють розгалуженою мережею, потужною ресурсною базою та мають можливість надавати повний спектр логістичних послуг (3PL-послуги). Вони безпосередньо конкурують з «Оіл Логістик» у сегментах складського зберігання, експедирування та міжнародних перевезень. Приклади гравців «Delivery», група компаній DELTA та «Meest Express». Ці оператори здатні перехоплювати великі B2B-контракти завдяки своїй масштабованості та покриттю, які недоступні для малого бізнесу.

По друге інший блок складають потужні регіональні та спеціалізовані перевізники, цю групу складають великі регіональні гравці, які мають значний автопарк та спеціалізуються на міжрегіональних та міжнародних маршрутах. Grand Logistics Company активний гравець на ринку Буковини, який пропонує організацію міжнародних перевезень, що створює пряму конкуренцію на

ключових для «Оіл Логістик» маршрутах. UTS Service відомий оператор, який має диверсифікований автопарк (рефрижератори, тенти) та пропонує додаткові послуги, як-от страхування. Це є прямою конкуренцією у сегменті спеціалізованих перевезень, що вимагає від «Оіл Логістик» підвищення якості та надійності свого сервісу.

Усвідомлення цих конкурентних сил є життєво необхідним для формування стратегії диференціації та нішевого позиціонування ТОВ «Оіл Логістик».

Регіональні та локальні суб'єкти господарювання формують найбільш пряму конкуренцію для ТОВ «Оіл Логістик» в його основних сегментах діяльності — вантажних автоперевезеннях у межах міста, області та сусідніх регіонах. Ці гравці відзначаються фокусом на оперативній діяльності та географічній спеціалізації. ТОВ ТЕЛФ «ЛОГІСТИК І КО» як транспортно-експедиційна логістична фірма, вона є прямим суперником, оскільки її діяльність безпосередньо охоплює експедирування та магістральні перевезення.

«Мак-Транс»: Активний учасник ринку вантажоперевезень по Чернівцях та Україні, який будує свою конкурентну перевагу на швидкості виконання замовлень та кваліфікації персоналу.

«АФ-Транс сервіс» та ТОВ «СТАРЧУК-ТРАНСАВТО» це локалізовані компанії, які є ключовими гравцями у сегменті вантажного автомобільного транспорту, особливо на внутрішньообласних та міжміських напрямках. Невеликі мувінгові та таксі-сервіси (наприклад, EMBUS) конкурують у ніші вантажного таксі та переїздів. Їхня цінність часто підвищується за рахунок пропозиції додаткових послуг (наприклад, вантажників), що створює конкурентний тиск у сегменті дрібних партій.

Аналіз цієї групи конкурентів дозволяє «Оіл Логістик» визначити можливості для нішування та підвищення якості обслуговування на локальному рівні. У зв'язку з активним розвитком ТОВ «Оіл Логістик» у сфері складського зберігання та транспортної обробки вантажів, його конкурентне поле стратегічно розширюється, охоплюючи операторів, які надають лише ці

вужькоспеціалізовані функції, що створює конкурентний тиск з боку двох основних груп суб'єктів. Компанії, що спеціалізуються на складській логістиці: Фірми, які надають виключно послуги зі зберігання, комплектації та обробки вантажів. Спеціалізовані експедитори та брокери організації, які фокусуються виключно на експедируванні, контролі супроводу вантажу та митному оформленні. Ця конкурентна ніша є особливо актуальною для Чернівецького регіону через його географічну близькість до кордону Європейського Союзу.

Таким чином, стратегія диверсифікації вимагає від «Оіл Логістик» не лише ефективного управління власним автопарком, але й забезпечення конкурентоспроможності допоміжних логістичних функцій на рівні вужькоспеціалізованих гравців.

2.3. Аналіз факторів впливу на стратегічний розвиток підприємства

Наступним оптимальним етапом кваліфікаційного дослідження є проведення стратегічного аналізу зовнішнього середовища, що безпосередньо детермінує рівень конкурентоспроможності підприємства. Оцінка ефективності системи стратегічного управління в ТОВ «Оіл Логістик» є критично важливим аспектом у досягненні поставлених фінансових цілей та забезпеченні ефективного функціонування транспортно-логістичного підприємства. Управління у сфері вантажних автоперевезень та логістики має свої особливості та потребує спеціального підходу, що враховує високу операційну динаміку як зміна маршрутів, тарифи, ціни на ПММ, капіталомісткість з оновлення та обслуговування автопарку, критичну залежність від зовнішнього середовища (геополітична нестабільність, стан доріг, митне регулювання).

В останні роки, особливо в умовах кризи, все більше уваги приділяється системній перебудові та удосконаленню стратегічного управління ТОВ «Оіл Логістик», щоб забезпечити перехід від реактивного виживання до інтенсивного (інноваційного) розвитку та подолання системної збитковості.

Основна мета системи стратегічного управління в ТОВ «Оіл Логістик»

полягає у створенні цілісної та ефективної моделі, яка б сприяла досягненню поставлених фінансових завдань та вирішенню критичних проблем даної транспортно-логістичної організації. Оцінка ефективності системи стратегічного управління в ТОВ «Оіл Логістик» здійснюється через певні критерії та інструменти, адаптовані до специфіки галузі. Для підприємства це досягнення поставлених цілей та завдань так як успішна система управління повинна спрямовувати всі зусилля на реалізацію цілей виведення збитковості та забезпечення стійкого прибутку. Рівень якості логістичних послуг підприємство повинно відповідати вимогам та очікуванням своїх клієнтів-замовників. Якість оцінюється через надійність та своєчасність перевезень (логістична дисципліна), зниження кількості збоїв та простоїв автопарку, рівень задоволеності корпоративних клієнтів. Фінансова ефективність через оцінка здатності контролювати та мінімізувати собівартість послуг, підвищувати рентабельність та забезпечувати фінансову стійкість підприємства.

Оскільки ТОВ «Оіл Логістик» функціонує в умовах системної нестабільності середовища зумовленої військовими та економічними факторами), критично важливо використовувати низку інструментів стратегічного аналізу. Це необхідно для глибокого розуміння специфіки зовнішнього середовища ризиків, загроз та можливостей, об'єктивної оцінки внутрішнього потенціалу ТОВ.

Найбільш поширеними та доцільними інструментами стратегічного аналізу є PEST-аналіз, який дозволяє ідентифікувати та оцінити вплив макроекономічних чинників як політичні (регуляторна нестабільність, митні правила), економічні (інфляція, ціни на ПММ, платоспроможність клієнтів), соціально-демографічні (кадрові ризики, міграція) технологічні (доступність TMS-систем, GPS-моніторингу) на транспортно-логістичну діяльність.

SWOT-аналіз: слугує для систематизації внутрішніх сильних і слабких сторін ТОВ «Оіл Логістик» (наприклад, географічна перевага vs. збитковість) та зіставлення їх із зовнішніми можливостями та загрозами (наприклад, диверсифікація 3PL-послуг vs. зростання конкуренції).

Результати проведеного SWOT - аналізу діяльності ТОВ «Оіл Логістик» розміщені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - SWOT - аналіз діяльності ТОВ «Оіл Логістик»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Географічна перевага та доступ до ЄС, диверсифікація послуг, адаптивність бізнес-моделі, інтенсивне використання ресурсів: кадрова політика зростання штату висококваліфікований персонал, оптимальна цінова позиція, висока якість наданих послуг; висока важливість ціннісних орієнтирів; досить високий імідж підприємства та позитивна ділова репутація; гнучкість до змін зовнішнього середовища.	Критичне падіння продуктивності праці, системна збитковість та фінансова нестійкість, дисбаланс у структурі персоналу та основних засобів, витратний менеджмент, зниження частки основного бізнесу, слабка рекламна політика, відсутність стратегічних напрямів розвитку; недостатність інноваційного розвитку; застарілі підходи управління, відсутність стратегії розвитку
Можливості	Загрози
Нарощення попиту на допоміжні послуги, консолідація на міжнародних маршрутах, впровадження цифрових інновацій, розвиток логістичного консалтингу нарощення клієнтської бази, вироблення стратегії розвитку поява нових технологій та устаткування; проведення маркетингових досліджень ринку; стимулювання персоналу; розвиток корпоративної культури	Стабільна та несприятлива економічна ситуація в країні; війна та пов'язані обставини непереборної сили; високий рівень інфляції; високі податки; зростання кількості конкурентів, кадрові ризики як мобілізація так і міграція, законодавча та регуляторна нестабільність: відсутність стратегічного планування.

Джерело: авторські дослідження

Характеризуючи сильні сторони доречно визначити розташування підприємства у Чернівцях надає логістичну безпеку та забезпечує прямий вихід на міжнародні маршрути через прикордонні країни Європейського Союзу, що є критично важливим чинником в умовах військової нестабільності. ТОВ володіє здатністю надавати комплексний логістичний сервіс. Це охоплює не лише вантажні перевезення, а й експедирування, складське зберігання, транспортну обробку вантажів та логістичний консалтинг. Така багатофункціональність знижує залежність від нестабільного ринку суто транспортних послуг. Висока операційна гнучкість формує організаційна структура, типова для суб'єкта малого підприємництва, відзначається гнучкістю, що дозволяє оперативно реагувати на кон'юнктурні зміни попиту та швидко переорієнтовувати маршрути. Ефективне використання ресурсів свідчить зростання показника фондоддачі та коефіцієнта використання річного фонду робочого часу у 2023

році, що демонструє високу мобілізацію внутрішнього потенціалу та прагнення до максимальної завантаженості наявних основних засобів. Забезпечення людським капіталом позитивне збільшення штату працівників із 8 до 18 осіб відображає цілеспрямовані зусилля менеджменту щодо забезпечення необхідним кадровим ресурсом для підтримки стабільної операційної спроможності в умовах ускладнення логістики.

Внутрішні фактори підприємства створюють суттєві обмеження для його ефективності та несуть критичні стратегічні ризики, що потребують негайного управлінського втручання. Поперше це криза операційної ефективності та ресурсної незбалансованості як проблема продуктивності. Зафіксовано значне зниження продуктивності праці (до 61% базового рівня). Це є основною внутрішньою проблемою, яка вказує на неефективне використання збільшеного кадрового потенціалу та необхідність перегляду операційних процесів. Падіння фондоозброєності через низькі темпи оновлення основних засобів (приріст лише 15,9%) на тлі суттєвого зростання чисельності персоналу спричинили дисбаланс у структурі капіталу. Це призвело до падіння фондоозброєності, створюючи ризик прискореного технічного зносу та підвищення експлуатаційних витрат. По друге фінансова нестійкість та неефективний контроль витрат є різке випереджаюче зростання загальних витрат порівняно з доходами призвело до значного чистого збитку та зниження рентабельності до 16,02% у 2024 році. Неконтрольоване зростання фонду оплати праці та інших статей операційних витрат, навіть в умовах зниження загальних обсягів діяльності у 2024 році, свідчить про слабкість у системі управління витратами та відсутність жорстких бюджетних обмежень. По третє дестабілізація основного джерела доходу через поступове скорочення частки вантажних автоперевезень у загальній структурі виручки (з 57,9% до 52,0\%) сигналізує про необхідність стратегічної стабілізації та захисту основного джерела доходу компанії.

Зовнішнє середовище формує для ТОВ «Оіл Логістик» критичні можливості для стратегічного розвитку, але й несе значні загрози, які необхідно враховувати в управлінських рішеннях. Підприємство може використати наступні зовнішні чинники для диверсифікації доходів та зміцнення ринкових

позицій. Нарощення попиту на 3PL-рішення порушення глобальних ланцюгів постачання спричиняє зростання потреби у буферних логістичних послугах (складське зберігання, обробка вантажів). Це створює можливість для максимізації прибутковості від диверсифікованих напрямків. Розширення міжнародної діяльності як географічна близькість до Європейського Союзу дозволяє активно розширювати сегмент міжнародного експедирування та транскордонних перевезень, що забезпечує стабільніші валютні надходження. Інтеграція цифрових інновацій загальний тренд на ринку сприяє прискоренню інтеграції сучасних TMS-систем та ІТ-рішень. Це є стратегічною можливістю для оптимізації маршрутів, зниження операційних витрат та підвищення прозорості послуг, що формує ключову конкурентну перевагу. Зростання маржинальності через консалтинг через підвищення попиту на комплексний логістичний сервіс «під ключ» створює можливість для підвищення маржинальності через надання інтелектуальних послуг (логістичний консалтинг).

Наступним етапом та підходом до вивчення зовнішнього середовища, серед яких PEST-аналіз є широко вживаним та універсальним методом для організацій різного профілю. PEST-аналіз, це простий, але ефективний інструмент для вивчення макросередовища ТОВ «Оіл Логістик». В таблиці 2.7 сформований PEST-аналіз досліджує ключові чинники макросередовища, які можуть впливати на стратегічний розвиток ТОВ «Оіл Логістик» в умовах системної нестабільності та військового стану.

Таблиця 2.9 - PEST-аналіз

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Воєнний стан та безпекові ризики. 2. Митне та податкове регулювання. 3. Міжнародна інтеграція (зв'язки з ЄС). 4. Державне фінансування інфраструктури.	1. Високий рівень інфляції та девальвація. 2. Вартість паливно-мастильних матеріалів. 3. Платоспроможність клієнтів. 4. Доступ до фінансування (кредити, лізинг).
Соціальні фактори	Технологічні фактори
1. Кадрові ризики (Мобілізація/Міграція). 2. Зміна споживчого попиту (клієнтів). 3. Безпека праці та соціальний захист.	1. Впровадження сучасних TMS-систем. 2. Екологічні стандарти (Euro-5/6). 3. Розвиток мобільного зв'язку та інтернету.

Джерело:

Результати PEST-аналізу є важливою основою для визначення переліку зовнішніх загроз та можливостей під час складання SWOT-аналізу. Стратегічне планування PEST-аналіз є інструментом довгострокового стратегічного планування. Зазвичай його розробляють на період 3–5 років наперед, передбачаючи щорічне оновлення зібраних даних.

Проведений PEST-аналіз виявив вплив факторів на ТОВ «Оіл Логістик». Воєнний стан створює постійний ризик для транспортних операцій, цілісності автопарку та ускладнює логістичне планування. Часті зміни у митних та податкових правилах (спричинені воєнним станом) підвищують адміністративні витрати, але пільги можуть бути можливістю. Географічна перевага дозволяє активно використовувати угоди з ЄС для розширення транскордонних перевезень та стабільності маршрутів. Відновлення доріг як можливість; пріоритет військовим вантажам може обмежувати комерційні перевезення.

Економічні фактори як основні виявили загрозу що підвищує вартість імпортованих запчастин, шин та лізингових платежів у гривневому еквіваленті, різке та неконтрольоване зростання цін на дизельне паливо є ключовим чинником зростання собівартості послуг та системної збитковості, загальне зниження економічної активності та платоспроможності клієнтів збільшує ризики неплатежів та знижує попит на високомаржинальні послуги, обмежений доступ до дешевих кредитних ресурсів, але наявність державних або міжнародних лізингових програм для оновлення автопарку.

В свою чергу технологічні фактори виявили доступність відносно недорогих ІТ-рішень (GPS-трекінг, ПЗ для маршрутизації) дозволяє знизити непродуктивні пробіги та підвищити ефективність. Посилення екологічних вимог при перевезеннях до ЄС вимагає оновлення автопарку, але сприяє конкурентній перевазі нової лізингової техніки. Забезпечує безперервний зв'язок із водіями, використання мобільних додатків та оперативне диспетчерське управління.

Соціальні фактори виявили дефіцит кваліфікованих водіїв та технічного персоналу, що безпосередньо впливає на операційну спроможність та

продуктивність праці. Зростання потреби у комплексних та безпечних логістичних рішеннях (3PL-послуги), що створює попит на диверсифіковані послуги компанії. Необхідність підвищення витрат на безпеку, страхування та соціальну підтримку персоналу, що працює в умовах високих ризиків.

На прикладі табл. 2.10 проаналізуємо вплив факторів, зазначених в табл. 2.9 на стратегічну діяльність закладу.

Таблиця 2.10 - Вплив факторів на стратегію діяльності підприємства

Фактор	Імовірність реалізації події	Ступінь впливу фактору на стратегію підприємства	Сумарна зважена оцінка
(P) Політичні фактори	0,3	3	0,9
(E) Економічні фактори	0,2	3	0,6
(S) Соціальні фактори	0,2	2	0,4
(T) Технологічні фактори	0,1	2	0,2

*Джерело: складено автором

Проведений аналіз макросередовища та вплив факторів ідентифікував, що ключовою загрозою для фінансової стійкості ТОВ «Оіл Логістик» є деструктивний вплив економічного блоку різке зростання вартості ПММ та інфляційний тиск та соціального блоку критичні кадрові ризики. Для ефективного подолання цих загроз та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, підприємству необхідно стратегічно використати чинники зовнішніх можливостей, що формують основу для інтенсивного розвитку.

Напрямок передбачає використання технологічних чинників для нейтралізації зростання економічних витрат через імплементація доступних, економічно доцільних IT-рішень TMS-систем, GPS-трекінгу та логістичної аналітики). Впровадження інструментів дозволяє радикально оптимізувати операційну діяльність (скорочення непродуктивних пробігів, мінімізація часу простою) та забезпечує пряму економію на ключових статтях витрат, насамперед на ПММ. Таким чином, технологічні інвестиції виступають

компенсаторним механізмом, що підвищує продуктивність на одиницю транспортної роботи.

Міжнародна інтеграція як регулятор фінансової стабільності передбачає максимізацію використання політичних чинників та впливу та географічної переваги для стабілізації доходної частини. Акцентування на міжнародних та транскордонних перевезеннях завдяки стратегічному розташуванню у Чернівецькій області та прямим зв'язкам із країнами ЄС. Забезпечення більшої частки валютних надходжень (або надходжень, прив'язаних до валютного курсу) дозволяє хеджувати інфляційні та девальваційні ризики, що є ключовою загрозою Економічного блоку. Крім того, робота на міжнародних маршрутах характеризується більшою передбачуваністю регулювання (Р).

Диверсифікація послуг як підвищення маржинальності та стійкості дозволяє збільшити маржинальність бізнесу та створити фінансовий буфер, менш чутливий до коливань ринку вантажних перевезень. Забезпечуючи комплексний сервіс, компанія підвищує лояльність клієнтів та зменшує залежність від нестабільності лише одного сегмента, що є стратегічно важливим для протидії загальній фінансовій нестійкості.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Оіл Логістик» необхідно зосередитися на диференціації послуг (логістичний консалтинг, комплексний сервіс) та максимальній ефективності ресурсів (підвищення продуктивності праці та фондівіддачі) для забезпечення цінової конкурентності на тлі зростаючих витрат. Для забезпечення стійкої конкурентоспроможності ТОВ «Оіл Логістик» необхідно застосовувати стратегію «мінімакс» мінімізувати вплив загроз, використовуючи сильні сторони та можливості. Ключові пріоритети у сфері розробки програми підвищення продуктивності праці та жорсткий контроль витрат для виведення підприємства з зони збитковості. Збалансування зростання персоналу інвестиціями в оновлення основних засобів для підвищення фондоозброєності та надійності автопарку. Максимізація прибутковості від складських та консалтингових послуг як буфера проти нестабільності ринку перевезень.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ОІЛ ЛОГІСТИК» У ПЕРСПЕКТИВНОМУ ПЕРІОДІ

3.1 Визначення напрямів управління розвитком підприємства на перспективу

Цей розділ сформує систематизовані пропозиції, спрямовані на підвищення стратегічного управління розвитку ТОВ «Оіл Логістик» на перспективу, виходячи із специфіки діяльності підприємства у сфері логістично-транспортного перевезення. Представлені пропозиції були сформульовані на основі попереднього діагностичного аналізу, який охоплював ідентифікацію ключових факторів впливу на підприємство та оцінку потенціалу використання наявних сильних сторін у наданні логістичних послуг. Згідно з дослідними даними, поточна структура управління функціонує з недостатньою ефективністю. Вона не забезпечує повного та адекватного реагування на динамічні потреби підприємства і не сприяє досягненню стратегічної мети, якою є нарощення стійкого потенціалу розвитку. Таким чином, існує обґрунтована необхідність у впровадженні нових механізмів для підвищення загальної ефективності та адаптивності підприємства.

Стратегічний розвиток ТОВ «Оіл Логістик» це довгостроковий, системний процес формування та реалізації напрямів зростання компанії, спрямований на зміцнення її конкурентоспроможності, стійкості та ефективності в умовах нестабільного ринку логістичних послуг. Він передбачає комплекс заходів, що забезпечують здатність підприємства адаптуватися до зовнішніх викликів, розширювати ринки, оптимізувати внутрішні процеси та підвищувати якість сервісу. Тому представимо основні компоненти стратегічного розвитку на які доцільно звернути увагу та взяти як пропозиції для успішної діяльності ТОВ для вирішення кризових аспектів.

Таблиця 3.1 - Основні компоненти стратегічного розвитку для ТОВ «Оіл Логістик»

Напрямок	Сфера розвитку
Розширення логістичного потенціалу та інфраструктури	модернізація та збільшення автопарку; удосконалення складської інфраструктури; впровадження систем моніторингу та керування транспортом.
Диверсифікація послуг	розвиток допоміжних логістичних сервісів (складське зберігання, транспортна обробка вантажів, експедирування); підвищення ролі логістичного консалтингу як елемента комплексного обслуговування.
Оптимізація внутрішньої організаційної структури	удосконалення системи розподілу функцій; впровадження сучасних методів управління персоналом; посилення координації між підрозділами для підвищення операційної ефективності.
Цифровізація логістичних процесів	впровадження IT-рішень для планування маршрутів, контролю вантажів, автоматизації документообігу; використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту та оптимізації витрат.
Підвищення якості та комплексності обслуговування клієнтів	розвиток індивідуальних логістичних рішень; підвищення швидкості, надійності та прозорості операцій; формування довгострокових партнерських відносин з клієнтами та контрагентами.
Фінансова стійкість і ризик-менеджмент	оптимізація структури витрат; управління ризиками, зокрема пов'язаними з воєнними умовами, коливаннями попиту та логістичними обмеженнями; забезпечення ліквідності й інвестиційних можливостей.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3.1 свідчить, що для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та подолання системної фінансової нестабільності, стратегічний розвиток ТОВ «Оіл Логістик» має ґрунтуватися на комплексному впровадженні шести ключових напрямів, кожен з яких відіграє критичну роль у зміцненні потенціалу підприємства.

1. Розширення логістичного потенціалу та інфраструктури, ней напрямок є фундаментальним для нарощування операційної спроможності та підвищення якості надання послуг. Модернізація та збільшення автопарку через лізингові механізми необхідні для підвищення фондоозброєності та зниження витрат на технічне обслуговування. Удосконалення складської інфраструктури та впровадження систем керування транспортом сприяє ефективному управлінню активами та їхньому інтенсивному використанню, що є прямим чинником

зниження собівартості.

2. Диверсифікація послуг, є стратегічним інструментом зниження ризиків та підвищення маржинальності. Перехід до моделі комплексного 3PL-оператора дозволяє ТОВ «Оіл Логістик» не обмежуватися низькомаржинальними перевезеннями, а отримувати дохід від складського зберігання, обробки вантажів та логістичного консалтингу. Це забезпечує більшу фінансову стійкість у періоди коливань попиту на основні перевезення.

3. Оптимізація внутрішньої організаційної структури, хоча підприємство має гнучку структуру, її формалізація та оптимізація є необхідними для переходу від ситуаційного до стратегічного управління. Вдосконалення структури має бути спрямоване на усунення внутрішньої неефективності (наприклад, падіння продуктивності праці) та узгодження функціональних обов'язків з новими стратегічними цілями. Це включає створення підрозділів, орієнтованих на міжнародні перевезення та розвиток 3PL-сервісу.

4. Цифровізація логістичних процесів є ключовим драйвером зниження операційних витрат та підвищення прозорості. Впровадження інтегрованих TMS- та WMS-систем, а також електронного документообігу, забезпечує оптимізацію маршрутизації, мінімізує людський фактор у прийнятті рішень та надає керівництву оперативну інформацію для контролю засобів (наприклад, витрати палива та час простою).

5. Підвищення якості та комплексності обслуговування клієнтів цей напрямок забезпечує збереження та розширення клієнтської бази через підвищення лояльності. Надання комплексних, надійних та безпечних логістичних рішень, а також запровадження жорстких стандартів своєчасності доставки, є критичним фактором конкурентоспроможності на висококонкурентному ринку. Підвищення якості перетворює клієнтську базу на стабільне джерело доходу.

6. Фінансова стійкість і ризик-менеджмент виступає інтеграційним та контролюючим механізмом. Забезпечення фінансової стійкості вимагає переходу до прибуткової діяльності через встановлення адекватної цінової та

витратної політики. Ризик-менеджмент передбачає ідентифікацію, оцінку та нейтралізацію ключових загроз (наприклад, мобілізаційні ризики, коливання цін на ПММ) шляхом хеджування та розробки антикризових сценаріїв. Забезпечення стійкості є необхідною умовою для залучення інвестицій та подальшого розвитку.

З огляду на результати проведеного аналізу, ми пропонуємо по перше забезпечення ефективного стратегічного розвитку шляхом організації належного управлінського процесу. Системний підхід до управління розвитком відіграє ключову роль у підвищенні загальної результативності підприємства. Наше бачення управління стратегічним розвитком як цілісної системи ТОВ «Оіл Логістик» ґрунтується на наступних принципах чіткого визначення послідовності стратегічного аналізу, планування, імплементації та контролю; створення механізму координації використання фінансових, матеріальних та трудових ресурсів з довгостроковими цілями; безперервний моніторинг впровадження інструментів BSC для постійної оцінки прогресу та оперативного коригування курсу. Ця системна модель є необхідною основою для перетворення загальних намірів на конкретні, вимірні результати, забезпечуючи стійкість та адаптивність підприємства в умовах зовнішньої нестабільності.

Представлена на рисунку 3.1 представлена модель системи управління стратегічного розвитку ТОВ «Оіл Логістик», яка має критичне значення для подолання кризових явищ та забезпечення довгострокової стійкості.

Рисунок ілюструє як працюватиме відповідна модель системи управління стратегічного розвитку ТОВ «Оіл Логістик». Система починає функціонувати з вхідного потоку, що включає ресурси (інформація, матеріали, енергія, ліцензії) та фактори впливу зовнішнього середовища. (конкуренція, економічна нестабільність, зміни попиту) визначають вихідні умови та обмеження для стратегічного планування. Вхідна інформація підлягає стратегічному аналізу суб'єктами керуючої підсистеми. або суб'єктами управління. Ядром системи є апарат управління, представлений суб'єктами керуючої підсистеми (вище керівництво). Його діяльність організована через

механізм управління, який забезпечує ефективну реалізацію стратегії. Об'єкт управління (вся операційна діяльність ТОВ «Оіл Логістик» автопарк, персонал, складська інфраструктура, фінанси) отримує стратегічні управлінські рішення від керуючої підсистеми.



Рисунок 3.1 – Модель системи управління стратегічного розвитку ТОВ «Оіл Логістик»

Джерело: побудовано автором на основі узагальнень [4, 6, 17]

Завдання об'єкта реалізувати ці рішення для досягнення поставлених цілей. Цілі стратегічного розвитку формуються керівництвом та визначають довгострокові орієнтири (фінансове оздоровлення, розширення 3PL-сервісу). Методи управління через застосування інструментарію стратегічного аналізу та контролю (наприклад, BSC, KPI) для оцінки прогресу. Функції управління включають планування (визначення шляхів досягнення цілей), організацію (розподіл завдань), координацію, мотивацію (стимулювання персоналу) та

контроль (перевірка виконання).

Механізм реалізації та впливу так як суб'єкти управління, спираючись на визначені методи та функції, генерують стратегічні управлінські рішення. Ці рішення спрямовані на об'єкт управління, яким є вся операційна діяльність ТОВ «Оіл Логістик» (автопарк, складська інфраструктура, персонал, фінансові потоки). Вплив на об'єкт здійснюється через виконання управлінських функцій планування встановлює цільові показники (нормативні витрати ПММ); організація створює необхідну структуру (відділ міжнародних перевезень); контроль (з використанням KPI) перевіряє виконання планів, а регулювання вносить необхідні коригування у процес.

Вихідна підсистема системи управління стратегічним розвитком є завершальною фазою кібернетичного циклу управління та відображає кінцевий результат (аутпут) реалізації стратегічних управлінських рішень. Для ТОВ «Оіл Логістик» ця підсистема формує комплексний набір цільових результатів, що забезпечують її довгострокову життєздатність. Вихідна підсистема не є кінцем процесу, а навпаки, ініціює новий цикл управління через зворотний зв'язок. Фактичні результати стають новою вхідною інформацією для наступного етапу стратегічного аналізу, аналіз відхилень між запланованими цілями та фактичним виходом дозволяє суб'єктам керуючої ідентифікувати слабкі місця у стратегії або в механізмі її реалізації, що забезпечує постійне самовдосконалення системи та її адаптацію до динамічних умов зовнішнього середовища, само функціонування вихідної підсистеми гарантує не лише досягнення поточних цілей, але й безперервний стратегічний розвиток підприємства.

Для ТОВ «Оіл Логістик» стратегічний розвиток означає не лише підтримання поточної діяльності, а й формування довгострокових переваг через модернізацію ресурсів, розширення спектра послуг, впровадження цифрових технологій та підвищення адаптивності організаційної структури. Це дозволяє компанії не просто реагувати на ринкові зміни, а активно формувати конкурентне середовище на свою користь.

3.2 Впровадження програми стратегічного моніторингу Balanced Scorecard

На основі проведених у попередніх підрозділах досліджень та визначених у розділі 3.1 напрямів стратегічного розвитку, характерних для транспортно-логістичних підприємств, особливої уваги потребує цифровізація логістичних процесів. Вона передбачає впровадження IT-рішень для оптимізації маршрутного планування, моніторингу переміщення вантажів у режимі реального часу, автоматизації документообігу, а також використання аналітичних систем для прогнозування попиту та управління витратами. Такі інструменти дозволяють підвищити точність управлінських рішень, забезпечити прозорість логістичних операцій і зменшити ризики, пов'язані з людським фактором.

У цьому контексті програми стратегічного моніторингу, зокрема методологія Balanced Scorecard (BSC), формують важливий синергетичний ефект. Їх застосування є ключовим для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Оіл Логістик» та переходу підприємства від тактичного, реактивного управління до системного стратегічного планування. Основною метою впровадження BSC є створення інструментарію, який дозволяє об'єктивно оцінювати динаміку досягнення стратегічних цілей, своєчасно реагувати на відхилення та забезпечувати узгодженість між операційними процесами і довгостроковими пріоритетами компанії.

Цифровізація у цьому випадку виконує функцію технологічного забезпечення, тоді як BSC створює концептуально-методичну основу для управління змінами. У межах запропонованого підходу доцільним є придбання ліцензійного програмного забезпечення Balanced Scorecard, що дає змогу комплексно управляти логістичними процесами та інтегрувати ключові показники ефективності. Застосування таких IT-рішень забезпечує надійний, точний та оперативний збір даних, необхідних для формування BSC, що представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Характеристика програми стратегічного моніторингу

Balanced Scorecard

Елемент цифровізації	Перспектива BSC, яку вона живить	Конкретний внесок у стратегічний моніторинг
Впровадження ІТ-рішень для планування маршрутів	Внутрішні процеси	Надає точні дані для КРІ коефіцієнт холостого пробігу, середня швидкість доставки, використання автопарку.
Автоматизація документообігу	Клієнтська / внутрішні процеси	Зменшує час на обробку замовлень (КРІ час циклу замовлення), підвищуючи якість обслуговування.
Контроль вантажів (GPS/IoT)	Клієнтська	Забезпечує КРІ своєчасність доставки та відсоток безпомилкових відправлень, підвищуючи довіру клієнтів.
Аналітичні інструменти для прогнозування попиту	Фінансова / навчання та розвиток	Покращує якість планування, впливаючи на КРІ: прогнозний дохід, завантаженість активів та ефективність інвестицій.

Джерело: авторська пропозиція

Узгоджене впровадження цифрових інструментів та системи стратегічного моніторингу Balanced Scorecard створює комплексний механізм управління, який істотно підсилює стратегічний розвиток ТОВ «Оіл Логістик». Насамперед така інтеграція сприяє подоланню збитковості підприємства. Використання спеціалізованих цифрових рішень, зокрема транспортних управлінських систем (TMS), забезпечує оптимізацію витрат на паливно-мастильні матеріали, скорочення непродуктивного часу роботи водіїв та зменшення пробігу порожнім ходом. У поєднанні з BSC це дозволяє точно вимірювати зниження собівартості одного тонно-кілометра, що є ключовим показником фінансового оздоровлення та відновлення рентабельності.

Підвищення ефективності використання трудових ресурсів і матеріально-технічної бази також забезпечується завдяки цифровим платформам. Інформаційні системи фіксують реальні показники продуктивності праці, завантаження автопарку та рівень використання основних засобів. У свою чергу BSC дозволяє своєчасно виявляти неефективності, такі як надмірне зростання чисельності персоналу у 2024 році без відповідного збільшення обсягів послуг, і оперативно пропонувати управлінські корективи.

Важливою складовою інтегрованої системи є підвищення клієнтської цінності. Завдяки цифровим інструментам підприємство отримує можливість забезпечувати точний контроль вантажів, прозору комунікацію та прогнозованість термінів доставки. Це підсилює диференціацію сервісу ТОВ «Оіл Логістик» на ринку та сприяє зміцненню лояльності клієнтів, що особливо важливо для сегменту 3PL-послуг.

Крім того, BSC стимулює технологічний розвиток, наголошуючи на критичних точках, зокрема старінні автопарку чи низькому рівні інноваційності. Це формує необхідність інвестицій у модернізацію, включно з оновленням транспортних засобів через лізинг. Цифровізація забезпечує достовірну інформаційну базу для таких рішень, тоді як BSC гарантує їх стратегічну обґрунтованість.

Запропонована BSC-система повністю охоплює ключові види діяльності підприємства — вантажні автоперевезення, складську логістику, транспортну обробку та експедирування інтегруючи їх у чотири класичні перспективи: фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та розвитку. Її гнучкість полягає у можливості кастомізації KPI відповідно до виявлених проблем: збитковості, низької продуктивності та технічного зносу фондів.

У таблиці 3.6 буде представлено розрахунок вартості впровадження ліцензійного програмного забезпечення та пакету консалтингових послуг. Для малого підприємства такого масштабу оптимальним є середній рівень цифровізації, що включає професійну діагностику, розробку системи показників, навчання персоналу та впровадження ВІ-аналітики для підтримки BSC. Це забезпечить комплексність, надійність та ефективність стратегічного управління. Нижче подано детальний опис того, що саме входить до кожної статті витрат у таблиці «Вихідні дані для розрахунку ефективності програми стратегічного моніторингу Balanced Scorecard (BSC)» для ТОВ «Оіл Логістик».

Вартість комплексу досліджуваного технологічного обладнання складає 680 тис. грн. Основні статті витрат це послуги стратегічного консалтингу та ліцензії на програмне забезпечення для автоматизації збору та візуалізації KPI.

Враховуючи те, що кошти підприємство планує отримати в рамках програми Програми економічного і соціального розвитку Чернівецької області на 2025-2026 рік проведемо оцінку ефективності інноваційного проекту, використовуючи методичний інструментарій, наведений в розділі 1.3. роботи.

Таблиця 3.3 – Вихідні дані для розрахунку ефективності програми стратегічного моніторингу Balanced Scorecard

Обладнання	Вартість тис.грн.
Придбання програмного забезпечення. Ліцензія на спеціалізоване ПЗ для стратегічного моніторингу, системи автоматизації BSC, dashboards, KPI-моніторинг; оплата модулів інтеграції з іншими системами підприємства (облік, логістика, документообіг). Розроблення стратегії у форматі BSC формування стратегічної карти, KPI, цільових показників. Адаптація програмного забезпечення під специфіку діяльності ТОВ «Оіл Логістик». Програмування індивідуальних звітів і панелей управління, створення системи моніторингу в режимі реального часу. Оплата послуг зовнішніх консультантів або стратегічних аналітиків.	600000
Витрати на монтаж, технічне налаштування та інтеграцію системи у внутрішню IT-інфраструктуру компанії.	65000
Підготовки персоналу до роботи з BSC. Навчальні тренінги для менеджерів, аналітиків та керівників підрозділів. Навчання роботі з KPI, формуванню звітності, стратегічному аналізу. Інструктаж співробітників щодо користування BSC-панелями, звітами, аналізаторами. Пояснення логіки Balanced Scorecard.	15000
Всього	680000

Джерело: авторська розробка

Отже вихідними даними для проведення розрахунку є початкові інвестиції за проектом в розмірі 680,0 тис. грн. Для визначення грошових надходжень від програми стратегічного моніторингу Balanced Scorecard розрахуємо прогнозовані показники діяльності підприємства.

Варто зауважити, що при оцінці ефективності програми Balanced Scorecard доцільно враховувати певні аспекти до складу яких включають:

- необхідність порівняння об'єму інвестиційних витрат, з одного боку, та інвестиційного доходу на вкладений капітал – з другого.

- у складі вартості проекту слід враховувати не тільки прямі витрати, але й непрямі, не тільки матеріальні, але й нематеріальні активи. До непрямих належать витрати, пов'язані з підготовкою проекту до реалізації, контролем за

реалізацією проекту, формуванням необхідного об'єму інвестиційних ресурсів. Нематеріальні активи – це витрати на право користування новими технологіями, купівля патентів, винаходів.

– у складі інвестиційного доходу (чистого грошового потоку) слід враховувати суму чистого прибутку та амортизаційні відрахування у процесі програми стратегічного моніторингу Balanced Scorecard встановленого в рамках інноваційного проекту.

– оскільки гроші в результаті інфляції з часом зменшують свою вартість, то сума майбутнього інвестиційного доходу для порівняння з витратами, що здійснюються на початку реалізації інноваційного проекту, має бути приведена до теперішньої вартості шляхом дисконтування.

Для оцінки ефективності інноваційного проекту розрахуємо наступні загальновідомі показники: NPV (чиста теперішня вартість проекту), IRR (внутрішня норма рентабельності інвестицій), PI (індекс рентабельності проекту), DPP (дисконтований період окупності), які використовуються фахівцями для оцінки ефективності державних інвестиційних проектів. Ставка дисконтування для проведення розрахунків була визначена на рівні 20%, що відповідає вимогам оцінки державних інвестиційних проектів. Згрупуємо вихідні дані для розрахунку в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Вихідні дані для розрахунку ефективності програми стратегічного моніторингу Balanced Scorecard

Показники	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Інвестиції I_t , тис. грн.	680,0	-	-	-	-
Грошовий потік CF_t , тис. грн.		222,58	257,79	304,84	352,37
Коефіцієнт дисконтування, r	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Дисконтований грошовий потік $\frac{CF_t}{(1+r)^t}$, тис. грн.		183,48	178,44	174,70	170,09

Джерело: авторська розробка

Після визначення річного грошового потоку було здійснено його дисконтування за ставкою 20%, що дозволило врахувати вартість грошей у часі. На основі отриманих дисконованих значень обчислено загальний обсяг грошових надходжень у межах проєкту. Використовуючи ці результати, були розраховані ключові показники ефективності інвестицій, представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Результати розрахунку та доцільності впровадження програми стратегічного моніторингу Balanced Scorecard

Показник	Отриманий результат
I_t тис. грн.	680,0
$\sum_t \frac{CF_t}{(1+r)^t}$, тис. грн.	707,0
NPV, тис. грн..	270,0
PI	1,04
IRR, %	22
DPP, р.	3 р. 10 міс.

Джерело: авторська розробка

За результатами проведених розрахунків ефективності впровадження системи стратегічного моніторингу Balanced Scorecard у ТОВ «Оіл Логістик» можна зробити висновок про економічну доцільність реалізації проєкту. Термін його окупності становить 3 роки 10 місяців, що відповідає прийнятним критеріям для інвестицій у цифрові управлінські технології. Аналіз чистої теперішньої вартості (NPV) підтверджує прибутковість проєкту, адже значення NPV є додатним, що свідчить про перевищення майбутніх вигід над витратами. Індекс рентабельності інвестицій (PI) дорівнює 1,04, тобто перевищує порогове значення 1, що є підставою для ухвалення позитивного інвестиційного рішення. Внутрішня норма рентабельності (IRR) становить 22%, що перевищує встановлену норму дисконту і демонструє високий потенціал повернення вкладених коштів. Загалом отримані результати підтверджують раціональність придбання системи BSC.

Як результат доцільно згрупувати очікувані результати для ТОВ «Оіл

Логістик», впровадження BSC є ключовим фактором для переходу до сталого розвитку та принесе такі результати сформовані в таблиці 3.6:

Таблиця 3.6 - Очікувані результати для ТОВ «Оіл Логістик» програми стратегічного моніторингу Balanced Scorecard

Результат стратегічна перспектива	Конкретні показники (KPI)	Вплив на підприємство
Фінансова стійкість для формування стабільної та передбачуваної економічної бази	Зростання рентабельності перевезень, оптимізації операційних процесів, зокрема підвищенню ефективності використання автотранспорту, скороченню простоїв та покращенню завантаженості рейсів зниження собівартості на 1 т-км.	Подолання системної збитковості та забезпечення фінансового оздоровлення.
Оптимізація процесів	Зниження коефіцієнта холостого пробігу, зростання продуктивності праці.	Усунення внутрішньої неефективності, підвищення операційної маржі.
Якість та лояльність	Підвищення індексу CSAT та скорочення частки претензій щодо виконаних рейсів свідчать про зростання задоволеності клієнтів, покращення якості сервісу та підвищення надійності логістичних операцій.	Зміцнення позицій на ринку та утримання ключових клієнтів (диференціація сервісу).
Потенціал розвитку	Збільшення рівня фондоозброєності та скорочення плинності кваліфікованих працівників відображають покращення ресурсного забезпечення персоналу й підвищення стабільності кадрового складу підприємства.	Забезпечення ресурсної бази для майбутнього розвитку та міжнародної експансії.

Джерело: авторська розробка

Впровадження Системи збалансованих показників Balanced Scorecard, BSC забезпечить ТОВ «Оіл Логістик» можливість систематичного контролю за виконанням стратегічних цілей, підвищить прозорість управлінських процесів і сприятиме переходу підприємства до моделі сталого розвитку. BSC інтегрує ключові напрями діяльності компанії у чотири стратегічні перспективи — фінансову, клієнтську, внутрішніх процесів та навчання і розвитку — що дозволяє оцінювати ефективність у комплексному вимірі. Такий підхід забезпечує формування єдиного інформаційного поля для прийняття рішень, а

також створює умови для своєчасного коригування діяльності відповідно до стратегічних пріоритетів.

У фінансовій перспективі BSC надає інструменти для моніторингу витрат у реальному часі, що є ключовим для подолання збитковості та досягнення фінансової стабільності. Зокрема, контроль собівартості перевезень у розрахунку на 1 т-км дозволяє об'єктивно оцінювати ефективність використання основних засобів. Такий підхід унеможливорює приховану неефективність, пов'язану з неоптимальним плануванням маршрутів, перевищенням витрат на ПММ або простоям техніки. Виявлення цих відхилень забезпечує підвищення операційної маржі та раціональне використання ресурсів, що особливо важливо в умовах обмеженого інвестиційного потенціалу. У клієнтській перспективі BSC дозволяє якісно вимірювати рівень задоволеності клієнтів, своєчасність доставки, точність виконання замовлень і стабільність сервісу. Ці показники формують конкурентні переваги та сприяють утриманню ключових замовників, що є критично важливим для підтримання обсягів перевезень. Завдяки цьому підприємство може обґрунтовано застосовувати преміальні тарифи на 3PL-послуги, підвищуючи прибутковість діяльності.

У перспективі внутрішніх бізнес-процесів BSC забезпечує систематичний контроль за ефективністю операцій, сприяє скороченню простоїв, підвищенню швидкості обробки вантажів та стабілізації логістичних потоків. Це створює підґрунтя для модернізації технічного парку та розширення операційної діяльності, включно з виходом на міжнародні ринки. У перспективі навчання і розвитку BSC підкреслює важливість формування кваліфікованого кадрового потенціалу. Утримання компетентних фахівців гарантує безперервність операцій і підвищує якість логістичного сервісу.

Таким чином, впровадження BSC перетворює стратегію ТОВ «Ойл Логістик» на систему повсякденних вимірювань, що забезпечує цілісне управління ефективністю та сприяє досягненню довгострокових цілей розвитку підприємства.

3.3 Ефективність заходів стратегії диверсифікації послуг з вантажного автоперевезення для ТОВ «Оіл Логістик»

У цьому розділі доцільно запропонувати стратегію розвитку ТОВ «Оіл Логістик», орієнтовану на подолання системної збитковості, яка у 2024 році склала $-16,02\%$, та врахування високої конкуренції в низькомаржинальному сегменті вантажних перевезень. Критично важливо впровадити стратегію інтенсивної диверсифікації, яка дозволяє не лише стабілізувати фінансовий стан, а й закласти основу для довгострокового розвитку.

Стратегія передбачає поєднання географічного розширення з функціональною інтеграцією нових логістичних послуг. Розширення міжнародних маршрутів використовує географічну перевагу Чернівців як транспортного вузла, що сприяє збільшенню обсягів перевезень та виходу на нові ринки. Паралельно підприємство переходить до моделі 3PL-оператора, надаючи послуги зі зберігання, експедирування та митного оформлення вантажів. Комплексний підхід стратегії диверсифікації дозволяє створити нові джерела доходу з більш високою маржинальністю ($8\text{--}12\%$) у порівнянні з базовими автоперевезеннями. Це забезпечує фінансову стійкість підприємства та зменшує залежність від низькомаржинальних внутрішніх перевезень. Додатково стратегія включає оптимізацію операційних процесів через впровадження систем TMS і KPI для контролю витрат і підвищення продуктивності.

Таким чином, запропонована стратегія розвитку поєднує розширення ринків, функціональну інтеграцію та цифровізацію процесів, що дозволяє ТОВ «Оіл Логістик» не лише стабілізувати фінансовий стан, а й забезпечити довгострокове зростання прибутковості та конкурентоспроможності на логістичному ринку. Розширення міжнародних маршрутів компонент стратегії використовує унікальну географічну перевагу розташування підприємства в Чернівцях. Тому доцільно сконцентрувати зусилля на розвитку транскордонних вантажних перевезень, насамперед у напрямку країн Європейського Союзу як

Румунія, Польща та інші транзитні країни. Переваги для ТОВ «Оіл Логістик» будуть валютні надходження через отримання оплати у твердій валюті, що виступає фінансовим буфером проти інфляційних та девальваційних ризиків в Україні. Міжнародні рейси, як правило, мають вищу вартість та, відповідно, вищу маржу порівняно з внутрішніми перевезеннями, зниження залежності від нестабільного внутрішнього попиту, спричиненого війною.

Перехід до 3PL-оператора або логістика третьої сторони це форма співпраці, при якій компанія-замовник клієнт передає значний обсяг або всю свою логістичну діяльність сторонньому підряднику 3PL-провайдеру. На відміну від 1PL самостійне перевезення або 2PL використання окремих перевізників, 3PL-оператор пропонує інтегрований пакет послуг, управління та виконання комплексних логістичних функцій клієнта. Це традиційна модель, де 3PL-оператор володіє ключовими логістичними активами та керує ними безпосередньо управляє власним рухомим складом (вантажівки, вагони), складськими приміщеннями та технологічним обладнанням. Високий рівень контролю якості, надійності та швидкості реагування, оскільки активи не залежать від зовнішніх підрядників. ТОВ «Оіл Логістик» використовує власний автопарк для перевезень та власні або орендовані склади для зберігання та обробки вантажів.

Інтеграція транспортування з логістичною інфраструктурою та консалтингом включатиме надання послуг відповідального зберігання, включаючи інвентаризацію, комплектацію picking and packing та консолідацію вантажів. Експедирування та організація перевезень, включаючи вибір оптимального маршруту, страхування, документальне забезпечення та контроль супроводу вантажу. Надання послуг з маркування, пакування та підготовки вантажу до подальшого транспортування. Послуги зберігання забезпечують більш стабільний, прогнозований грошовий потік порівняно з нерегулярними рейсами.

Спеціалізація передбачає розширення основного спектру логістичних послуг перевезення, зберігання за рахунок висококваліфікованих допоміжних

функцій, які знижують ризики та адміністративне навантаження клієнта. Серед надання додаткових послуг включим страхування вантажів так як пропозиція комплексного страхування «від усіх ризиків», що знімає з клієнта необхідність самостійного пошуку полісу та гарантує повне відшкодування у разі настання страхового випадку. Митне оформлення в свою чергу включає повний супровід зовнішньоекономічної діяльності, включаючи декларування, класифікацію товарів та сплату митних платежів, це критично важливо з огляду на географічну близькість Чернівців до кордону ЄС. Як варіант забезпечення фізичної охорони та моніторингу високоцінних або ризикованих вантажів. Сформуємо в таблиці 3.3 ключові напрямки диверсифікації.

Таблиця 3.7 –Рекомендовані ключові напрямки диверсифікації

Напрямок диверсифікації	Суть заходу	Стратегічний вплив
I. Розширення географії ЄС-фокус	Активний розвиток транскордонних перевезень Польща, Румунія за рахунок залучення 2-3 нових спеціалізованих клієнтів як для імпорту так і експорту.	Забезпечення валютних надходжень, які слугують буфером проти девальвації гривні, та підвищення середньої маржі рейсу.
II. Перехід до 3PL-Моделі	Збільшення частки доходу від складського зберігання, обробки вантажів та логістичного консалтингу, знизить залежність від низькодохідних перевезень.	Підвищення загальної маржинальності, оскільки 3PL-послуги є більш високодохідними, ніж просте перевезення.
III. Спеціалізація	Надання додаткових послуг страхування, митне оформлення, безпечний супровід.	Створення унікальної ціннісної пропозиції, що дозволяє стягувати премію за якість (диференціація).

Джерело: пропозиції автора

На основі аналізу фінансового стану ТОВ «Оіл Логістик» та галузевих даних до війни середня рентабельність вантажних автоперевезень становила близько 1,3%, тоді як рентабельність допоміжної діяльності — негативна на рівні -3,9%. Виходячи з цього, успішна диверсифікація доходів є ключовим фактором підвищення фінансової стабільності підприємства.

Одним із основних напрямів диверсифікації є функціональна інтеграція нових логістичних послуг, таких як складське зберігання, експедирування та митне оформлення. Створення такого нового центру прибутку дозволяє

генерувати дохід із потенційно вищою рентабельністю — 8–12% порівняно з базовими перевезеннями. Це забезпечує стабілізацію загального фінансового результату і формує фундамент для стратегічного розвитку підприємства.

Паралельно впроваджуються програми оптимізації операційних процесів, зокрема використання систем управління транспортом (TMS) для контролю витрат на паливо, мастильні матеріали та зменшення холостих пробігів. Ці заходи спрямовані на підвищення рентабельності базових транспортних послуг із поточного збиткового рівня до прогнозованих 2–4%. Стратегічна мета підприємства полягає у збільшенні частки 3PL-послуг у загальній виручці до 30% (з початкових 5–10%). Це дозволить забезпечити більш стабільну та прибуткову основу доходів, оскільки операції у сегменті комплексного логістичного обслуговування є менш залежними від коливань ринку базових перевезень. Таким чином, поєднання диверсифікації та оптимізації створює основу для підвищення фінансової стійкості та довгострокової прибутковості ТОВ «Оіл Логістик».

Таблиця 3.8 – Економічна ефективність від впроваджених заходів

Показник	Поточна структура (2024 рік)	Прогнозна структура (Рік 2026)	Економічний ефект покращення
Обсяг виручки (тис. грн)	26 000	26 000	Незмінний (акцент на маржі)
Частка 3PL-послуг	10% (2 600)	30% (7 800)	Диверсифікація джерел доходу
Прогноз рентабельність продажів на 3PL	-	10% (середнє)	-
Прогноз рентабельність продажів на транспорт	-16,02%	3% після оптимізації	-
Чистий прибуток від 3PL	-	$7800 * 10\% = 780$ тис. грн	+780 тис. грн
Чистий прибуток/збиток від транспорту	-4166,8	$18200 * 3\% = 546$ тис. грн	Різне зниження збитків
Загальний чистий прибуток/збиток (ЕВІТ)	-4166,8 тис. грн	$780 + 546 = +1326$ тис. грн	Вихід на прибутковість

Джерело: пропозиції автора

Для оцінки економічної ефективності впровадження стратегії диверсифікації та оптимізації діяльності ТОВ «Оіл Логістик» здійснено

порівняння базової (2024 р.) та прогнозної (2026 р.) структури доходів за умови незмінної загальної виручки на рівні 26 000 тис. грн. Такий підхід дозволяє оцінити не зростання обсягів продажів, а підвищення маржинальності та загальної рентабельності. Підприємство зберігає загальний обсяг доходу 26 000 тис. грн, але змінює його структуру, зміщуючи акцент із низькомаржинальних транспортних послуг на більш прибуткові 3PL-сервіси. Це дозволяє поліпшити фінансовий результат без потреби в нарощуванні парку чи великих капітальних інвестиціях.

Результати аналізу, представлені у таблиці, демонструють позитивну динаміку фінансового стану ТОВ «Оіл Логістик» протягом прогнозного періоду. По-перше, очікується перехід від системного збитку у розмірі -4166,8 тис. грн до чистого прибутку +1326 тис. грн протягом двох років, що забезпечує сукупне фінансове покращення приблизно на 5492,8 тис. грн. Така позитивна зміна свідчить про ефективність запропонованих стратегічних заходів та їх здатність відновити фінансову стійкість підприємства.

По-друге, прогнозується підвищення загальної рентабельності продажів з -16,02% до +5,1%, що розраховано як відношення прогнозованого прибутку до обсягу виручки ($1326/26000 \times 100\%$). Зростання рентабельності не лише відновлює інвестиційну привабливість підприємства, а й створює передумови для подальшого розвитку та залучення зовнішніх фінансових ресурсів.

По-третє, диверсифікація діяльності, зокрема розширення обсягу 3PL-послуг, формує фінансовий буфер, який знижує залежність компанії від кон'юнктури ринку автоперевезень та коливань цін на паливно-мастильні матеріали. Досягнення таких показників потребує одночасного впровадження програми фінансового оздоровлення, що включає зниження собівартості за рахунок систем TMS і KPI, та програми оновлення основних фондів через лізинг, що гарантує надійність і стабільність виконання преміальних 3PL-послуг.

Таким чином, реалізація цього механізму стратегічної диверсифікації дозволяє перевести діяльність підприємства від збиткової (-16,02% у 2024 році)

до прибуткової (+5,1% у 2026 році), що є ключовою метою стратегічного розвитку ТОВ «Оіл Логістик» та забезпечує довгострокову фінансову стабільність.

Стратегія розвитку передбачає перехід до 3PL-моделі через глибоку функціональну інтеграцію транспортування, складської інфраструктури та консалтингу. Це включає надання послуг відповідального зберігання (інвентаризація, комплектація, консолідація), експедирування та повного документального супроводу вантажів. Ключова спеціалізація охоплює додаткові високомаржинальні послуги комплексне страхування "від усіх ризиків" та повний цикл митного оформлення. Це критично важливо, особливо з огляду на фокус на транскордонних перевезеннях (ЄС-фокус), що забезпечує валютні надходження. Фінансовий вплив цієї диверсифікації є трансформаційним. Збільшення частки 3PL-послуг до 30% при прогнозованій рентабельності 10% разом із оптимізацією транспортних операцій (рентабельність 3%) дозволить перейти від системного збитку в -16,02% до чистого прибутку +5,1% протягом двох років. Цей перехід створює стійкий фінансовий буфер і відновлює інвестиційну привабливість підприємства.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано розв'язання наукового завдання, що полягає в удосконаленні теоретичних, методичних та практичних засад управління конкурентоспроможністю підприємств що здійснюють перевезення.

Результати дослідження дали підстави зробити наступні висновки та надати пропозиції управління конкурентоспроможністю це комплексна характеристика рівня розвитку компанії, яка по відношенню до її конкурентів виражає здатність утримувати і розширювати ринкові частки шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища і використання конкурентних переваг, які відображають основні цілі компанії. Конкурентоспроможна стратегія управління компанією окреслює план дій щодо збільшення прибутку порівняно з конкурентами. Ефективна стратегія дозволяє підвищити привабливість бізнесу для споживачів, знизити витрати на залучення клієнтів і отримати високі прибутки.

Організаційно-економічний аналіз ТОВ «Оіл Логістик» за період 2022–2024 років підтверджує, що підприємство функціонує в умовах глибокої системної кризи, спричиненої воєнними діями, проте демонструє високий рівень адаптивності та гнучкості своєї бізнес-моделі. Географічне розташування у Чернівецькій області забезпечує стратегічні переваги для міжнародних перевезень, проте загальна економічна ситуація призвела до суттєвих внутрішніх дисбалансів. На підприємстві працює 18 чоловік, 29861,1 середня заробітна плата на місяць склала 29861,1 грн. У 2024 році наслідком негативних подій є те, що підприємство стало збитковим та малорентабельним, організаційна структура побудована за лінійно-функціональним принципом.

Конкурентне середовище ТОВ «Оіл Логістик» у Чернівецькій області є висококонкурентним, включаючи великих 3PL-операторів як Delivery, Grand Logistics Company, «Мак-Транс» та сильних регіональних гравців як ТОВ «ТЕЛФ », «ЛОГІСТИК І КО», ТОВ «Топаз». Оцінка за методом зважених

ключових факторів успіху показала, що ТОВ «Оіл Логістик» займає проміжну позицію (6,40) балів серед локальних конкурентів.

Проведений SWOT-аналіз чітко вказує на необхідність застосування стратегії Міні-Макс через мінімізація впливу загроз, використовуючи сильні сторони та можливості. Негайна розробка програми підвищення продуктивності праці та жорсткий контроль витрат для виведення підприємства з зони збитковості; збалансування зростання персоналу інвестиціями в оновлення основних засобів (автопарку) для підвищення фондоозброєності та надійності. Максимізація прибутковості від складських та консалтингових послуг як фінансового буфера проти нестабільності ринку перевезень.

Запропоновано для розвитку стратегічного управління розвивати ключові напрями як розширення логістичного потенціалу та інфраструктури, диверсифікація послуг, оптимізація внутрішньої організаційної структури, цифровізація логістичних процесів, підвищення якості та комплексності обслуговування клієнтів: Надання індивідуальних рішень та жорстких стандартів надійності забезпечує диференціацію сервісу та зміцнення лояльності, перетворюючи клієнтську базу на стабільне джерело доходу оптимізація витратної політики та розробка антикризових сценаріїв виступає інтеграційним механізмом для забезпечення ліквідності та прибутковості.

Впровадження системного підходу до управління стратегічним розвитком забезпечує зворотний зв'язок і сприяє постійному самовдосконаленню, трансформуючи ТОВ «Оіл Логістик» зі збиткового підприємства у стійкого та адаптивного учасника ринку. Стратегічний розвиток означає активне формування конкурентного середовища на власну користь, а не лише реакцію на ринкові зміни.

Придбання ліцензійного обладнання програми стратегічного моніторингу на базі Balanced Scorecard BSC у поєднанні з цифровізацією логістичних процесів є критично необхідним що створює синергетичний ефект, трансформуючи управління від реактивного до систематичного, стратегічно орієнтованого контролю. BSC є не лише методологічною вимогою

стратегічного управління, але й економічно обґрунтованою інвестицією з терміном окупності 3 роки 10 місяців та внутрішня норма рентабельності складає 22%, яка перетворює стратегію на систему щоденних вимірювань, необхідну для гнучкого управління ефективністю ТОВ «Оіл Логістик» та його сталого розвитку.

Розроблено стратегію інтенсивної диверсифікації, що поєднує використання географічної переваги Чернівців для розвитку транскордонних перевезень до Румунія, Польща із функціональною інтеграцією послуг через вихід за межі простого перевізника, пропонуючи інтегрований пакет послуг як складське зберігання, експедирування, обробка вантажів що передбачає збільшення частки 3PL-послуг до 30% у загальній виручці, забезпечує структурну трансформацію доходів, і сукупне фінансове покращення до 5,4 млн грн. в прогнозованому періоду.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулюшина М., Лук'янчук О., Гінкова А. Статегії розвитку підприємств в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2024 (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-126>
2. Бугайчук В. Є. Кривульський, К. Глюза Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка і суспільство*. 2023. Випуск 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-81>
3. Ватченко, Б.С., Шаранов, Р.С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022 № 182, С. 32-43.
4. Вакун О. В. Король В. С. Розвиток стратегічного управління в епоху цифровізації. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_17 (дата звернення: 24.09.2025)
5. Гринько Т. В., Настиченко Ю. В. Теоретичні засади стратегічного управління людським капіталом підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 176. С. 53-57.
6. Гудзь О. Є., Халімон Т. М., Коровін В. О. Концепт модернізації управління організаційними змінами в умовах стратегічного розвитку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 4. С. 10-14.
7. Головчук Ю. О., Пчелянська Г. О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.
8. Зачосова Н. В., Коваль О. В., Сафонов Д. В. Активні та пасивні стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання в умовах традиційних та інноваційних загроз. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1. С. 43–48. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-43-48](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-43-48)
9. Занора В. О. Стратегічний аналіз як основа управління проєктами розвитку підприємства. *European Journal of Economics and Management*. 2020.

Vol. 6. Iss. 1. P. 151–157. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2020/eujem_2020_6_1/22.pdf (дата звернення: 24.09.2025)

10. Ляхович Л. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та повоєнного відновлення. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 139-144

11. Лігоненко Л.О., Андрійчук В.А. Резильєнтність в економічному контексті: аналіз світових трендів та перспективи наукових досліджень. *Стратегія економічного розвитку України*, 2023. 52, 16-37.

12. Маслак О.О., Огерчук Ю.В., Маслак Т.О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*, 2021 (2), С. 6-12.

13. Онищенко О. В., Яценко Н. М., Гончаренко Н. О. Роль економічної безпеки у стратегічному управлінні промисловим підприємством. *Інтернаука. Серія «Економічні науки»*. 2022. № 4. С. 119–127. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-4>

14. Ольховая І. О., Макаренко А. О., Сазонова С. В. Оцінка ефективності управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2. С. 46-50.

15. Педченко Н. С., Шимановська-Діанич Л. М., Гусаковська Т. О., Рибалко-Рак Л. А., Кужель Н. Л. Стратегічні комунікації в системі управління підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2022. № 2. С. 26-30.

16. Печко В. С. Категорії «управління», «стратегія» і «стратегічне управління» як основа системи знань про управління організаціями. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. С.28-32.

17. Приймак В. І., Стрільчук Р. М., Байда Б. Ф. Аналіз важливості елементів системи стратегічного управління в організації. *Агросвіт*. 2023. № 18. С. 27-32.

18. Просяник О. П., Яресько К. В. Сучасний бренд-менеджмент у системі стратегічного управління підприємством в умовах посилення процесів

диджиталізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. № 1. С. 61-67.

19. Піддубна Т. В. Процес упровадження стратегії інноваційного розвитку вітчизняного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2019 URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/324240017.pdf> (дата звернення: 24.09.2025)

20. Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Особливості формування стратегії розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 2. С. 129–134. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Revutska-A.O.-Smolij-L.V..pdf> (дата звернення: 24.09.2025)

21. Ревуцька А. О. Теоретичні складові стратегічного управління розвитку підприємств. Збірник наукових праць *Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 100(2). С. 219-226.

22. Стоянець Н.В., Мельник О.О., Петренко Д.С. Менеджмент та конкурентоспроможність підприємств за умов сталого розвитку *Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ, 2024, Національний авіаційний університет К.: НАУ, 2024. С. 345-346.

23. Стоянець Н.В., Мельник О.О. Стратегічні інструменти логістичного менеджменту для малого бізнесу. *Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «м. Полтава, 23 вересня 2025 року с 144.*

24. Хаустова В. Є. Диверсифікація і інтеграція як форми забезпечення стратегічних орієнтирів управління розвитком підприємств. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 482–494. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-12-482-494>

25. Чукурна О.П., Сиволап Л.А., Несторенко Т.П. Економічний механізм оцінки ризику реалізації маркетингової стратегії. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2021 № 2 (50). С. 102-109.

26. Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic management. The art of developing and implementing strategies: *Textbook for universities: Banks and exchanges*, UNITI, 2001. 576 p.
27. Brymer R.A., Fundamentals of management in the hospitality industry //: Aspect Press, 2005. 382 p.
28. Fayol H. General and Industrial management London: Pitman. 1949 (first published in 1916). 43 p.
29. Xuhua, H., Ocloo, C. E., Akaba, S. and Worwui-Brown, D. (2019), Effects of business to business e-commerce adoption on competitive advantage of small and medium-sized manufacturing enterprises. *Economics and Sociology*, vol. 12, no. 1, 80–99. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-1/4>.

ДОДАТКИ