МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.
_____
“___”_____2026 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:
«Управління стратегічним розвитком портового терміналу»

Виконавець
студентка факультету менеджменту,
обліку та інформаційних технологій
Дроздова Єлизавета Сегргіївна
_____
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Науковий керівник
к.е.н., професор
Кублікова Тетяна Борисівна
(прізвище, ім’я, по батькові) /підпис/

Одеса 2026

ЗМІСТ

ВСТУП 3

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА 5

1.1 Сутність поняття «стратегічний розвиток підприємства» 5

1.2 Методи управління стратегічним розвитком підприємства 11

1.3 Особливості процесу управління стратегічним розвитком підприємтва 16

РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» 22

2.1 Особливості функціонування портових терміналів України 22

2.2 Аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» 36

2.3 Розробка та обґрунтування рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» 48

ВИСНОВКИ 60

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ 62

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасний етап розвитку олійно-жирової галузі України характеризується необхідністю адаптації до умов постійної волатильності глобальних ринків та обмеженості логістичних шляхів, що вимагає від підприємств перегляду усталених підходів до стратегічного управління. В умовах посилення міжнародної конкуренції та зростання вимог до екологічності та якості продукції, забезпечення стійкого функціонування вимагає впровадження гнучких інструментів планування та інтеграції інноваційних технологій у виробничі процеси. Додатковим викликом стає потреба в ефективному управлінні ланцюгами постачання та диверсифікації ринків збуту з огляду на внутрішні економічні трансформації та зміну споживчих переваг. Формування науково обґрунтованої стратегії дозволяє підприємствам галузі не лише мінімізувати вплив кризових явищ, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність через модернізацію виробничих потужностей та оптимізацію управлінських рішень, саме тому тема дослідження є актуальною.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком портового оператору.

Завдання дослідження:

- визначити особливості процесу управління стратегічним розвитком підприємства;

- дослідити особливості функціонування портових терміналів;

- проаналізувати внутрішнє середовище ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»;

- розробити рекомендації щодо удосконалення управління стратегічним розвитком ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ».

Об’єктом дослідження є ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Предметом дослідження є теоретичні основи управління стратегічним розвитком підприємства.

У роботі використані наступні **методи дослідження**: метод критичного аналізу для визначення підходів до трактування поняття «стратегічний розвиток»; метод аналізу й синтезу для дослідження основних стратегій розвитку; метод порівняльного аналізу для визначення сутності методів управління стратегічним розвитком; методом наукового узагальнення при формування моделі процесу управління стратегічним розвитком; метод PESTEL-аналізу для аналізу особливостей функціонування портових терміналів; SNW-аналіз для аналізу внутрішнього середовища підприємства; SWOT- аналізу для формування альтернативних напрямків розвитку; SPACE-аналіз для визначення перспективного напрямку стратегічного розитку.

Практичне значення. Нами обгрунтовано, що перспективним напрямком стратегічного розвитку інвестування в «зелену енергетику» як засіб зниження енергозалежності та забезпечення безперервності діяльності. Для реалізації обраного напрямку запропоновано встановлення сонячних панелей. За реалізацією запропонованого проекту підприємство отримає додаткову конкурентну перевагу в енергонезалежності, та дозволить підприємство отримати чистий приведений дохід в розмірі 134291 тис грн.

Апробація результатів

Тези

Кублікова Т.Б, Дроздова Є.С. Сутність поняття «стратегічний розвиток підприємства». Актуальні проблеми менеджменту: матеріали X студентської конференції, листопад 2026 р. Одеса, ОНЕУ, 2026. с.29-31

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «стратегічний розвиток підприємства»

Стратегічний розвиток підприємства є фундаментальною категорією сучасного менеджменту, що відображає цілеспрямований процес якісних та кількісних перетворень, спрямованих на зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової життєздатності суб'єкта господарювання. У сучасних умовах невизначеності та динамічних змін зовнішнього середовища, зокрема для промислових підприємств олійно-жирової галузі, трактування цього поняття виходить за межі простого планування і набуває значення комплексної управлінської філософії, яка інтегрує інноваційні, технологічні та людські ресурси для досягнення конкурентних переваг. Усвідомлення сутності стратегічного розвитку вимагає розгляду його як багаторівневого явища, що включає не лише реактивну адаптацію до викликів ринку, а й активне формування майбутнього стану організації через ефективне використання внутрішнього потенціалу та реалізацію стратегічних цілей.

В українській науковій школі менеджменту та економіки поняття «стратегічний розвиток» досліджується дуже активно. Вітчизняні науковці часто розглядають його через призму адаптації до кризових умов, трансформації потенціалу підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. На основі критичного аналізу наукових джерел(табл.1.1), ми виділили три підходи, щодо трактування досліджуваного поняття:

- стратегічний розвиток як процесс переходу на новий рівень функціонування для реалізації стратегічної мети;

- стратегічний розвиток як процесс трансофрмації підприємства для підтримання конкурентоспроможності;

- стратегічний розвиток як процес зміни стану ресурсного потенціалу.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «стратегічний розвиток» вітчизняними науковцями

Автор	Трактування
Стратегічний розвиток як процесс переходу но новий рівень функціонування для реалізації стратегічної мети	
Шершньова З. Є. [1,с.12]	довгостроковий, динамічний процес послідовних змін у стані організації, спрямований на досягнення її місії та стратегічних цілей шляхом ефективного використання та нарощування стратегічного потенціалу, а також гнучкого реагування на виклики зовнішнього середовища
Гончарук В. А [2,с.87]	процес якісних та кількісних змін у структурі його потенціалу, що забезпечує перехід системи на новий, більш ефективний рівень функціонування відповідно до сформованої стратегічної концепції
Дикань В. Л.. [3,с.98]	інтегральний процес якісного перетворення економічної системи, що базується на синергії внутрішніх ресурсів, впровадженні інновацій та здатності протистояти стратегічним загрозам зовнішнього оточення
Стратегічний розвиток як процесс трансофрмації підприємства для підтримання конкурентоспроможності	
Пастухова В. В. [4,с.10]	цілеспрямований процес трансформації підприємства, метою якого є формування та утримання стійких конкурентних переваг на ринку в довгостроковій перспективі через адаптацію внутрішніх можливостей до змін ринкового середовища
Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. [5,с.146]	безперервний процес стратегічних змін, який базується на виявленні нових ринкових можливостей, своєчасній адаптації системи управління до коливань макро- та мікросередовища і забезпечує довгострокову життєздатність організації
Герасимчук В. Г. [6,с.15]	траєкторія еволюційних та революційних змін на підприємстві, що веде до підвищення його ринкової вартості, покращення фінансово-економічних показників та зміцнення позицій у бізнес-просторі
Стратегічний розвиток як процес зміни стану ресурсного потенціалу	
Швиданенко О.С. [7,с.47]	процес цілеспрямованої зміни якісного та кількісного стану ресурсного потенціалу, що спрямований на забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі завдяки ефективній інтеграції внутрішніх спроможностей із вимогами ринку.
Ткрило А.М. [8,с.84]	комплексний процес нарощування та ефективного використання інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства, що реалізується через систему стратегічних рішень щодо вибору напрямів діяльності, оптимізації структури активів та мінімізації господарських ризиків у мінливому середовищі.

Джерело: складено автором

Узагальнюючи наведені наукові погляди, можна стверджувати, що стратегічний розвиток підприємства не є статичним станом, а являє собою складний, безперервний та багатовекторний процес цілеспрямованих

трансформацій. Аналіз думок різних авторів дозволяє виділити три ключові концептуальні площини: перехід на новий рівень функціонування через нарощування потенціалу, активну трансформацію внутрішніх спроможностей для утримання ринкових позицій та оптимізацію ресурсів задля забезпечення довгострокової життєздатності в умовах мінливого зовнішнього середовища. Таким чином, сутність стратегічного розвитку полягає в синергетичному поєднанні інноваційних змін та ефективного управління наявними активами, що дозволяє підприємству не лише адаптуватися до ринкових викликів, а й випереджати їх, формуючи стійкі конкурентні переваги

На основі аналізу наведених наукових трактувань ми виділити систему специфічних характеристик стратегічного розвитку До таких характеристик, передусім, належить цілеспрямованість, що передбачає підпорядкування всіх процесів трансформації досягненню глобальної стратегічної мети та місії організації. Наступною важливою ознакою є динамічність, оскільки стратегічний розвиток не має фінальної точки, а являє собою безперервний рух, обумовлений постійними змінами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Окрему увагу слід приділити адаптивності, яка виражається у здатності підприємства своєчасно коригувати свою діяльність у відповідь на виклики ринку, зберігаючи при цьому стійкість та життєздатність. Також специфічною характеристикою є потенціал-орієнтованість, адже розвиток неможливий без накопичення, якісного оновлення та ефективної інтеграції ресурсів, що виступають фундаментом для забезпечення довгострокових конкурентних переваг. Нарешті, характерною ознакою є комплексність або системність перетворень, що охоплюють як структурні зміни в активах підприємства, так і вдосконалення управлінських рішень, що врешті-решт забезпечує синергетичний ефект та підвищення ринкової вартості бізнесу.

Основні види стратегічного розвитку в науковій літературі групують у три напрямки(рис.1.1)

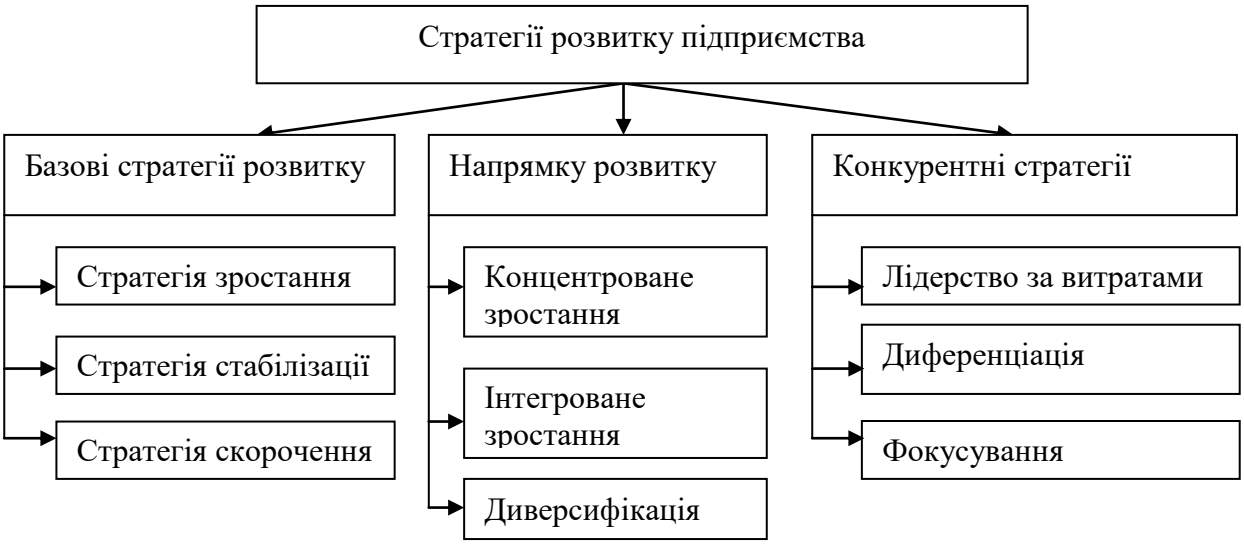


Рис.1.1 Напрямки стратегічного розвитку підприємства

Джерело: складено автором за [9-11]

Базові стратегії розвитку передбачають оцінку зміни масштабу діяльності підприємства, тобто його збільшення, збереження або скорочення. Розглянемо сутність кожної за стратегій окремо. *Стратегія зростання* є найбільш динамічним вектором розвитку, який передбачає постійне розширення масштабів діяльності підприємства, збільшення обсягів виробництва та захоплення нових сегментів ринку задля максимізації прибутку та посилення впливу в галузі[12].

Стратегія стабілізації зосереджена на підтриманні досягнутих позицій та забезпеченні безперебійної діяльності організації у періоди ринкової нестабільності або внутрішніх трансформацій. Вона передбачає мінімізацію ризиків, оптимізацію наявних бізнес-процесів та фокусування на якісних показниках роботи, що дозволяє підприємству зберігати стійкість, не вдаючись до радикальних змін[9,с.58].

Стратегія скорочення застосовується як вимушений або виважений захід для відновлення фінансової рівноваги через оптимізацію активів, продаж неприбуткових підрозділів або вихід із неефективних ринків. Цей підхід дозволяє підприємству концентрувати обмежені ресурси на ключових

напрямках діяльності, позбуваючись баласту, що є критично важливим для збереження загальної життєздатності[9,с.58]..

Наступною групою стратегій є стратегії напрямку розвитку, а саме що стосується розвитку існуючих товарів, або ж розробку нових.

Концентроване зростання передбачає посилення позицій підприємства в межах існуючого ринку шляхом вдосконалення наявних продуктів або активного просування бренду серед цільової аудиторії. Основна увага приділяється підвищенню ефективності маркетингу та сервісу, що дозволяє збільшити частку на ринку без необхідності суттєвої зміни виробничої спеціалізації[10, с.72].

Інтегроване зростання реалізується через встановлення контролю над ключовими етапами створення доданої вартості, зокрема через придбання постачальників сировини або розвиток власних дистриб'юторських мереж. Це дозволяє підприємству мінімізувати залежність від зовнішніх партнерів, знизити собівартість та підвищити керованість логістичними процесами, що суттєво зміцнює ринкову позицію, саме тому тема дослідження є актуальною[13, с.348].

Диверсифікація полягає в освоєнні нових продуктів або сфер діяльності, що не пов’язані з основним виробництвом, задля розподілу ризиків та пошуку нових джерел доходу. Ця стратегія вимагає від підприємства значної гнучкості та здатності швидко опановувати нові компетенції, дозволяючи мінімізувати негативний вплив галузевих коливань на загальний фінансовий стан [10, с.73].

Останньою групою стратегій, є конкурентні стратегії. Конкурентні стратегії слід розглядати як стратегії розвитку, оскільки вони не лише визначають спосіб взаємодії з ринковими суперниками, а й безпосередньо формують майбутню траєкторію якісних змін самого підприємства. Вибір однієї з таких стратегій лідирування за витратами чи диференціація, неминуче примушує організацію трансформувати свій внутрішній потенціал, модернізувати технологічні лінії, змінювати оргструктуру та переглядати

систему управління ресурсами, що фактично є механізмом переходу на новий рівень функціонування.

Лідирування за витратами орієнтоване на мінімізацію собівартості продукції завдяки масштабному виробництву, використанню новітніх технологій та жорсткому контролю за операційними витратами. Така позиція дозволяє підприємству встановлювати ціни нижчі за ринкові або отримувати вищу маржу, що створює бар'єр для входження конкурентів у галузь[1, с.44]..

Диференціація спрямована на формування унікальних споживчих властивостей продукту, які виділяють його серед аналогів на ринку та створюють специфічну цінність для споживача. Ця стратегія базується на інноваціях, високій якості обслуговування або особливому дизайні, що дозволяє компанії уникнути цінової конкуренції та сформувати лояльну базу клієнтів[11, с.46]..

Фокусування передбачає зосередження всіх ресурсів та компетенцій на обслуговуванні вузького ринкового сегмента з унікальними потребами, які не задовольняються широкими ринковими пропозиціями. Завдяки глибокому розумінню специфіки цільової групи, підприємство отримує змогу надавати кращий сервіс та створювати спеціалізовані рішення[11, с.47]..

Підсумовуючи вищевикладене, ми визначили,що стратегічний розвиток підприємства є комплексним процесом цілеспрямованої трансформації потенціалу підприємства, який об’єднує в собі як загальні стратегії зростання та стабілізації, так і конкретні інструменти конкурентної боротьби, такі як лідирування за витратами, диференціація чи фокусування. Синергія цих підходів дозволяє підприємству не лише адаптуватися до динамічних умов зовнішнього середовища, а й активно формувати власну траєкторію якісних змін, переходячи на вищі рівні функціонування через впровадження інновацій, оптимізацію ресурсів та зміцнення унікальних компетенцій.

1.2 Методи управління стратегічним розвитком підприємства

Методи управління стратегічним розвитком — це сукупність прийомів, інструментів та підходів, за допомогою яких менеджмент підприємства здійснює вибір цілей, розробку шляхів їх досягнення, контроль виконання стратегічних завдань та адаптацію діяльності до мінливого ринкового середовища. Це не просто набір аналітичних інструментів, а дієвий механізм перетворення стратегічного бачення на конкретні управлінські рішення, що дозволяє структурувати процес розвитку від етапу стратегічного аналізу до етапу реалізації та коригування вибраної траєкторії.

На основы аналізу наробок науковців, ми визначили 4 групи методів управління стратегічним розвитком.

Першою групою є методи аналізу та оцінки поточного стану підприємства. При дослідженні поточного стану підприємсвта важливим є аналіз зовнішнього середовища функціонування підпримства. Найпоширенішими методами аналізу зовнішнього середовища є PEST-аналіз та аналіз 5 сил конкуркнції М.Портера.

PEST-аналіз - інструмент для дослідження макросередовища, який оцінює вплив чотирьох груп факторів: Political (політичні), Economic (економічні), Social (соціальні) та Technological (технологічні)[14]. Він дозволяє виявити тренди, які знаходяться поза межами контролю підприємства, але можуть суттєво вплинути на стратегію розвитку.

Методика аналізу 5 сил конкуренції М.Портера[11] - це методика оцінювання мікросередовища (галузевої привабливості). Аналіз фокусується на п’яти конкурентних силах: загроза появи нових гравців, загроза товарів-замінників, ринкова влада постачальників, ринкова влада покупців та рівень внутрішньогалузевої конкуренції. Це дозволяє зрозуміти, чи є галузь прибутковою і як краще захистити свої позиції.

Окрім цього важливим є й аналіз внутрілшнього середовища, для якого використовують SNW-аналіз та VRIO-аналіз.

SNW-аналіз цк метод, що передбачає оцінкут внутрішніх параметрів за трьома категоріями: Strength (сила), Neutral (нейтральна позиція) та Weakness (слабкість). Нейтральна позиція (N) тут є важливою, оскільки вона вказує на конкурентно-середній стан підприємства, який є мінімально необхідним для виживання на ринку.

VRIO-аналіз - інструмент оцінки внутрішніх ресурсів на предмет створення конкурентної переваги[15]. Ресурси перевіряються за чотирма критеріями: Valuable (цінність), Rare (рідкість), Inimitable (важковідтворюваність) та Organized (організаційна підтримка). Він допомагає зрозуміти, чи є активи унікальними.

Особливо є методика SWOT-аналізу, оскільки це є методом аналізу і внутрішніх і зовнішніх синників, та своєрідно синтезує результати попередніх аналізів. Він зіставляє внутрішні Сильні (Strengths) та Слабкі (Weaknesses) сторони з зовнішніми Можливостями (Opportunities) та Загрозами (Threats). Це дає можливість сформувати матрицю стратегічних заходів, які поєднують внутрішні можливості з зовнішніми перспективами[14].

Наступною групою методів є методи цілепокладання та розробки стратегії. Для цієї групи методів характерним є перехід від діагностики стану підприємства до формування конкретних орієнтирів та сценаріїв його подальшого руху. Ці методи забезпечують зв'язок між аналітичними даними та практичними кроками, трансформуючи стратегічне бачення у план конкретних дій.

Першим досліджуваним методом є метод побудови «дерева цілей» - інструмент, що забезпечує ієрархічне структурування стратегічних цілей[16]. Він дозволяє декомпозувати загальну стратегічну мету підприємства на рівень підцілей, завдань та конкретних заходів для кожного підрозділу, що сприяє синхронізації діяльності всієї організації та забезпечує прозорість відповідальності за виконання стратегії.

Наступним методом є метод стратегічних альтернатив (на основі матриці Ансоффа), що дозволяє системно розглянути варіанти розвитку через комбінацію ринків та продуктів. Використання матриці допомагає менеджменту обрати оптимальний вектор: проникнення на ринок, розвиток продукту, розширення ринку або диверсифікація, виходячи з наявного потенціалу та оцінки ризиків.

Останнім досліджуваним методом є метод сценарного планування, що передбачає розробку декількох варіантів майбутнього розвитку підприємства залежно від зміни ключових зовнішніх чинників (оптимістичний, песимістичний та найбільш імовірний сценарії)[17]. Це підвищує гнучкість системи управління, оскільки дозволяє заздалегідь підготувати заходи реагування на різні ринкові умови.

Третьою групою методів є методи реалізації та впровадження. Методи реалізації та впровадження стратегії перетворюють розроблені плани на практичні управлінські дії, забезпечуючи перехід від стратегічного задуму до його виконання. Ці методи фокусуються на розподілі ресурсів, налаштуванні організаційних процесів та мотивації персоналу, що є критично важливим для успішної модернізації виробництва.

Метод збалансованої системи показників - забезпечує переведення стратегії в площину вимірюваних показників. Охоплюючи чотири ключові перспективи - фінансову, клієнтську, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку. Цей метод дозволяє контролювати реалізацію стратегії через систему KPI та забезпечувати баланс між короткостроковими результатами та довгостроковим розвитком.

Метод управління за цілями - спрямований на узгодження стратегічних цілей підприємства з індивідуальними завданнями кожного працівника чи структурного підрозділу. Це забезпечує залученість персоналу, оскільки кожна ланка розуміє свій внесок у реалізацію загальної стратегії, що значно спрощує процес впровадження змін на рівні виконавців.

Метод бюджетування - забезпечує фінансовий супровід стратегії через розробку інвестиційних та операційних бюджетів, що гарантує безперебійне фінансування пріоритетних напрямків розвитку. Це дозволяє здійснювати поточний моніторинг витрат та оперативно коригувати стратегічні плани залежно від фінансових можливостей підприємства у конкретному періоді.

Останньою групою методів є методи контролю та коригування. Методи контролю та коригування завершують стратегічний цикл, забезпечуючи зворотний зв’язок та гнучкість управління. Вони спрямовані на виявлення відхилень від заданої траєкторії розвитку та вчасне прийняття рішень щодо адаптації стратегії до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища.До групи входять три методи: метод моніторингу ключових індикаторів,метод аналізу відхилень та бенчмаркінг.

Метод моніторингу ключових індикаторів - спрямований на безперервне відстеження фінансових та нефінансових показників, визначених на етапі планування. Це дозволяє в режимі реального часу бачити динаміку змін, наприклад, рівень продуктивності нових бетонних вузлів чи швидкість окупності інвестицій у модернізацію, що забезпечує базу для прийняття оперативних рішень.

Метод аналізу відхилень - використовується для порівняння планових показників із фактично досягнутими результатами. Виявлення причин розбіжностей між запланованим та реальним станом активів або обсягами виробництва дає можливість зрозуміти, чи було відхилення наслідком внутрішніх помилок, чи результатом непередбачуваних зовнішніх факторів, що потребують коригування плану.

Метод бенчмаркінгу- полягає у порівнянні показників діяльності підприємства з результатами кращих гравців галузі або прямих конкурентів. Таке зіставлення дозволяє об'єктивно оцінити конкурентну позицію після впровадження стратегії та визначити сфери, де потребується подальше вдосконалення чи перегляд стратегічних цілей.

На основі аналізу сутності кожного з досліджених методів, ми визначили сутність та переваги кожного з них(табл..1.2)

Таблиця 1.2

Методи управління стратегічним розвитком підприємства

Метод	Об'єкт дослідження	Результат
методи аналізу та оцінки поточного стану підприємства		
PEST	Макросередовище (зовнішні чинники)	Виявлення трендів та ризиків зовнішнього середовища
5 сил Портера	Галузеве середовище (мікрорівень)	Оцінка рівня конкуренції та привабливості галузі
VRIO	Внутрішні ресурси та здібності	Ідентифікація джерел конкурентних переваг
SNW	Внутрішні параметри підприємства	Визначення сильних, слабких та нейтральних сторін
SWOT	Синтез внутрішніх та зовнішніх факторів	Матриця стратегічних рішень та напрямів розвитку
методи цілепокладання та розробки стратегії		
Дерево цілей	Ієрархія стратегічних цілей	Структурований план завдань за рівнями управління
Матриця Ансоффа	Співвідношення продукт/ринок	Вибір вектора зростання (проникнення, диверсифікація)
Сценарне планування	Альтернативні варіанти розвитку зовнішнього середовища	Сценарії розвитку
методи реалізації та впровадження		
BSC	Ключові показники діяльності: фінансові, клієнтські, внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку	Система збалансованих KPI для моніторингу стратегії
Управління за цілями	Альтернативні варіанти розвитку зовнішнього середовища	Моделі реакції на різні ринкові умови (оптимістична, песимістична тощо)
Бюджетування	Фінансові ресурси та витрати за напрямками діяльності	Забезпеченість стратегічних ініціатив грошовими коштами та контроль витрат
методи контролю та коригування		
Аналіз відхилень	Фактичні vs планові показники	Виявлення причин розбіжностей та шляхи їх усунення
Бенчмаркінг	Показники діяльності конкурентів	Визначення відносних позицій на ринку

Запропонована система методів допомагає перетворити загальні плани на чіткі інструкції для роботи, поєднуючи оцінку стану підприємства з конкретними кроками для його розвитку. Завдяки такому підходу ми можемо не лише бачити поточні проблеми чи можливості, а й правильно розраховувати ресурси для впровадження змін та вчасно виправляти помилки. Це забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів підприємства, спрямовану на отримання стабільного результату в умовах конкуренції. Така структура стає надійним інструментом для прийняття зважених управлінських рішень на кожному етапі модернізації виробництва.

1.3 Особливості процесу управління стратегічним розвитком підприємтва

Управління стратегічним розвитком підприємства сьогодні трансформується із лінійного планування в динамічний, системний процес, що вимагає глибокої інтеграції всіх функціональних сфер бізнесу. В сучасних умовах цей процес не обмежується лише формулюванням довгострокових цілей, а охоплює комплексне узгодження загальнокорпоративної стратегії з бізнес-стратегіями підрозділів та функціональними планами. Системність підходу проявляється у здатності підприємства забезпечити взаємозв'язок між фінансовим плануванням, маркетинговими ініціативами, управлінням персоналом та виробничою логістикою, що дозволяє формувати цілісну картину розвитку в умовах високої турбулентності середовища.

Критичною характеристикою стратегічного управління є необхідність гармонійного поєднання довгострокового бачення з високою оперативною гнучкістю. Хоча стратегія традиційно розрахована на середньо- та довгострокову перспективу, сучасні реалії вимагають від керівництва здатності до швидкої адаптації планів у відповідь на зміни зовнішнього середовища, зокрема в енергетичному секторі чи логістичних ланцюгах. Таке поєднання стратегічного вектору з реактивністю дозволяє підприємству не лише утримувати конкурентні позиції, а й ефективно нівелювати вплив

факторів зовнішнього середовища, які оцінюються через інструментарій PEST-аналізу, включаючи політико-правові зміни та економічну нестабільність.

Важливим аспектом управління стратегічним розвитком є людиноцентричність, яка базується на розумінні того, що ключовим носієм стратегічних змін є персонал. Ефективна стратегія не може бути реалізована без глибокої інтеграції індивідуальних цілей працівників у стратегічний порядок денний компанії. Це вимагає від менеджменту формування та підтримки сталої корпоративної культури, впровадження ефективних систем мотивації та розбудови психологічних контрактів між роботодавцем і працівником. Відтак, управління стратегічним розвитком стає невіддільним від формування ціннісної пропозиції роботодавця (EVP), що дозволяє мобілізувати інтелектуальний та творчий потенціал колективу для виконання поставлених завдань.

Нарешті, обґрунтованість управлінських рішень у стратегічному розвитку базується на науковому підході, що передбачає відмову від чисто інтуїтивних дій на користь глибокої аналітики. Використання сучасних методів дозволяє підприємству об'єктивно оцінити наявні конкурентні переваги та прийняти раціональні рішення, особливо у питаннях інвестиційного розвитку та модернізації виробництва.

Автор [19] зазначає, що етепами стратегічного управління є визначення та аналіз поточної ситуації, формулювання стратегії, реалізація стратегії та її оцінка.

Автори [20] пропонують розглядати процес стратегічного управління на засадах загальної теорії систем,та визначають настпуні етапи процесу: визначення місії та цілей; моніторинг; стратегічний аналіз; вибір стратегії; розробка плану реалізації; діагностування; регулювання.

Автор[21] визначає наступні етапи розроблення стратегії розвитку : формування цілей і завдань; проведення аналізу і оцінки зовнішнього і внутрішнього середовища;вибір критеріїв оптимізації діяльності

підприємства; оцінка стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація розробленої стратегії.

На основі аналізу етапізацій виділених науковцями та визначеними методами й особливостями реалізації стратегічного управління розвитком, ми розробили власну модель процесу управління стратегічним розвитком.

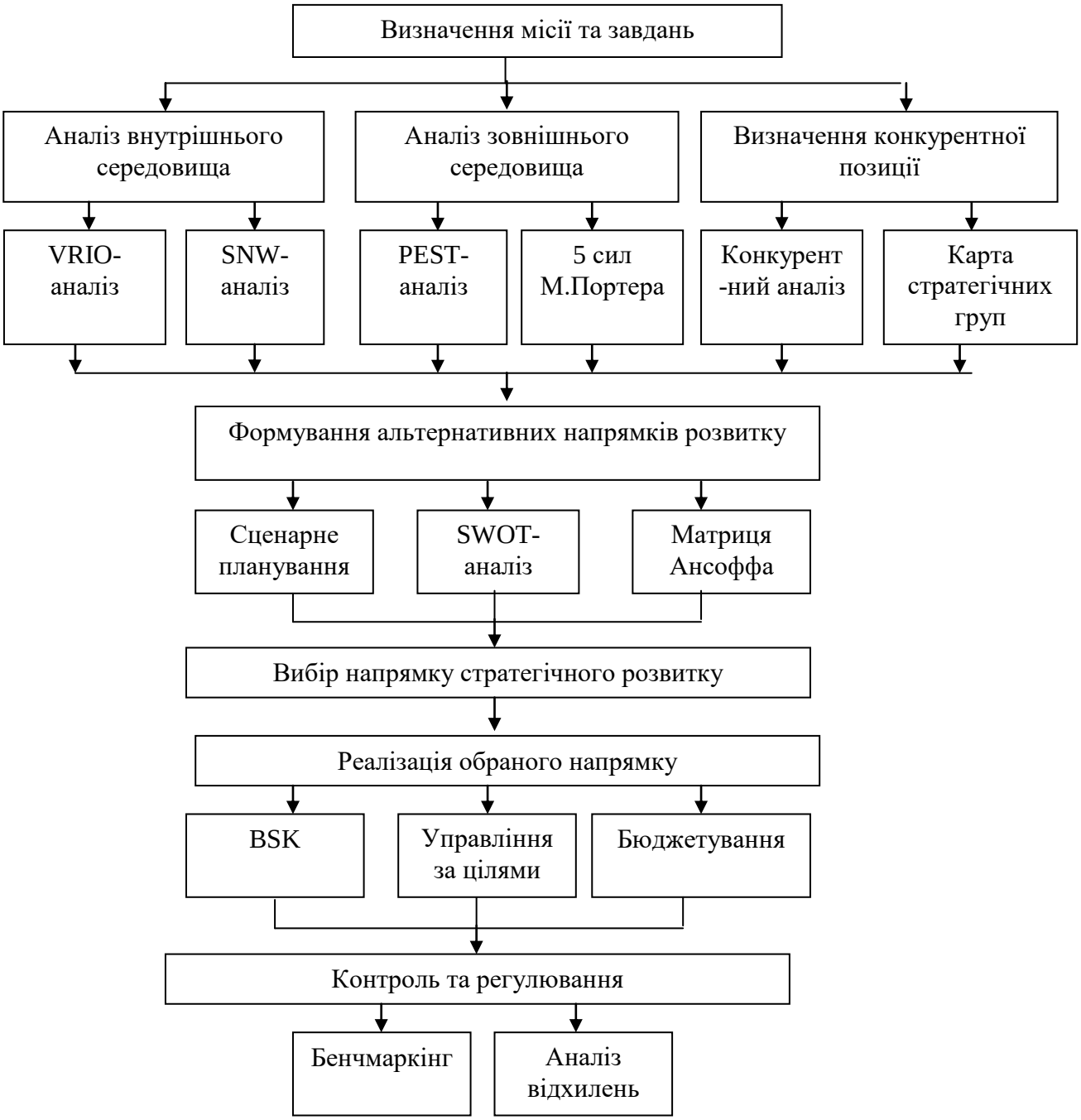


Рис.1.2 Модель процесу управління стратегічним розвитком

Джерело: сформовано автором

Першим етапом моделі є визначення місії та завдань. Це фундаментальний крок, який задає вектор руху підприємства. На цьому етапі формується загальна філософія розвитку, яка слугує орієнтиром для всіх подальших управлінських рішень та допомагає структурувати майбутні інвестиційні та операційні цілі[21].

Наступним етапом є визначення поточного стану підприємства.

Першим аспектом є аналізу внутрішнього середовище, цей аналіз спрямований на виявлення «ресурсного портфеля» підприємства та оцінку його здатності генерувати стійкі конкурентні переваги.Метою є визначити, які саме внутрішні компетенції та активи є унікальними, а які - потребують модернізації.

Аналізу зовнішнього середовища - полягає в ідентифікації факторів макро- та мікросередовища, що створюють або обмежують можливості для стратегічного розвитку підприємства. Головною метою етупу є виявити ризики та драйвери змін у зовнішньому світі, до яких підприємство має адаптуватися для збереження конкурентоздатності[22].

Конкурентний аналіз полягає у визначенні місця підприємства у системі ринкових відносин та оцінці дій основних гравців галузі.Ві є необхідним, щоб визначити позицію підприємства відносно конкурентів, виявити «вільні ніші» або зони потенційного тиску, що критично для вибору напрямку стратегічного розвитку.

Окрім цього, для кожно аспекту аналізу ми запропонували використання найбільш доцільних методів. Доцільність застосування обраного комплексу аналітичних методів зумовлена необхідністю переходу від інтуїтивного управління до раціональної моделі прийняття рішень. Використання VRIO- та SNW-аналізів дозволяє деталізувати внутрішній ресурсний потенціал, тоді як PEST-аналіз та модель 5 сил М. Портера забезпечують комплексне бачення ринкових загроз і галузевих особливостей. Поєднання цих інструментів у межах діагностичного етапу забезпечує високу якість вхідної інформації, що є необхідною передумовою для обґрунтованого

вибору стратегічних альтернатив та подальшої модернізації виробничих процесів.

Після проведення аналізу настає етап формування альтернативних напрямків розвитку. Тут ви використовуєте раціональні методи, такі як сценарне планування та матриця Ансоффа. Важливо, що в рамках вашої моделі цей етап дозволяє зіставити різні варіанти розвитку перед тим, як перейти до фінального вибору напрямку стратегічного розвитку.

Наступним етапом є етап реалізації обраного напрямку. Тут важливою є ефективна реалізація функцій менеджменту та висока компетенність менеджменту підприємства, оскільки саме на цій стадії концептуальні стратегічні плани трансформуються у реальні бізнес-результати, піддаючись перевірці на життєздатність та відповідність внутрішнім процесам підприємства. Цей етап забезпечує перехід від стратегічних декларацій до вимірюваних показників, що дозволяє контролювати прогрес виконання цілей, а також сприяє інтеграції персоналу шляхом узгодження індивідуальних цілей працівників зі стратегічними орієнтирами компанії[23]. Крім того, через систему бюджетування реалізація забезпечує спрямування фінансових потоків виключно на пріоритетні для розвитку напрямки, а використання збалансованої системи показників (BSK) надає керівництву інструменти для моніторингу стану підприємства у всіх ключових аспектах одночасно.

Водночас етап реалізації супроводжується значною складністю, оскільки процес часто стикається з інерцією організаційної структури та корпоративної культури, що вимагає від менеджменту вміння долати опір змінам та підтримувати високу мотивацію персоналу. Висока динаміка зовнішнього середовища змушує підприємство одночасно дотримуватися обраного вектору та оперативно реагувати на непередбачувані виклики, що робить цей процес постійним випробуванням на гнучкість. Складність координації бюджетування, операційної діяльності та роботи з людським капіталом вимагає від керівників високої компетентності у забезпеченні

внутрішньої інтеграції всіх функціональних сфер, адже відсутність належного контролю може призвести до розбіжностей між плановими та фактичними показниками, що потребує постійного регулювання.

Останнім етапом є етап контролю та регулювання у представленій моделі відіграє роль механізму зворотного зв'язку, що дозволяє підприємству не лише фіксувати результати реалізації стратегії, а й оперативно здійснювати коригуючі дії у мінливому середовищі. Його сутність полягає у безперервному моніторингу відповідності фактичних показників діяльності підприємства запланованим стратегічним орієнтирам, що є критично важливим для мінімізації ризиків відхилень. Систематичний контроль забезпечує виявлення «вузьких місць» у реалізації стратегічних ініціатив, тим самим дозволяючи менеджменту вчасно адаптувати внутрішні процеси до змінних умов зовнішнього контуру[24].

Для забезпечення об’єктивності цього процесу використовуються інструменти бенчмаркінгу та аналізу відхилень, які дозволяють перейти від простої фіксації фактів до глибокого розуміння причин виникнення розбіжностей. Бенчмаркінг надає можливість порівняти власні досягнення з результатами лідерів галузі, що допомагає об’єктивно оцінити конкурентну позицію та ефективність обраної стратегії. Водночас аналіз відхилень виступає науковим інструментом регулювання, що дозволяє ідентифікувати джерела неефективності.

Підсумовуючи, варто підкреслити, що розроблена модель управління стратегічним розвитком підприємства дозволяє перейти від інтуїтивного менеджменту до науково обґрунтованої системи прийняття рішень, що є критично важливим в умовах сучасної економічної нестабільності. Модель відрізняється від наявних в літературі деталізації методологічно бази та виокремленням необхідно проведення конкурентного аналізу. Такий підхід мінімізує суб’єктивізм управлінських дій та сприяє підвищенню ефективності модернізації виробництва, узгоджуючи стратегічні цілі з операційною діяльністю та людським потенціалом компанії.

РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

2.1 Особливості функціонування портових терміналів України

ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» - це потужний портовий та олійний термінал, що входить до складу агрохолдингу «Кернел»

Діяльність портових терміналів є критично важливим «мостом» між українським фермером, який вирощує зерно, та світовим ринком, який його купує.

Портовий термін - це складний інженерний вузол, який забезпечує перевалку вантажів з «сухопутних» транспортних засобів (автомобілі, залізничні вагони) на «морські» (судна великого тоннажу). Вона не займається вирощуванням зерна, вона займається його обробкою, зберіганням та відвантаженням.

Галузь повністю інтегрована у світові стандарти якості (ISO, GAFTA, FOSFA). Обсяги роботи галузі прямо пропорційні врожайності зернових в Україні та попиту на них у країнах-імпортерах (Китай, ЄС, Африка, Близький Схід). Сучасні термінали в Україні - це майже повністю автоматизовані комплекси, де участь людини зведена до нагляду та контролю систем.

Для України ця галузь є стратегічною, оскільки через неї проходить значна частка валютних надходжень країни, особливо під час воєнних дій, оскільки від ефективності роботи таких терміналів, як ваш, залежить, чи зможе Україна продати врожай і підтримати бюджет.

Для аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства ми вважаємо доцільним використати методику TEMPLES-аналізу, яка полягає в дослідженні впливу технологічних, економічних, ринкових, політичних, законодавчих, екологічних та соціальних чинників.

Технологічні чинники. Першим технологічним чинником є *автоматизація та цифровізація терміналів*. На ринку існують 3 нові

напрямки вдосконалення технічного оснащення: використання автоматизованих кранів (STS, RTG) встановлення цифрових систем управління терміналами та технологія «Цифровий двійник» (створення віртуальної копії терміналу для моделювання різних сценаріїв завантаження, що дозволяє оптимізувати маршрути техніки та уникнути вузьких місць).

Наступним технологічним чинником є *розвиток вантажно-розвантажувальної техніки*. Найпростішим напрямком є перехід на потужнішу, швидшу та більш вантажопідйомну техніку. Більше складним напрямком є впровадження грейферів нового покоління для насипних вантажів або автоматичних спредерів для контейнерів, що прискорює процес захвату та звільнення вантажу.

Ще одним технологічним чинником є *автоматизоване попередження поломок на основі Штучного інтелекту*. Найбільш сучасні термінали запобіганню поломок та простоїв, встановлюють автоматизовані системи запобіганню поломок на базі ШІ. Вартість просто різних типів судна наведена в табл.2.1.

Таблиця 2.1

Вартість просто різних типів суден

Тип судна	Середній обсяг вантажу, тис. т	Ринкова вартість дем'юреджу (USD/доба)*	Вартість простою за 12 годин (USD)
Handysize	25–35	12 000 – 15 000	6 000 – 7 500
Supramax	45–55	18 000 – 22 000	9 000 – 11 000
Panamax	60–75	25 000 – 30 000	12 500 – 15 000

Джерело: складено автором за [25]

Датчики на обладнанні дозволяють здійснювати дистанційний моніторинг стану техніки, прогнозувати поломки до їх виникнення (предиктивне технічне обслуговування) та скорочувати час простою. Окрім цього на основі ШІ проводять трекінг вантажів за рахунок встановлення RFID-міток і GPS-трекерів для контролю точного місцезнаходження кожного контейнера чи партії товару в режимі реального часу.

Ще одним технологічним чинником є *енергоефективність діяльності портових терміналів*, а саме впровадження енергоощадних технологій (частотно-регульованих приводів, систем рекуперації, інтелектуального освітлення) та систем енергомоніторингу для оптимізації собівартості перевалки та підвищення енергетичної автономності підприємства.

Для портового об'єкта, що працює 24/7, енергоспоживання є критичним. Впровадження систем керування піковими навантаженнями дозволяє уникнути аварійних відключень через перевантаження мережі та зменшити залежність від зовнішніх енергопостачальників, що є стратегічно важливим в умовах можливих дефіцитів енергії в Україні.

Окрім цього, енергозбереження є частиною екологічної стратегії, що підвищує рейтинг підприємства в очах іноземних партнерів та фінансових інституцій, які надають кредити лише тим компаніям, що демонструють зниження вуглецевого сліду.

Економічні чинники. Одним з економічних чинників є *світові ціни на зернові та олію*, оскільки вони значно впливають на обсяги експорту. Для аналізу динаміки світових цін ми проаналізували дані індексу цін на продовольство ФАО (FAO Food Price Index), який є «золотим стандартом» для оцінки світового ринку зернових та рослинних олій(рис.6).

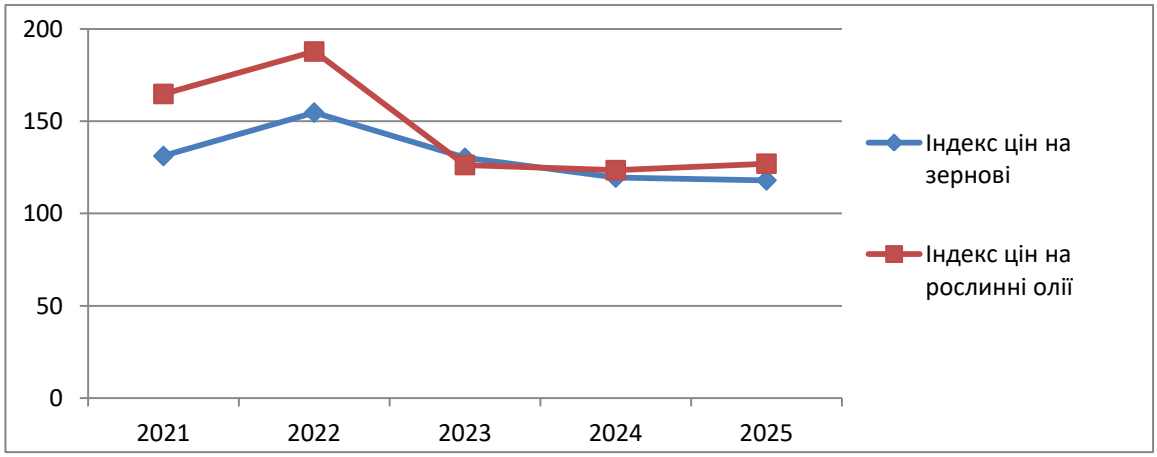


Рис.2.1. Динаміка індексу цін на зернові та олію

Джерело: складено автором за [26]

Коли світові ціни високі (як у 2022 р.), трейдери менш чутливі до тарифів на перевалку. Коли ціни низькі (як у 2024-2025 рр.), стивідорні

компанії змушені конкурувати за кожен долар, що тисне на маржу. При низьких цінах на світовому ринку, виграють лише ті термінали, які можуть забезпечити сертифіковану якість (ISO 22000), що дозволяє продавати продукцію з «премією» (вищою ціною), ніж несертифіковане зерно.

Валютний курс впливає на виручку (експорт) та вартість обслуговування боргів. Ми проаналізували динаміку курсу валют за даними НБУ(рис.2.2)

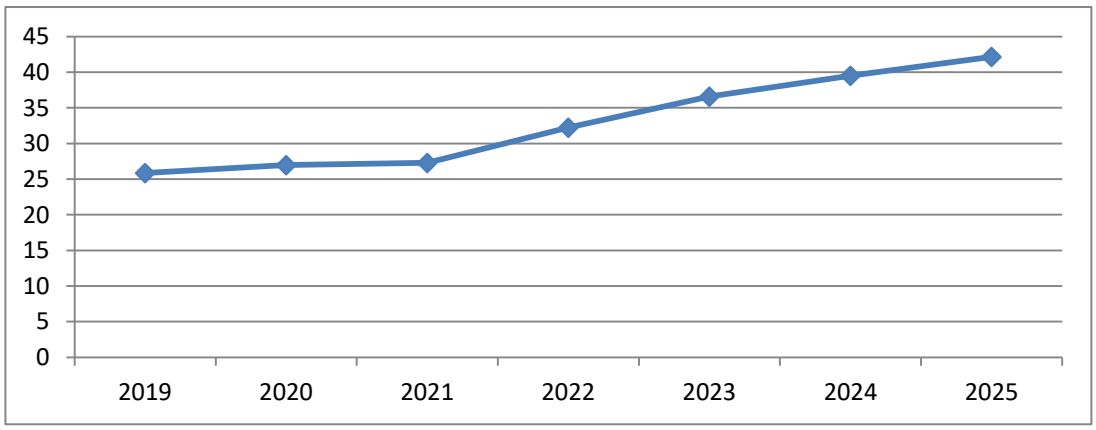


Рис.2.2 Динаміка курсу доллара за даними НБУ , грн.

Джерело: складено автором за [27]

Більшість контрактів у стивідорному бізнесі номіновані у доларах США (USD). Тому , коли гривня девальвує (курс зростає), дохід підприємства у гривневому еквіваленті автоматично зростає. Це дозволяє підприємству «виживати» під час інфляції, оскільки ціна послуг індексується ринком автоматично

Однак, зростання валютного курсу збільшує балансову вартість зобов'язань, що автоматично погіршує коефіцієнти ліквідності.

В той же час, девальвація гривні робить українську перевалку дешевшою для іноземного замовника в доларовому еквіваленті. Це дозволяє українським стивідорним підприємствам бути більш конкурентоспроможним порівняно з терміналами в інших країнах (наприклад, у Румунії чи Болгарії), де витрати на персонал та енергію номіновані у сильних валютах.

Ставки на залізничні та морські перевезення. На основі аналізу логістичних витрат ми визначили, що вартість доставки зерна залізницею для

клієнтів термінала у 2025 році зросла майже в 3 рази порівняно з 2021 роком. Це створює додатковий ціновий тиск на експортерів, змушуючи їх оптимізувати ланцюги постачання та вимагати від терміналів вищої швидкості перевалки для мінімізації часу простою вагонів.

Перевезення на 100 км буде коштувати, наприклад, 400 грн/т, а на 700 км - уже 1500 грн/т. Вагонна складова є найбільш «непередбачувана» частина витрат у гривні. Вона залежить від попиту на вагони. В пік сезону (вересень-жовтень) трейдери платять за вагони на 30-50% більше, ніж у січні-лютому.

Інфляція та вартість енергоресурсів. У табл..2.2 наведено динаміка інфдесів інфляції в Україні.

Таблиця 2.2

Динаміка індексу інфляції в Україні, %

Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Індекс інфляції	4,10%	5,00%	10,00%	26,60%	5,10%	7,50%	8,90%

Джерело: складено автором за [28]

Високий рівень інфляції в Україні (зокрема кумулятивний ефект 2022 та 2024–2025 років) виступив негативним економічним чинником для стивидорних підприємств. Інфляційне зростання вартості матеріальних ресурсів, послуг субпідрядників та вимушена індексація заробітних плат призвели до зростання собівартості порівняно з доходами, окрім цього тарифна політика підприємства також прив'язана до іноземної валюти.

Динаміка цін на основні енергоресурси для бізнесу в Україні за останні роки демонструє стрімке зростання через руйнування енергосистеми, дефіцит генерації та зміну податкового законодавства (акцизів).

Для непобутових споживачів (бізнесу) кінцева ціна за 1 кВт·год складається з ціни самої електроенергії на ринку, тарифу АТ «Укренерго» на передачу та тарифу місцевого обленерго на розподіл.Дизель безпосередньо впливає на логістику (роботу тепловозів, що подають вагони на термінал, та автомобільний підвіз вантажів)

Динаміка середньої вартості на електроенергію та паливо для портових терміналів наведена на рис.2.3

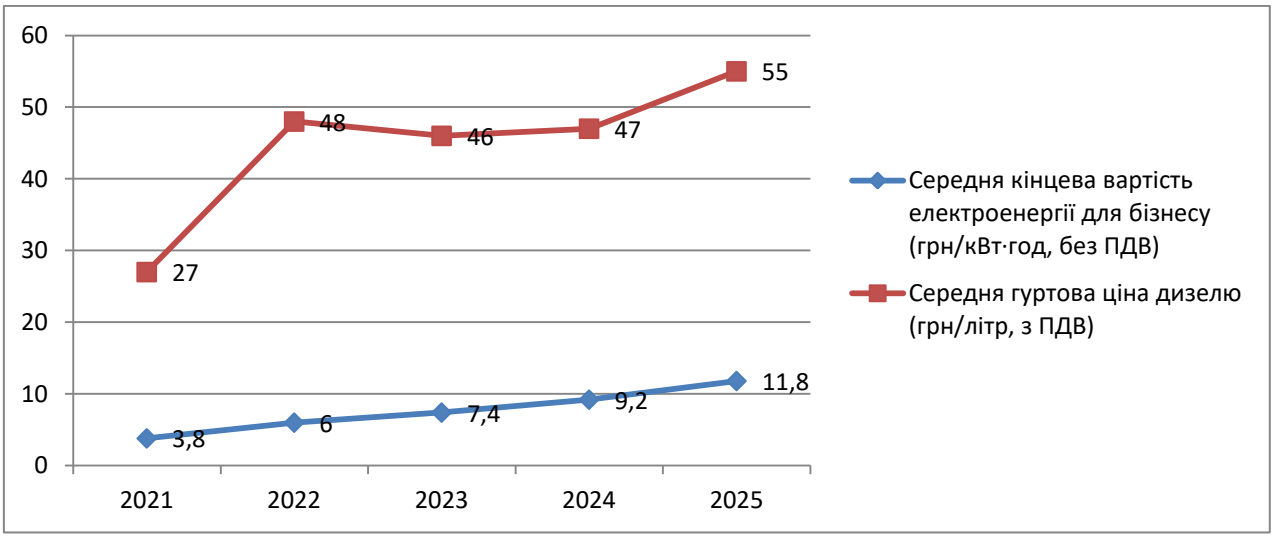


Рис.2.3Динаміка середньої вартості на електроенергію та паливо для портових підприємств

Джерело: складено автором за [29]

Оскільки ціна електроенергії з 2021 по 2025 рік зросла майже у 3 рази, кожна тонна перевалки зерна потребує значно більших грошових витрат на оплату комунальних послуг.

Ринкові чинники. Для визначення основних ринкових чинників, ми проаналізували динаміку *кількості терміналів* в Україні(рис2.4)

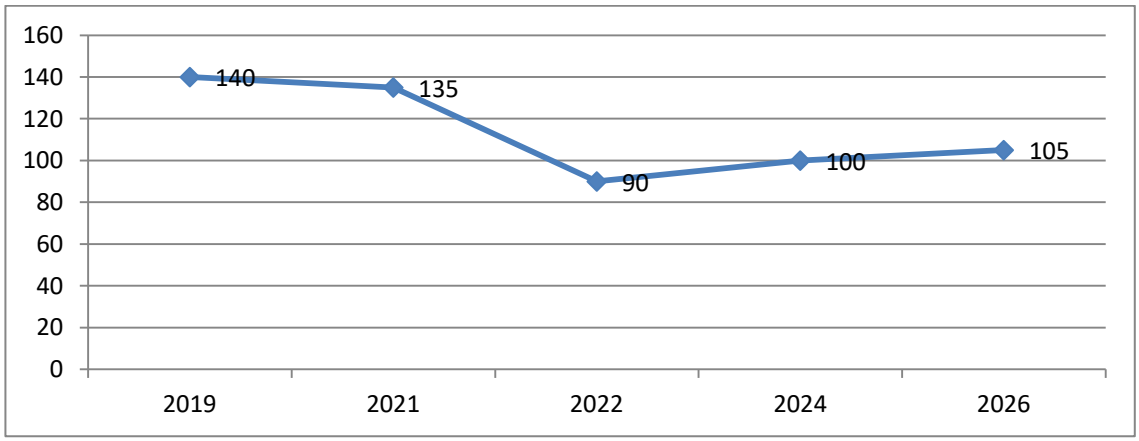


Рис.2.4 Динаміка кількості терміналів в Україні

Джерело: складено автором за [29]

На рис.2.5 наведено динаміку експорту зернових та олійних культур через морські порти.

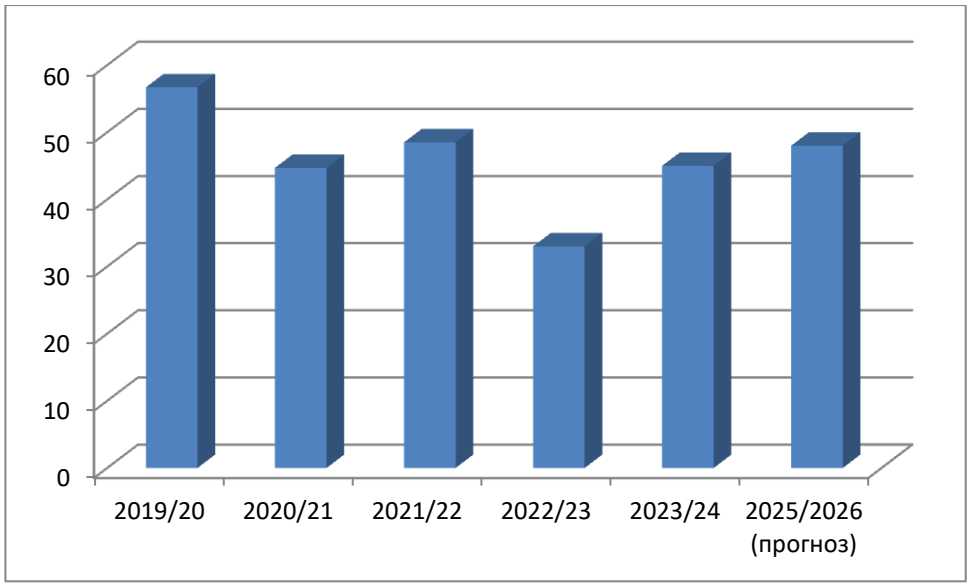


Рис.2.5Динаміка експорту зернових та олійних культур через морські порти

Джерело: складено автором за [31]

Різке падіння обсягів 2022/2023 маркетинговому році спричинило критичний дефіцит валютної виручки та переорієнтацію логістики на залізницю та Дунай, що значно здорожчало доставку зерна для агрохолдингів.

Відкриття «Українського морського коридору» дозволило повернути обсяги перевалки на докризовий рівень. Проте, витрати на логістику (страхування суден, охорона портової інфраструктури) залишаються високими. Для терміналів це означає повернення до високих обсягів, але при цьому зростання операційних ризиків. Потрібно підтримувати безперервну роботу навіть у періоди обстрілів, що вимагає додаткових інвестицій у безпеку персоналу та енергонезалежність.

Поведінка великих міжнародних трейдерів.Стивідорна галузь залежить від рішень трейдерів щодо географії експорту. Якщо трейдери зміщують інтерес до інших ринків, це змінює попит на конкретні види послуг термінала

Зміни в експортних правилах та торговельних бар'єрах. Посилення фітосанітарного контролю або обмеження експорту певних культур (наприклад, кукурудзи чи пшениці) з боку держави чи імпортерів створює ризики простою терміналів.

Політичні чинники. *Статус «зернового коридору»* є головним чинником, що визначає можливість ведення бізнесу в галузі перевалки зерна. Українським морським коридором, який діє з серпня 2023 року, скористалися близько 4600 суден. Загалом цим безпечним шляхом до країн Африки, Азії та Європи було експортовано понад 120 млн тонн різноманітних вантажів. Однак, будь-які політичні коливання навколо безпеки цього маршруту миттєво позначаються на вартості страхування суден, що змушує трейдерів переглядати логістичні ланцюги та часто змінювати обсяги замовлень на користь інших портів.

Військово-політична ситуація залишається домінуючим ризиком. Безпосередні загрози обстрілів портової інфраструктури створюють бар'єр для залучення довгострокових інвестицій у модернізацію термінала. Окрім прямої загрози знищення активів, цей чинник суттєво впливає на кадрову політику: мобілізаційні процеси в умовах війни створюють дефіцит висококваліфікованого технічного персоналу, необхідного для роботи з сучасними автоматизованими системами. Таким чином, безпековий аспект опосередковано підвищує собівартість послуг через необхідність інвестування в системи захисту та вищі витрати на утримання персоналу.

Геополітичні відносини з країнами-імпортерами формують зовнішній контекст для попиту на послуги підприємства. Інтеграція України в економічний простір ЄС відкриває можливості для залучення європейських грантів на інфраструктурну модернізацію, проте водночас створює ризики протекціонізму з боку сусідніх держав. Політичні протести фермерів у країнах Євросоюзу проти українського зерна часто змушують українських експортерів шукати віддаленіші ринки збуту в Азії чи Африці. Це збільшує логістичне плече та час обороту суден, що вимагає від ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» гнучкої адаптації до змін у структурі експортних потоків та готовності до роботи з різними стандартами якості.

Законодавчі чинники. Діяльність портових терміналів в Україні регулюється багаторівневою системою нормативно-правових актів: від

міжнародних конвенцій до внутрішніх наказів профільного міністерства. Ця сфера є високого рівня регулювання, оскільки вона стосується безпеки держави, екології та міжнародної торгівлі. У табл..2.3 наведено документи. що визначають правовий статус портового термінала як суб'єкта господарювання.

Таблиця 2.3

Законодавчий документ	Сутність
Закон України «Про морські порти України»	Базовий документ, що визначає правові, економічні та організаційні основи функціонування портів. Саме він регулює доступ до причалів, статус операторів терміналів та відносини з Адміністрацією морських портів України (
Кодекс торговельного мореплавства України	Основний акт, що регулює правовідносини, пов'язані з торговельним мореплавством, статусом суден, договорами перевезення та морським страхуванням
Закон України «Про транспорт»	Визначає загальні принципи функціонування всіх видів транспорту в країні.
Міжнародний кодекс з охорони суден і портових засобів	Обов'язковий для всіх терміналів, що працюють з міжнародними вантажами. Він визначає заходи безпеки, доступ до території та захист від терористичних загроз.

Джерело: складено автором

Державне регулювання та митна політика відіграють роль регулятора, що визначає швидкість проходження вантажу через термінал. Зміни у процедурах митного оформлення, впровадження нових правил верифікації зернових та посилення валютного контролю спрямовані на детінізацію ринку, проте вони створюють додаткове бюрократичне навантаження на керівництво портових терміналів. У табл..2.4 наведено основні зміни в митному законодавстві протягом 2025 року.

Таблиця 2.4

Основні зміни в митному законодавстві протягом 2025 року

Зміна / Процес	Сутність зміни	Вплив на роботу термінала
NCTS Фаза 5	Єдина транзитна декларація для України та ЄС.	Пришвидшення документообігу, зменшення часу на митні формальності.
Система «Агроекспорт» (ДАР)	Автоматична перевірка права трейдера на експорт.	Ризик: зупинка навантаження через технічні помилки або борги трейдера.
Автоматизація (Зелений коридор)	Зменшення кількості фізичних оглядів вантажів.	Підвищення пропускної здатності, зниження витрат на очікування.

Продовження табл.2.4

Зміна / Процес	Сутність зміни	Вплив на роботу термінала
Валютний контроль	Блокування експорту за неповернення виручки.	Ризик: «затоварення» складів через санкції проти трейдерів-клієнтів.
Розширення програми АЕО	Спрощення митних процедур для сертифікованих компаній.	Створення конкурентної переваги для терміналів зі статусом АЕО.

Джерело: складено автором

Це може провокувати ризик виникнення непередбачуваних затримок суден, які провокують штрафи (демередж). Таким чином, ефективність взаємодії з митними та фіскальними органами стає одним із внутрішніх показників конкурентоспроможності терміналу.

Екологічні чинники. Основним екологічним викликом для діяльності зернових та олійних терміналів є *забезпечення нормативів викидів забруднюючих речовин* в атмосферне повітря, що регулюється Законом України «Про охорону атмосферного повітря». Під час інтенсивної перевалки утворюється значна кількість пилу, а при операціях з олією — специфічні випари, що вимагає від підприємства безперебійної роботи аспіраційних систем та регулярного технічного обслуговування фільтрів. Для стивідора це перетворюється на постійну статтю капітальних інвестицій: недотримання встановлених нормативів гранично допустимих викидів (ГДВ) не лише тягне за собою суворі штрафні санкції від Держекоінспекції, а й створює ризик зупинки ліцензійної діяльності, що в умовах воєнного стану є неприпустимим.

Управління відходами та запобігання забрудненню акваторії Чорного моря регулюються Водним кодексом України та нормами міжнародної конвенції МАРПОЛ (MARPOL 73/78). Портовий термінал, як зона підвищеного екологічного ризику, зобов’язаний утримувати локальні очисні споруди для зливових вод та мати спеціалізовані підрозділи для ліквідації можливих розливів. Запровадження нового Закону України «Про управління відходами» вимагає від ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» чіткої класифікації всіх промислових відходів, включно з небезпечними залишками

фумігантів, що використовуються для знезараження зерна. Цей аспект контролюється Держпродспоживслужбою та вимагає співпраці виключно з ліцензованими операторами з утилізації, що збільшує операційні витрати, проте є необхідною умовою для легального функціонування об’єкта.

На рівні стратегічного планування екологічні вимоги трансформуються в ESG-порядок денний, який визначає інвестиційну привабливість підприємства. Закон України «Про енергетичну ефективність» та відповідні директиви ЄС змушують термінали переходити до енергоощадних технологій та звітування про вуглецевий слід. Для міжнародних трейдерів, які є основними клієнтами термінала, наявність «зелених» сертифікатів та енергоефективного обладнання стає ключовою перевагою. Крім того, будь-які плани з розширення потужностей термінала обов’язково проходять процедуру Оцінки впливу на довкілля (ОВД), згідно із Законом України «Про оцінку впливу на довкілля». Це складний бюрократичний та експертний процес, який гарантує відповідність бізнесу сучасним європейським стандартам сталого розвитку.

Таким чином, екологічні чинники для ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» перетворилися з суто адміністративного обтяження на критичний бізнес-інструмент. Успішне проходження державних перевірок та відповідність екологічному законодавству стають фундаментом для побудови репутації надійного партнера на міжнародному ринку. Впровадження екологічних стандартів не лише мінімізує регуляторні ризики, а й дозволяє підприємству інтегруватися у глобальні логістичні ланцюги, де дотримання принципів сталого розвитку є обов’язковим критерієм вибору стивідорного оператора.

Соціальні чинники. Першим чинником є демографічна ситуація, а саме *дефіцит кваліфікованих портових кадрів*.

У табл. 2.5 наведено динаміку кадрової ситуації за вакантними посадами портових терміналів.

Таблиця 2.5

Динаміка кадрової ситуації за вакантними посадами портових терміналів.

Рік	Рівень укомплектованості штату (%)	Час закриття вакансії (днів)	Основний тренд
2021	95%	15–20	Ринок роботодавця: високий конкурс на місце.
2022	85%	30–45	Перший відтік кадрів, початок мобілізації.
2023	75%	60–90	Дефіцит чоловічих професій, переорієнтація на жінок.
2024	70%	90–120	Критичний брак технічного персоналу (інженерів).
2025	65%	120–150	Масштабна боротьба за утримання ключових спеціалістів.
2026	60%	150+	«Кадровий голод»: критичне зниження операційної безпеки.

Джерело: складено автором за [32]

Станом на 2026 рік ринок праці у стивідорній галузі характеризується гострим дефіцитом технічного персоналу, що є наслідком демографічних змін та наслідків воєнного стану. Статистичні дані вказують на те, що час закриття вакансій вузькопрофільних спеціалістів зріс у 5-6 разів, а рівень укомплектованості штату становить близько 65%.

На портових термінал найбільший дефіцит спострегається за наступними посадами :оператори автоматизованих систем; інженери з енергоефективності; докери-механізатори високої кваліфікації.

Рівень заробітних плат. У наслідок нехватки кваліфікованих кадрів у підприємств виникає необхідність утримання персоналу в конкурентних умовах. На рис.2.5 наведено динаміку середньої заробітної плати технічного персонал портових терміналів.

Соціальний запит на нульовий травматизм. Стандарти безпеки праці в сучасній стивідорній галузі трансформувалися з формального дотримання техніки безпеки у стратегічну концепцію «Нульового травматизму». Для портового термінала, де поєднуються важкі вантажі, висока автоматизація та

робота в нічні зміни, цей чинник став ключовим соціальним показником, що визначає репутацію роботодавця та ефективність бізнес-процесів.

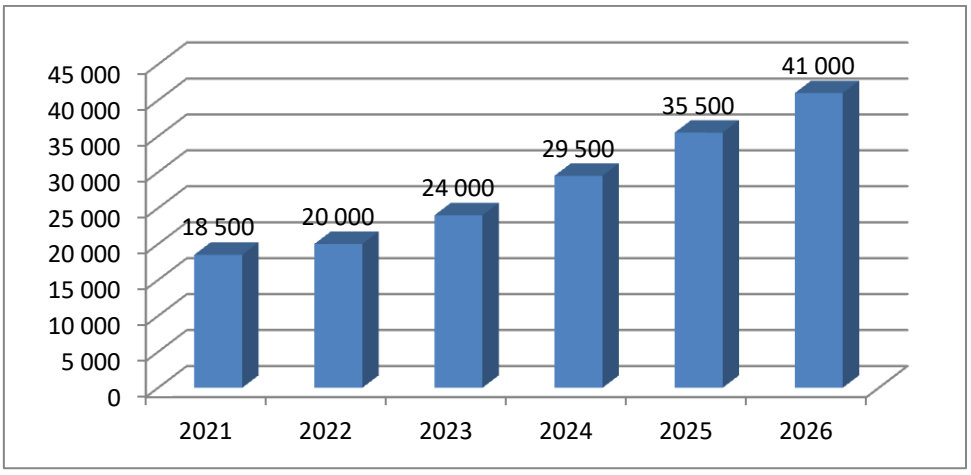


Рис.2.5 Динаміка середньої заробітної плати технічного персонал портових терміналів, грн.

Джерело: складено автором за [32]

Позитивною стороною реалізації програми є те, що нещасний випадок автоматично призводить до розслідувань, зупинки роботи дільниці та юридичних перевірок. Вартість простою зернового термінала через затримку навантаження судна (демередж) значно перевищує витрати на впровадження систем безпеки.

У дефіцитних умовах кваліфіковані спеціалісти обирають роботодавця не лише за рівнем зарплати, а й за рівнем безпеки праці. Забезпечення високих соціальних стандартів — це інструмент утримання персоналу.

Окрім того, міжнародні трейдери та аудитори (що відвідують термінал для сертифікації вантажу) проводять оцінку виробничих об’єктів за міжнародними чек-листами безпеки. Термінал, що не відповідає сучасним нормам охорони праці, ризикує втратити статус надійного партнера в очах глобальних компаній.

На основі вищевикладеного, ми сформували таблицю TEMPLES-аналізу та провели оцінку чинників за вагою, впливом(позитивний/негативний), оцінкою та виваженою оцінкою, що розраховується як добуток попередньо визначених ваги та оцінки

Таблиця 2.6

TEMPLES-аналіз ринку портових терміналів

Чинник	Вага	Вплив	Оцінка	Виважена оцінка
Технологічні чинники				
Автоматизація та цифровізація терміналів	0,4	+	5	+2
Розвиток вантажно-розвантажувальної техніки	0,3	+	5	+1,5
Автоматизоване попередження поломок на основі ШІ	0,2	+	4	+0,8
Підвищення енергоефективності діяльності	0,1	+	4	+0,4
Загальна оцінка				+4,7
Економічні чинники				
Зростання світових цін на зернові та олію	0,3	+	3	+0,9
Коливання валютного курсу	0,2	-	3	-0,6
Зростання ставок на залізничні та морські перевезення	0,3	-	3	-0,9
Інфляція та вартість енергоресурсів	0,2	-	3	-0,6
Загальна оцінка				-1,2
Ринкові чинники				
Кількість підприємств	0,2	+	3	+0,6
Експортна потужність	0,3	+	5	+1,5
Поведінка великих міжнародних трейдерів	0,2	-	4	-0,8
Зміни в експортних правилах та торговельних бар'єрах	0,3	-	4	-1,2
Загальна оцінка				+0,1
Політичні чинники				
Військовий стан	0,3	-	5	-1,5
Функціонування «Зернового терміналу»	0,3	+	5	+1,5
Міжнародні договори страхування та логістики	0,2	+	4	+0,8
Геополітичні відносини	0,2	+	5	+1
Загальна оцінка				+2,4
Законодавчі чинники				
Зміни митного законодавства	0,3	-	3	-0,9
Зміни податкового законодавства	0,3	-	2	-0,6
Впровадження Європейських стандартів діяльності портів на законодавчому рівні	0,4	+	3	+1,2
Загальна оцінка				-0,3
Екологічні чинники				
Забезпечення нормативів викидів забруднюючих речовин	0,3	+	4	+1,2
Управління відходами та запобігання забрудненню акваторії Чорного моря	0,3	+	4	+1,2
Тенденції до використання енергоефективного обладнання та альтернативної електроенергії	0,4	+	4	+1,6
Загальна оцінка				+4
Соціальні чинники				
Дефіцит кваліфікованих кадрів	0,5	-	5	-2,5
Зростання рівня оплати праці	0,3	-	3	-0,9
Соціальний запит на нульовий травматизм	0,1	+	5	+0,5
Загальна оцінка				-2,9

На основі проведеного аналізу, ми визначили, що найвищий позитивний вплив на діяльність підприємств галузі мають технологічні,політичні та екологічні чинники. Найвищий негативний вплив на діяльність підприємства мають соціальні та економічні чинники. При цьому до основних можливостей підприємства можна віднести: автоматизація та цифровізація терміналів, розвиток вантажно-розвантажувальної техніки, зростання світових цін на зернові та олію, функціонування «зернового терміналу», впровадження європейських стандартів діяльності портів на законодавчому рівні , зростання важливості екологічних норм. До основних загроз належать: зростання ставок на залізничні та морські перевезення, зміни в експортних правилах та торговельних бар'єрах, військовий стан, зміни митного законодавства, дефіцит кваліфікованих кадрів.

2.2 Аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» — це один із найпотужніших в Україні портових зернових терміналів, який входить до складу провідної агропромислової групи «Кернел». Основні характеристики підприємства наведені в табл.2,7

Таблиця 2.7

Основні характеристики ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Характеристика	Відомості підприємсвта
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Приватна
Дата створення	2017
Статус	Юридична особа Перубває у складі агрохолдингу «Кернел»
Сфера діяльності	Транспортно-логістичне забезпечення агропромислового сектору (перевалка та зберігання зернових та олійних культур).
Місія підприємства	Забезпечення ефективного та безпечного виходу української агропродукції (зернових та олії) на світові ринки шляхом надання високоякісних послуг термінального оперування

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією підприємства

Для успішного функціонуванні на ринку підприємство має дотримуватись податкового, екологічного та митного законодавства України; міжнародних стандартів безпечності харчових продуктів (ISO 22000:2018); забезпечення техногенної безпеки портових споруд.

Для підприємства типу ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» з чисельністю 427 осіб характерна функціонально-лінійна *організаційна структура*(рис.2.6). Така структура є оптимальною для промислово-логістичних об’єктів, оскільки вона поєднує чітку вертикаль підпорядкування (для безпеки та операційної швидкості) з глибокою спеціалізацією підрозділів.

Така структура забезпечує «ефект конвеєра»: кожен підрозділ відповідає за свій етап: технічний - за справність механізмів, лабораторія - за якість олії, операційний - за швидкість відвантаження. Це мінімізує помилки та забезпечує швидке прийняття рішень під час завантаження суден.

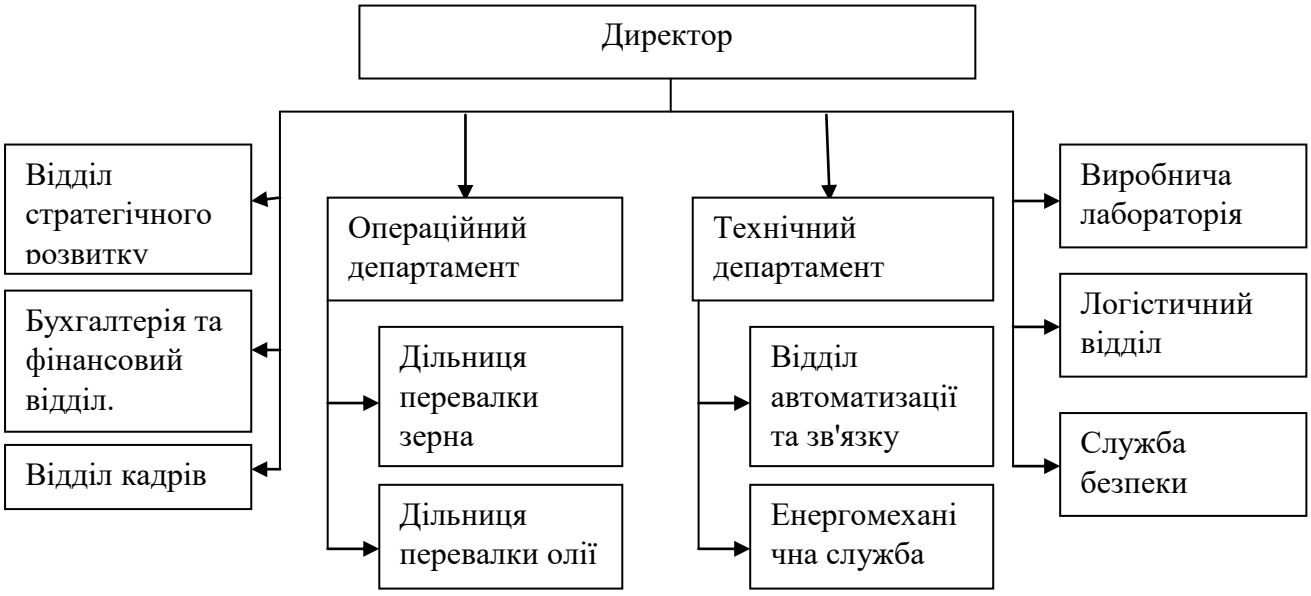


Рис.2.6 Організаційна структура ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Джерело: складено автором за внутрішньою інформацією підприємства

Сертифікація ISO 22000 вимагає наявності чітко визначених «відповідальних осіб» за безпечність, тому структура підрозділів термінала -

це не просто «керівники та підлеглі», а матриця зон відповідальності за якість.

Для ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ», яке діє як стратегічний об'єкт у складі великого агрохолдингу («Кернел»), характерна *система управління персоналом,* що базується на високих вимогах до кваліфікації, безпеки праці та корпоративної дисципліни.

На рис.2.7 наведена динаміка кількості персоналу ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

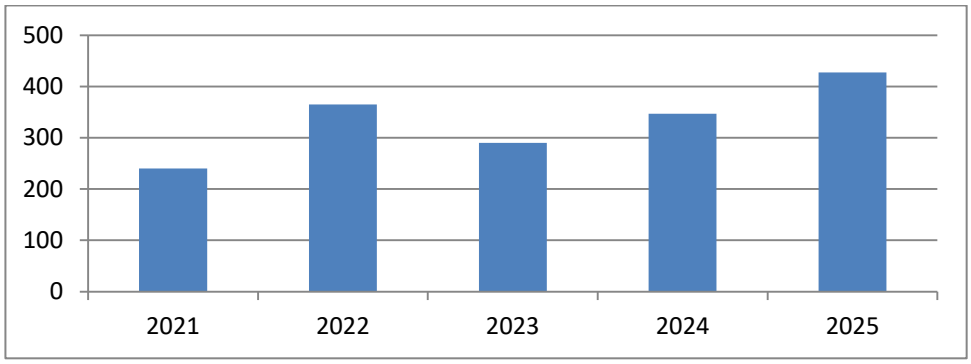


Рис. 2.7 Динаміка кількості персоналу ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Джерело: складено автором

У 2023 році відбулося скорочення персоналу за рахунок ведення бойових дій та автоматизації зернового терміналу. Однак, у 2023 році підприємство придбало ще один термінал перевалки олії. У 2025 році за рахунок стабілізації портових перевезень та розширення діяльності кількість співробітників зросла до 427 чол.

Відбір персоналу на « термінал» здійснюється з акцентом на технічну грамотність (інженерний склад) та відповідальність (лаборанти, оператори насосних станцій). Завдяки інтеграції в холдинг «Кернел», на підприємстві діють стандартизовані програми онбордингу, які включають ознайомлення з корпоративною культурою та технікою безпеки.

Структура персоналу підприємства наведена на рис.2.8

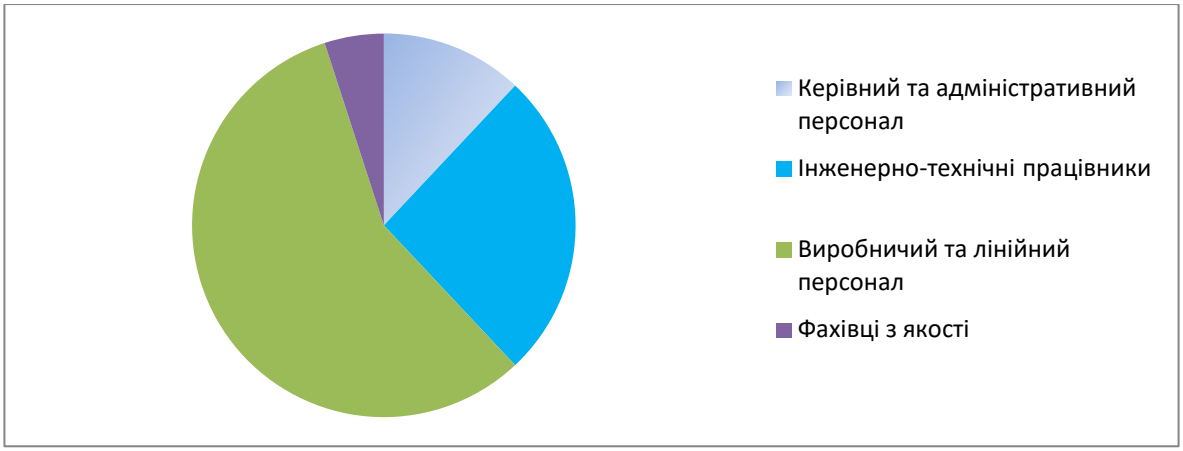


Рис.2.8 Структура персоналу підприємства ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Джерело: складено автором

Робота персоналу оцінюється через ключові показники ефективності (KPI), де основними є: час навантаження судна, відсутність претензій щодо якості вантажу, дотримання протоколів охорони праці. Окрім цього на підприємстві важливим є регулярне підвищення кваліфікації. Особлива увага приділяється тренінгам з роботи з харчовими вантажами та діям у надзвичайних ситуаціях (що особливо важливо в умовах портової інфраструктури). На рис.4. наведено динаміку середньої зарплати ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

На підприємстві реалізується використання грейдингової системи оплати праці. Включає фіксовану частину (оклад) та преміальну (за виконання плану перевалки та якісні показники). Окрім цього, існує забезпечення соціальними пакетами, програмами медичного страхування та професійного розвитку.

На основі проведеного аналізу ми визначили, що до 2023 року рівень оплати праці залежав і був на рівні мінімальної заробітної плати. У 2024 році рівень заробітної плати зріс більше ніж у 3 рази(+217%), і ще на 52 %.

Наявність двох різних ліній перевалки (зернової та олійної) вимагає широкого спектра спеціалізованих компетенцій — від інженерів з автоматизації до фахівців з хімічного аналізу харчових продуктів.

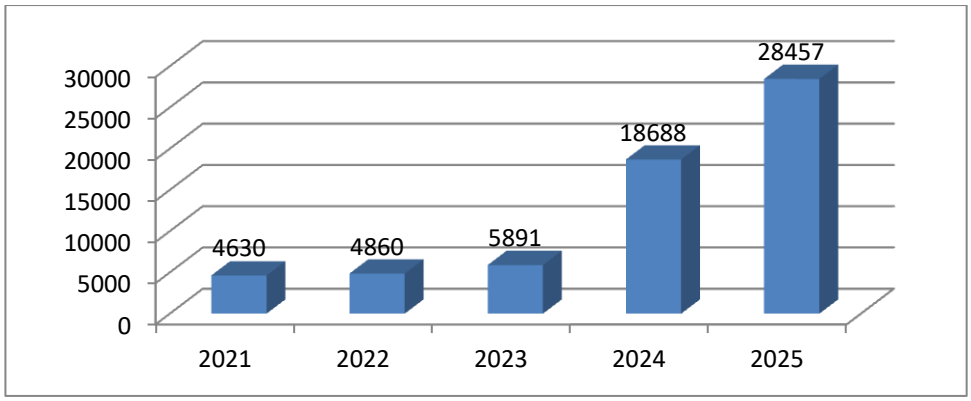


Рис. 2.9 Динаміка середньої зарплати ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Джерело: складено автором

Завдяки інтеграції в структуру «Кернел», персонал проходить через систему корпоративного навчання, що забезпечує єдиний високий стандарт виконання операцій. Частка фахівців з вищою технічною освітою є домінуючою в інженерному складі, а виробничий персонал має високий розряд кваліфікації, що критично для забезпечення безаварійної роботи портового комплексу.

Аналізуючи *виробничо-технологічну підсистему*, ми проаналізували обсяги реалізації підприємства(рис.2.10)

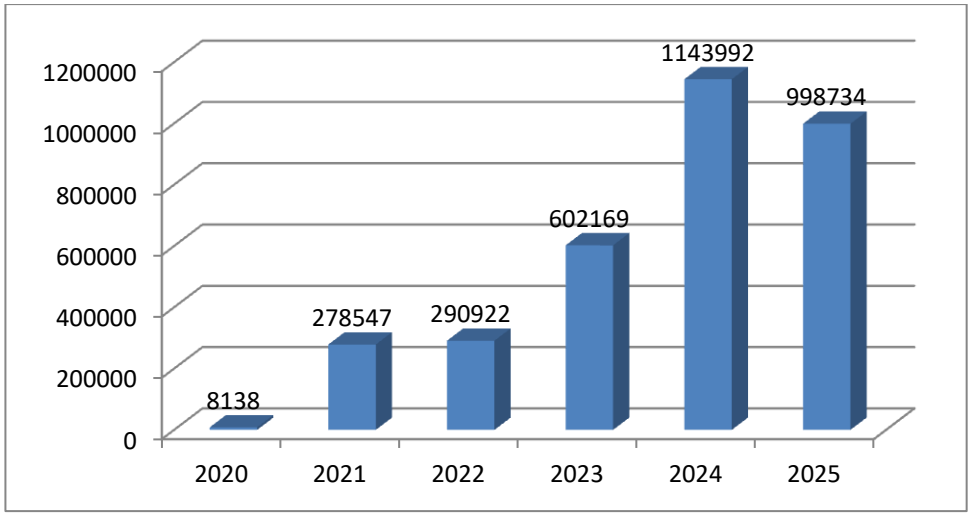


Рис.2.10 Обсяги реалізації ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Джерело: складено автором

У 2021 році обсяг реалізації був невисоким, що є типовим для «входу на ринок». Однак вже у 2022 році обсяги реалізації збільшились в десятки

разів й становили 280–290 млн грн, що свідчить про період адаптації бізнес-моделі до ринку.

У 2023-2024 рр відбулося експоненціальне зростання, за 2023 рік обсяши реалізації зросли вдвічі, аналогічна тенденція збереглася й у 2024 році. Це свідчить про вдале масштабування, захоплення частки ринку.

У 2025 р. відболося зниження обсягів реалізації на 12,5 %.

ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» включає два термінали : перевалки зерна, перевалки олії. У таблиці 2.8 наведено складові терміналу перевалки зерна.

Таблиця 2.8

Складові терміналу перевалки зерна

Технологічний процес	Стан	Обладнання
ДЗберігання	Потужність 269 т.	Металеві силоси 21 шт Підлогові склади 110 тис.т
Допрацювання	Оперативні ємності для вологого зерна 5800 т.	Зерносушарки 4 шт
Очисне обладнання	600 т/год	Сепаратори 3 шт
Транспортне обладнання	2000 т/год	+
Аспіраційна система	+	+
Автоприймач зерна	Потужність приймання 1500 т/год	6 шт.
Залізничне приймання	195 вагонів/добу	2 станції
Відвантаження на залізницю	-	-
Завантаження на судно	До 2000 т/год	Суднонавантажувальна машина 2 шт
Автовідвантаження	-	-

Джерело: складено автором за [2]

Ми визначили, що виробничо-технологічна база зернового терміналу ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» характеризується високим рівнем автоматизації та продуктивності. В той же час відсутність «Відвантаження на залізницю» та «Автовідвантаження» свідчить про вузьку спеціалізацію термінала на експорт морським транспортом. Це означає стратегічний фокус бізнесу на експорт, а не на внутрішню дистрибуцію.

«ТрансГрейнТермінал-олія» - це спеціалізований високоефективний портовий комплекс, призначений для приймання, зберігання та перевалки

наливних харчових вантажів. Після придбання та реновації холдингом «Кернел» (2023–2024 рр.), об'єкт перетворився на стратегічний вузол експорту української олії. Термінал поєднує можливості залізничної логістики (власна колія) з високою потужністю навантаження на танкери, забезпечуючи повний контроль якості відповідно до міжнародних стандартів (ISO 22000). . У таблиці 2.9 наведено складові терміналу перевалки олії.

Таблиця 2.9

Складові терміналу перевалки олії

Технологічний процес	Стан (Потужність)	Обладнання
Залізничне приймання	160 цистерн (до 10 000 т/добу)	Власні шляхи 4,3 км, зливні естакади
Зберігання	73 600 тонн (37 резервуарів)	Резервуарний парк (1000–5000 м³)
Перекачування	Висока інтенсивність	Насосні станції, трубопровідні магістралі
Відвантаження на судно	800 м³/год (до 10 000 т/добу)	Спеціалізовані суднові навантажувачі
Пряме навантаження	Доступна функція	Трубопровідна система «залізниця-судно»
Лабораторний контроль	Сертифіковано за ISO 22000	Аналітичне обладнання (фізико-хімічні тести)
Контейнеризація (флексі-танки)	30 000 т/місяць	Майданчики для завантаження у флексі-танки

Джерело: складено автором за [33]

Тобто, термінал знаходиться у відмінному стані після інвестиційної модернізації 2024 року. Це високоліквідний актив «Кернел», який має мінімальні «вузькі місця» завдяки збалансованості між залізничним прийманням та швидкістю наливу на танкери. Головним завданням управління залишається підтримка операційної безпеки в умовах воєнного стану.

Клієнтська база ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» є досить специфічною. Термінал функціонує передусім як інструмент вертикальної інтеграції холдингу «Кернел».

ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» виступає як стивідор (надавач послуг з перевалки) для міжнародних гігантів, які працюють в Україні: глобальні корпорації рівня Cargill, Bunge, Louis Dreyfus, COFCO, Viterra. Ці компанії часто купують українське зерно або олію у «Кернел» на умовах FOB, що означає, що вони відповідальні за доставку вантажу морським транспортом. Вони вибирають термінал, який має найкращі умови, сертифікацію (ISO 22000) та швидкість навантаження. Ці клієнти приносять пряму валютну виручку від надання стивідорних послуг.

Невелику частку в обсязі послуг займають регіональні агровиробники та трейдери Півдня України це компанії, які мають обсяги виробництва, але не володіють власною портовою інфраструктурою.Середні та великі фермерські господарства Одеського регіону, локальні зернотрейдери, що оперують в межах Півдня України.Вони використовують «ТрансГрейнТермінал» як перевалочний вузол, щоб експортувати свій врожай .Однак,ці клієнти «заповнюють вікна» в графіку роботи термінала між великими партіями «Кернела».

Маркетингова діяльність ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» базується на стратегії відносин . Підприємство практично не використовує масову рекламу, фокусуючись на професійному контент-маркетингу та участі у профільних подіях. Основою успіху є аналітичний підхід: маркетингові дослідження спрямовані на моніторинг світової кон'юнктури та тарифів конкурентів, що дозволяє підприємству оперативно адаптувати цінову політику та забезпечувати стабільне завантаження власних потужностей навіть у період волатильності аграрного ринку».

Для виконання детального аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства, ми проаналізували фінансову звітність ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» протягом останніх трьох років, а саме «Звіт про фінансові результати» та «Баланс».

Динаміка основних показників фінансово економічної діяльності та ділової активності підприємства наведена в табл.2.10

Таблиця 2.10

Динаміка показників фінансово-економічної діяльності та ділової активності ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Зміна,%	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
1	2	3	4	5	6
1. Чистий доход від реалізації продукції, тис.грн.	602169	1143992	998734	89,98	-12,70
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	225279	386660	502976	71,64	30,08
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	376890	757332	495758	100,94	-34,54
4. Адміністративні витрати, тис.грн.	21936	40517	61995	84,71	53,01
5. Витрати на збут, тис.грн.	-	-	-	-	-
6. Інші операційні витрати, тис.грн.	41866	49113	44207	17,31	-9,99
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.	359604	717246	422880	99,45	-41,04
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподатковування, тис.грн.	102499	372892	305516	263,80	-18,07
9. Чистий прибуток, тис.грн.	81652	305234	248532	273,82	-18,58
10. Необоротні активи, тис.грн.	3446803	3283426	3214231	-4,74	-2,11
11. Оборотні активи, тис.грн.	181294	327877	304857	80,85	-7,02
12. Запаси, тис.грн.	9776	16544	21320	69,23	28,87
13. Дебіторська заборгованість, тис.грн.	7331	257228	211551	3408,77	-17,76
14. Грошові кошти, тис.грн.	35	138	3671	294,29	*
15. Власний капітал, тис. грн.	931891	1354937	1601554	45,40	18,20
16. Довгострокові зобов’язання, тис.грн.	1625485	1434243	832231	-	-
17. Поточні зобов’язання, тис.грн.	1070721	825123	1085303	-22,94	31,53
18. Валюта баланса, тис.грн.	3628097	3611303	3519088	-0,46	-2,55

Джерело: складено автором

На основі аналізу розрахованих показників, ми визначили, що дохід підприємства у 2025 році впав майже на 13% порівняно з 2024 роком, тоді як

виробнича собівартість продовжує зросла на 30%, що зумовило зниження чистого прибутку на 18%.

Наступною аналізованою групою показників є показники рентабельності(табл..2.11)

Таблиця 2.11

Результати розрахунку показників рентабельності ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Показник	Формула розрахунку	Фактичні дані за період		
		2021	2022	2023
Рентабельність виготовленої продукції, %	$\frac{Чистий\ прибуток}{Дохід} * 100\%$	13,56	26,68	24,88
Рентабельність активів, %	$\frac{Чистий\ прибуток}{Середньорічна\ вартість\ активів} * 100\%$	4,49	8,43	6,97
Рентабельність власного капіталу, %	$\frac{Чистий\ прибуток}{Власний\ капітал} * 100\%$	17,39	26,69	16,81

Джерело: складено автором

На основі проведених розрахунків, ми визначили, що всі показники рентабельності у 2025 році знизилися, однак позитивною тенденцією є досить виска рентабельність продукції, близько25%.

Наступною групою показників є показники платоспроможності, результати розрахунку наведені в табл.2.12

Таблиця 2.12

Результати розрахунку показників платоспроможності ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Показник	Фактичні дані за період			Нормативне значення	Формула розрахунку
	2021	2022	2023		
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,17	0,40	0,28	>1	$\frac{оборотні\ активи}{поточні\ зобовязання}$
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,16	0,38	0,26	>0,5	$\frac{оборотні\ активи - запаси}{поточні\ зобовязання}$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,00	0,00	0,1-0,2	$\frac{грошові\ кошти}{поточні\ зобовязання}$

Джерело: складено автором

Аналізуючи поточну ліквідність, ми визачили , що поточних активів не вистачає для покриття поточних боргів. Коефіцієнт абсолютної ліквідності

близький до нуля, що означає, що компанія не має достатньо «живих» грошей, щоб миттєво розрахуватися за терміновими зобов'язаннями.

Останньою групою показників є показники фінансової стійкості, результати розрахунку показників наведені в табл.2.13.

Таблиця 2.13

Результати розрахунку показників фінансової стійкості ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Показник	Фактичні дані за період			Нормативне значення	Формула розрахунку
	2021	2022	2023		
Робочий капітал, тис.грн.	16242	273010	235642	-	*запаси + дебіт. заборг +. +грош. кошти − кредиторська заборг.*
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,26	0,38	0,69	0,7-0,9	$\frac{\text{власний кап.+дебіт заборг}}{\text{пасив}}$
Коефіцієнт маневренності власного капиталу	0,02	0,20	0,15	>0,1	$\frac{\text{власні оборотні кошти}}{\text{власний капітал}}$
Коефіцієнт оборотності активів	0,33	0,32	0,28	-	$\frac{\text{виручка}}{\text{середньорічний обсяг активів}}$

Джерело: складено автором

Аналізуючи фінансову стійкість., ми визначили, що позитивною тенденцією є зростання коефіцієнту фінансової стійкості. Це означає, що компанія стала менше залежати від зовнішніх позик і більше фінансується за рахунок власного капіталу. В той же час розмір дебіторської заборгованості є значним, що свідчить про низьку маневреність власного капіталу.

Підсумовуючи, ми визначили, що підприємство є більш фінансово стабільним у довгостроковій перспективі, ніж було у 2023 році, але операційно воно стала менш ефективним у 2025 році і має серйозні проблеми з короткостроковою платоспроможністю. В той же час діяльність підприємства є прибутковою, з високою рентабельністю діяльності.

Для аналізу внутрішнього середовища підприємства ми використаємо метод SNW- аналізу. Метод полягає в виділенні основних чинників,що характеризують підприємство та оцінці їх стану: чи є характеристика сильною стороною, слабкою чи нейтральною.

SNW-аналіз ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» наведено в табл.2.14

Таблиця 2.14

SNW-аналіз ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Позиції аналізу	Сильні сторони (S)	Нейтральна сторона (N)	Слабкі сторони (W)
Інтеграція в Агрохолдинг «Кернел»	x		
Технологічна оснащеність (автоматизація)	x		
Відповідність стандартам (ISO 22000, GAFTA)	x		
Кваліфікація персоналу	x		
Рентабельність діяльності	x		
Організаційна структура		x	
Маркетингова стратегія		x	
Значні витрати на паливо й електроенергію			x
Платоспроможність			x
Великий обсяг дебіторської заборгованості			x
Знос частини обладнання олійного терміналу			x

Джерело: складено автором

«Кернел» забезпечує стабільний вантажопотік і доступ до фінансових ресурсів для підприємства.Окрім цього сильною стороною є наявність власної лабораторії, системи автоматизації (LIMS) та висока швидкість навантаження (2000 т/год), що в сукупності робить термінал конкурентоспроможним на міжнародному рівні.

Підсумовуючи, ми визначили, що компанія має сильний виробничий фундамент, але існує проблема неефективного управління оборотним капіталом. Основне зусилля у стратегічному плануванні має бути спрямоване на конвертацію дебіторської заборгованості в грошові кошти та оптимізацію собівартості, щоб повернути показники прибутковості до рівня 2024 року.

2.3 Розробка та обґрунтування рекомендацій щодо управління стратегічним розвитком ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

На основі аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» з використанням методики SWOT-аналізу ми сформували альтернативні напрямки його розвитку (табл..2.15)

Таблиця 2.15

SWOT-аналіз ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

	Можливості Автоматизація та цифровізація терміналів; Розвиток вантажно-розвантажувальної техніки; Зростання світових цін на зернові та олію; Функціонування «зернового терміналу»; Впровадження європейських стандартів діяльності портів на законодавчому рівні; Зростання важливості екологічних норм	Загрози Зростання ставок на залізничні та морські перевезення; Зміни в експортних правилах та торговельних бар'єрах; Військовий стан; Зміни митного законодавства; Дефіцит кваліфікованих кадрів.
Сильні сторони Інтеграція в Агрохолдинг «Кернел» Технологічна оснащеність (автоматизація) Відповідність стандартам (ISO 22000, GAFTA) Кваліфікація персоналу Рентабельність діяльності	1.Масштабування автоматизації зернового терміналу 2. Поетапна модернізація олійного терміналу через державні гранти	1.Розробка альтернативних логістичних маршрутів або мультимодальні схеми перевезень 2. Удосконалення системи мотивації персоналу
Слабкі сторони Платоспроможність Великий обсяг дебіторської заборгованості Знос частини обладнання олійного терміналу Значні витрати на паливо й електроенергію	1.Залучення спеціалізованих інструментів фінансування для зниження обсягу дебіторської заборгованості 2. Виробництво й використання «зеленої» електроенергії	1.Впровадження жорсткого контролю грошових потоків для забезпечення платоспроможності

Джерело: складено автором

Для визначення стратегії розвитку ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» ми вважаємо доцільним скористатися методом SPACE-аналізу. Метод SPACE-аналізу полягає в аналізі наступних складових:

- стабільність галузі(ES);

- привабливість галузі (IS);

- конкурентні переваги(CA);

- фінансовий потенціал(FS).

Стабільність галузі(ES). Першим аналізованим чинником є *коливання цін на ринку*. За результатами проведеного аналізу, ми визначили високу волатильність як цін на зерно(за рахунок кліматичих змін, геополітичної ситуації, торгівельних обмежень тощо) так і безпосередньо цін на послуги терміналів(за рахунок коливання цін на паливо й електроенергію, політичну ситуацію, зміни тарифів). Окрім цього, ціни залежать від світових бірж (CBOT, MATIF), які реагують на будь-які новини про «зерновий коридор» або врожайність.

Наступним чинником є *технологічні зміни*. На основі PESTEL-аналізу ми визначили що технологічні чинники мають найбільший вплив на діяльність підприємств галузі. Галузь вимагає постійного оновлення, позитивним моментом є те, що ці зміни є передбачуваними та поступовими.

Бар'єри входу в галузь портових послуг та перевалки зернових є одними з найвищих у транспортно-логістичному секторі України. Саме ці фактори роблять ринок «закритим» для нових гравців без великого капіталу та адміністративного ресурсу, що, як ми обговорювали, підвищує стабільність для вже діючих терміналів на кшталт «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ». Основними бар'єрами є:

- початкові капітальні інвестиції - будівництво портового терміналу потребує сотень мільйонів доларів;

- доступ до причалів та акваторії - причали часто є державною власністю або перебувають у довгостроковій оренді;

- сертифікація та стандартизація - стандарти ISO 22000 та GAFTA є обов'язковими;

- інтеграція в залізничну мережу;

- енерго- та інженерні потужності - портові об'єкти вимагають потужних мереж електропостачання та якісного інтернет-зв'язку для роботи систем обліку.

Рівень ризику для портових терміналів в умовах військового стану та логістичних блокад є високим.

Інфляція та валютні ризики мають помірний вплив на діяльність підприємств, оскільки як ми визначили розрахунки в галузі проводять в доларах, тому при зростанні курсу дохід підприємства у гривневому еквіваленті автоматично зростає, ціна послуг індексується ринком автоматично.

Аналізуючи *еластичність попиту,* варто зазначити, що попит на перевалку є відносно нееластичним. Зерно все одно потрібно експортувати, але при зростанні тарифів невелика частка клієнтів шукають дешевші, але не завжди швидкі маршрути. Наприклад, за умов блокування "Зернового коридору" експорт зерна здійснювався через західні кордони України.

Привабливість галузі. При оцінці привабливості галузі важливою є оцінка *потенціалу зростання ринку*. Незважаючи на воєнні умови, попит на українську агропродукцію залишається стабільно високим. Тому, збільшення потужностей перевалки є стратегічним пріоритетом для всієї держави.

Аналізуючи *темпи зростання ринку* визначили, що вони є низькими, у 2026 році обсяг реалізації зріс на 6% порівняно з 2025 р.

Прибутковість галузі є високою, оскільки середній рівень рентабельності портових терміналів України складає 15-25%. Оператори терміналів, які впровадили автоматизацію, мають вищу маржинальність завдяки скороченню часу простою суден та зменшенню енерговитрат.

Галузь є інвестиційно привабливою для міжнародних партнерів (гранти, проєкти відновлення), проте вартість капіталу в Україні залишається високою через безпекові ризики, тому *доступ до іноземних інвестицій* є низьким.

Ресурсна забезпеченість. Україна зараз працює в режимі, де фізична можливість вивезення є основним обмеженням для аграрного сектору. За оцінками 2026 року, Україна здатна виробити близько 85–90 млн тонн зернових та олійних культур на рік. На внутрішнє споживання йде приблизно 20–25 млн тонн. тобто на експорт залишається 60-65 млн. тонн.

Аналізуючи *технологічний потенціал*, варто зазначити, що можливість впровадження AI-систем дає величезну перевагу, що підвищує привабливість інвестування в цей конкретний актив.

Конкурентне середовище в українській портовій перевалці зерна — це модель олігополії. Ринок сформований великими агрохолдингами та системними портовими операторами.

Ринок перевалки зерна в Україні налічує близько 50–60 діючих терміналів (з урахуванням морських портів та Дунаю). Проте, справжній вплив на ринок чинять лише 10.У табл.2.26 наведена частка ринку найбільших гравців.

Таблиця 2.16

Рейтинг лідерів перевалки зернових в Україні

№	Назва оператора / Терміналу	Основні активи / Локації	Приблизна частка ринку
1	Кернел (в т.ч. Трансгрейнтермінал)	Трансгрейнтермінал, Термінал ТІС, Чорноморськ	17%
2	Нібулон	Миколаїв (історично), власна мережа елеваторів	11%
3	ADM Ukraine	Термінал у порту Чорноморськ	9%
4	Cargill	NEPTUNE (термінал у порту Південний)	8%
5	Bunge	Термінал у порту Миколаїв	6%
6	COFCO Agri	Термінал у порту Миколаїв	6,50%
7	DCH Steel	Портові потужності	5%
8	Allseeds	Термінал олійних культур (порт Південний)	4%
9	Евері (Everi)	Спеціалізований термінал (олія)	3%
10	Державні стивідори	Порти Одеса, Південний	2,50%

Джерело: складено автором за[34]

Тобто, близько 70% всього експортного обсягу зерна проходить через 10 найбільших підприємств.

Конкуренція в цій галузі має специфічні риси:

- конкуренція за вантажопотік - термінали переважно належать агрохолдингам, вони змагаються не стільки за «стороннього клієнта», скільки за ефективність обробки власного вантажу;

- конкуренція за залізничну логістику - пропускна здатність залізниці обмежена, термінали конкурують за отримання «ниток» (графіків руху потягів) від «Укрзалізниці»;

- конкуренція за «швидкість» - виграє той, хто швидше завантажить судно, оскільки кожна година простою судна на рейді коштує тисячі доларів.

Тому конкуренція перемістилася з площини «ціна перевалки» у площину «швидкість та сервіс».

Конкурентні переваги(CA). Як ми визначили раніше, підприємство має значну *частку ринку*.

Рівень витрат. Автоматизація та PdM дозволяють знижувати собівартість перевалки тонни зерна краще, ніж у конкурентів зі старим обладнанням.

Досвід підприємства. Підприємство засноване у 2017 році, й придбало інноваційний термінал у 2024 році, тому досвід роботи є не досить великим. Однак, підприємство має досвід роботи в кризових умовах (блокади, обстріли, зміни правил експорту) — це здатність команди приймати рішення в режимі реального часу.

Виробничі потужності .ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» входить до ТОП-5 найбільших зернових терміналів України за потужностями одночасного зберігання та обсягами перевалки. Входить до списку лідерів з показником одночасного зберігання у силосах від 245 до 268 тис. тонн залежно від черг модернізації.

Вплив споживачів оцінюється через ступінь залежності від ваших клієнтів. Оскільки підприємство є вертикально інтегрованим, вплив зовнішніх споживачів є низьким.

Фінансовий потенціал(FS). На основі попередньо проведених досліджень, ми визначили:

- виручка підприємства є високою і зростає,однак у 2025 році відбулося зниження виручки на 13%;

- чистий прибуток прибуток підприємства є високим, однак у 2025 році відбулося зниження на 18%

- рентабельність підприємства є високою, навіть за умови зниження обсягів реалізації рентабельність склала 24,88%;

- фінансова стійкість слабка;

- платоспроможність слабка.

Враховуючи вищевикладене, ми розрахували вагу чинників SPACE-аналізу (табл..2.17)

Таблиця 2.17

SPACE-аналіз ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Чинник	Вага	Оцінка	Виважена оцінка
Стабільність галузі(ES)			
Коливання цін на ринку	0,15	3	0,45
Технологічні зміни	0,25	5	1,25
Бар'єри входу в галузь	0,15	5	0,75
Інфляція та валютні ризики	0,1	3	0,3
Військові та логістичні ризики	0,25	5	1,25
Еластичність попиту	0,1	2	0,2
Загальна оцінка			*4,2*
Привабливість галузі(IS)			
Потенціалу зростання ринку	0,2	4	0,8
Темпи зростання ринку	0,1	3	0,3
Прибутковість галузі	0,2	5	1
Іноземні інвестиції	0,05	2	0,1
Ресурсна забезпеченість	0,2	5	1
Технологічний потенціал	0,15	5	0,75
Конкурентне середовище	0,1	4	0,4
Загальна оцінка			*4,45*
Конкурентні переваги(CA)			
Частка ринку	0,25	5	1,25
Рівень витрат	0,15	3	0,45
Досвід роботи	0,1	2	0,2
Виробничі потужності	0,25	5	1,25
Вплив споживачів	0,15	1	0,15
Вплив конкурентів	0,1	3	0,3
Загальна оцінка			*3,6*
Фінансовий потенціал(FS)			
Динаміка виручки	0,2	4	0,8
Динаміка чистого прибутку	0,2	4	0,8
Рентабельність діяльності	0,2	5	1

Фінансова стійкість	0,2	1	0,2
Платоспроможність	0,2	1	0,2
Загальна оцінка			*3*

Для визначення напрямку діяльності, необхідно визначити координати точки А(Х;У), де:

X=IS-AC

Y=FS-ES

Для ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» розрахунок координат має вигляд:

X=4,45-3,6=0,85;

У=3-4,2=-1,2.

Ми отримали точку А(0,85), перенесемо її на систему координат SPACE(рис.)

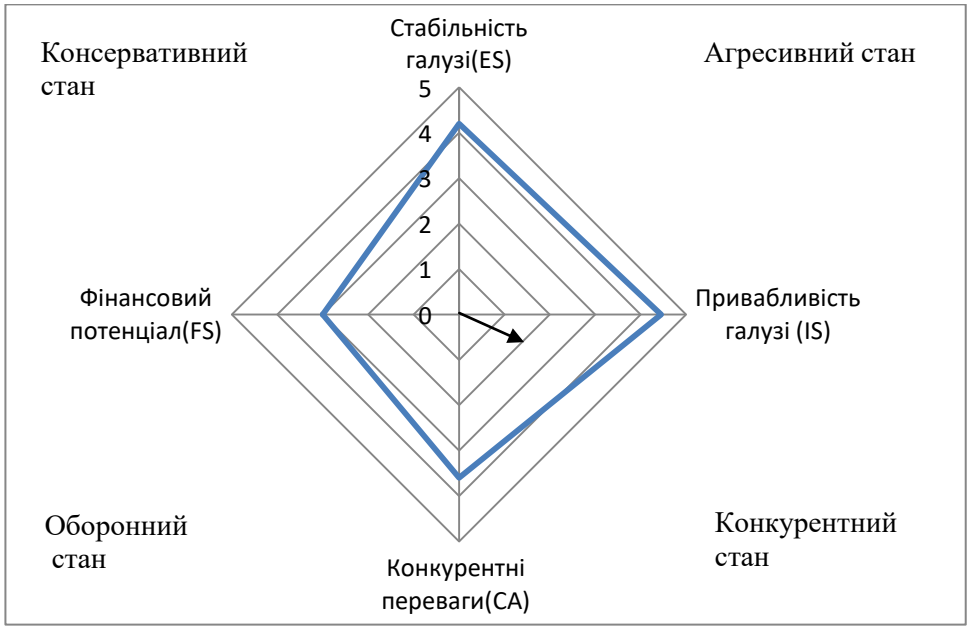


Рис.2.10 Матриця SPACE-аналізу ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Джерело: складено автором

На основі проведеного SPACE-аналізу було визначено стратегічну позицію ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ». Отриманий вектор (0,5; -0,6) дозволяє класифікувати стратегічний стан підприємства як такий, що належить до квадранта Конкурентний стан. Цей стан передбачає, що галузь високоприбуткова та перспективна, однак конкурентоспроможність самої компанії або її фінансова стійкість знаходяться на середньому рівні.

Перспективними напрямками розвитку є посилення конкурентних переваг, або подолання слабких сторін й перетворення їх у конкурентні переваги[35].

Зважаючи на стратегії запропоновані нами на основі проведення SWOT-аналізу, ми вважаємо перспективним напрямком стратегічного розвитку інвестування в «зелену енергетику» як засіб зниження енергозалежності та забезпечення безперервності діяльності.

Ми пропонуємо встановлення сонячних панелей, для генерації власної електроенергії.

У табл..2.18 наведено переваги для підприємства при встановленні сонячних панелей

Таблиця 2.18

Переваги інвестування в «зелену енергетику» ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Напрям переваг	Конкретна перевага	Вплив на бізнес-результат
Операційний	Автономність під час піків	Збереження темпів перевалки (тонн/год) незалежно від графіків відключень мережі.
Фінансовий	Зниження собівартості кВт-год	Економія на тарифах мережі та відмова від використання дорогого дизельного палива (генераторів).
Ризиковий	Мінімізація штрафів (демереджу)	Відсутність затримок суден під завантаженням через відсутність світла — пряме збереження валютного виторгу.
Технічний	Збільшення ресурсу обладнання	Відсутність стрибків напруги при переході «мережа-генератор» подовжує термін служби двигунів конвеєрів та АСУ ТП.
Репутаційний	Відповідність ESG-стандартам	Виконання вимог міжнародних трейдерів та екологічних протоколів, що спрощує доступ до глобальних ринків.
Стратегічний	Підвищення капіталізації	Підприємство стає «інвестиційно привабливим» завдяки зниженню операційних ризиків та наявності власної генерації.

Джерело: складено автором

Проведене дослідження підтверджує, що впровадження сонячних технологій є економічно доцільним та екологічно відповідальним кроком. Окрім мінімізації вуглецевого сліду, проєкт відкриває перспективи

диверсифікації дохідної частини бюджету підприємства за рахунок реалізації надлишків енергії у загальну мережу.

Встановлення сонячних панелей ми пропонуємо на дахах силосів та складів підлогового зберігання, що складає близько 9 тис. м^2. Ми пропонуємо встановлення сонячних панелей N-type TOPCon (Bifacial), їх основні характеристики наведені в табл..2.18

Таблиця 2.18

Технічні характеристик сонячних панелей N-type TOPCon (Bifacial)

Характеристика	Значення
Тип панелі	Монокристалічна (N-type TOPCon, Bifacial)
Потужність (Pmax)	660 Вт
Напруга за максимальної потужності (Vmp)	38.6 В
Напруга холостого ходу (Voc)	46.5 В
Кількість елементів	132 (half-cut cell)
Мін/макс робоча температура	-40 / +85 °C
Гарантія на деградацію (лінійна)	30 років (залишковий ККД > 87%)
Габарити	2384 × 1303 × 35 мм
Вага	34.5 кг

За планом кількість встановлених панелей складає 11000 шт. З урахуванням поправок на сонячне світло та погодні умови, сонячна панель потужністю 660 Вт може надавати на день 3,5 кВт-год. Тобто, річний обсяг виробленої електроенергії складе: 3,5*12000*365=15330, МВт-год/рік.

За даними [36] річне споживання електроенергії ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» складає 13 525,4 мВт/ рік, встановлені панелі покриють річну потребу терміналу в електроенергії.

Дохід проекту складається з двох частин:

- економія - підприємство не купує 13 525,4 МВт-год у мережі, при тарифі 8 грн/кВт-год:

13525*8=108203 тис.грн

- продаж надлишку - продаж 1 804,6 МВт-год за "зеленим" тарифом 6,29 грн/кВт-год:

1804600*6,29=11 351 тис.грн.

При цьому інвестиційні витрат(ІВ) за вартості панелі 8 тис грн. (з урахуванням монтажу)складуть: ІВ=8000*12000=96000 тис грн..

До поточний витрат за реалізацією проекту відносяться вартість електроенергії амортизація та обслуговування панелей.

Розрахунок амортизаційних відрахувань, за норми амортизації 24% наведено в табл.2.19

Таблиця 2.19

	Варість на початок року, тис грн	Амортизаційні відрахування, тис грн	Варість на кінець року, тис грн
1 рік	96000	26880,0	69120,0
2 рік	69120,0	19353,6	49766,4
3 рік	49766,4	13934,6	35831,8
4 рік	35831,8	10032,9	25798,9
5 рік	25798,9	7223,7	18575,2

Поточні витрати за проектом наведені в табл..2.20

Таблиця 2.20

Поточні витрати за проектом встановлення сонячних панелей

Стаття витрат	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Амортизаційні відрахування, тис грн	26 880	19353	35831	10032	7223
Сервіс, миття та моніторинг, тис грн	42 000	22 000	22 000	22 000	22 000
Інші витрати	8 500	8 500	8 500	8 500	8 500
Всього	77 380	49 853	66 331	40 532	37 723

Методика розрахунку грошового потоку за проєктом ґрунтується наведена нижче:

- Прибуток: розраховується як різниця між отриманим доходом від реалізації та сукупними поточними витратами;

-Чистий прибуток: визначається шляхом відрахування податку на прибуток;

-Чисті грошові надходженя: обчислюється як сума чистого прибутку та амортизаційних відрахувань;

- Чисті грошові надходження приведені: чисті грошові надходження коригуються з урахуванням коефіцієнту приведені;

- Сумарні чисті грошові надходження: сумарні чисті грошові надходження визначаються як кумулятивний показник, що включає надходження поточного періоду та накопичений результат за попередні роки.

Результати проведених розрахунків наведені в табл..2.21

Таблиця 2.21

Розрахунок грошового потоку за проектом встановлення сонячних панелей ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Показники	Рік реалізації				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Дохід від реалізації	107598,6	119554,0	119554,0	119554,0	119554,0
Поточні витрати	77 380	49 853	66 331	40 532	37 723
Прибуток	30218,6	69701,0	53223,0	79022,0	81831,0
Чистий прибуток	24174,9	55760,8	42578,4	63217,6	65464,8
Амортизація	26 880	19353	35831	10032	7223
Чисті грошові надходження	51054,9	75113,8	78409,4	73249,6	72687,8
Коефіцієнт приведення	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5
Чисті грошові надходження приведені	45438,8	58588,8	52534,3	41019,8	32709,5
Сумарні чисті грошові надходження	45438,8	104027,6	156561,9	197581,7	230291,2

Визначимо показники ефективності реалізації проекту встановлення сонячних панелей. Першим показником є NPV – чиста приведений дохід, що розраховується за формулою:

NPV=Сумарні чисті грошові надходження-Інвестиціні витрати (2.1)

NPV проекту:

NPV=230291-96000=134291 тис грн.

Наступним показником є індекс доходності, що розраховується за формулою:

$$\text{Індекс доходності}=\frac{\sum \textit{Чисті грошові надходження приведені}}{\textit{Інвестиційні витрати}} \quad (2.2)$$

Індекс доходності проекту:

Індекс доходності=$\frac{230291,2}{96000}$=2,39

Термін окупності. Сумарні грошові надходження за 2 рік більші, ніж інвестиційні витрати, тому термін окупності складе менше 2 років. За умови рівномірного надходження грошових коштів залишок другого року складе:

Залишок=($\frac{96000-45438}{58588}$)=0,9 року

Тобто, загальний термін окупності складе 1,9років або 1 рік та 11 місяців. Показники ефективності проекту наведені в табл.2.22

Таблиця 2.22

Показники ефективності проекту встановлення сонячних панелей ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ»

Показники	Нормативне значення	Значення за проектом
NPV, тис грн	0<	134291 тис грн.
Індекс доходності	1<	2,39
Термін окупності	→0	1 рік 11 місяців

На основі вище викладеного, ми визначили, що підприємство отримає додаткову конкурентну перевагу в енергонезалежності, та дозволить підприємство отримати чистий приведений дохід в розмірі 134291 тис грн.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження, ми дійшли низки висновків:

1.На основі критичного аналізу наукових джерел , ми виділили три підходи, щодо трактування досліджуваного поняття: як процесс переходу на новий рівень функціонування для реалізації стратегічної мети; стратегічний розвиток як процесс трансофрмації підприємства для підтримання конкурентоспроможності; стратегічний розвиток як процес зміни стану ресурсного потенціалу.

Проаналізовано методи управління стратегічним розвитком підприємства, проведено їх порівняльний аналіз, визначено сутність та переваги кожного з них. На основі аналізу етапізацій виділених науковцями та визначеними методами й особливостями реалізації стратегічного управління розвитком, ми розробили власну модель процесу управління стратегічним розвитком. Розроблена модель управління стратегічним розвитком підприємства дозволяє перейти від інтуїтивного менеджменту до науково обґрунтованої системи прийняття рішень, що є критично важливим в умовах сучасної економічної нестабільності. Модель відрізняється від наявних в літературі деталізації методологічно бази та виокремленням необхідно проведення конкурентного аналізу.

2. На основі проведеного PESTEL-аналізу ринку портових терміналів виділено можливості підприємств галізу: автоматизація та цифровізація терміналів, розвиток вантажно-розвантажувальної техніки, зростання світових цін на зернові та олію, функціонування «зернового терміналу», впровадження європейських стандартів діяльності портів на законодавчому рівні , зростання важливості екологічних норм. Та загрози: зростання ставок на залізничні та морські перевезення, зміни в експортних правилах та торговельних бар’єрах, військовий стан, зміни митного законодавства, дефіцит кваліфікованих кадрів.

3. ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» — це один із найпотужніших в Україні портових зернових терміналів, який входить до складу провідної

агропромислової групи «Кернел». На основі аналізу внутрішнього середовища підприємства ми визначили сильні сторони підприємства: інтеграція в Агрохолдинг «Кернел», технологічна оснащеність (автоматизація), відповідність стандартам (ISO 22000, GAFTA), кваліфікація персоналу , рентабельність діяльності . Та слабкі сторони діяльності: платоспроможність, великий обсяг дебіторської заборгованості, знос частини обладнання олійного терміналу, значні витрати на паливо й електроенергію.

4. На основі SWOT-аналізу сформовано альтернативні стратегії розвитку ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ». На основі проведеного SPACE-аналізу було визначено стратегічну позицію ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» як конкурентний стан. Обгрунтовано, перспективним напрямком стратегічного розвитку інвестування в «зелену енергетику» як засіб зниження енергозалежності та забезпечення безперервності діяльності. Для реалізації обраного напрямку запропоновано встановлення сонячних панелей. За реалізацією запропонованого проекту підприємство отримає додаткову конкурентну перевагу в енергонезалежності, та дозволить підприємство отримати чистий приведений дохід в розмірі 134291 тис грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.

2. Гончарук В. А. Розвиток підприємства: концепція та стратегія. *Економіка розвитку*. 2012. № 3 (63). С. 85–89.

3. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.

4. Дикань В. Л. Забезпечення стратегічного розвитку підприємств в умовах глобалізації економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 50. С. 9–16.

5. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Науково-методологічні засади управління стратегічними змінами в контексті формування моделі менеджменту підприємства в умовах євроінтеграції. *Економіка та організація управління*. 2018. № 2 (30). С. 145–154

6. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою:функціональний підхід.Економіка України. 2003. № 4. С. 12-18.

7. Швиданенко О. О. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теорія і методологія : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 256 с.

8. Турило А. М. Управління стратегічним розвитком підприємства: концептуальні засади та інструментарій. Економіка України. 2017. № 4. С. 82–94.

9. Вініченко О. М. Характеристика, види та сутність розвитку підприємства.Агросвіт. 2015. № 15. С. 49-57. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2015_15_10

10. Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 69–78

11. Портер М. Що таке стратегія. HBR: 10 найкращих статей. Про стратегію / пер. з англ. Київ : КМ-Букс, 2018. С. 15–54.

12. Шарапа, В. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти Економіка та суспільство.2023 (56). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-162

13. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. № 18. С. 346–352.

14. Гаращук О. В. Стратегічний аналіз середовища функціонування підприємства в умовах економічної турбулентності. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-60-22.

15. Коваленко О. В., Петренко С. М. Інструментарій оцінки внутрішнього потенціалу виробничих підприємств: VRIO-підхід. Ефективна економіка. 2023. № 9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=12145.

16. Мельник О. Г., Кравцова А. П. Стратегічне планування розвитку підприємства з використанням збалансованої системи показників. Науковий вісник НЛТУ України. 2024. Т. 34, № 2. С. 45–51.

17. Шишкова В. А. Сценарне моделювання стратегій зростання промислових підприємств в умовах воєнного стану. Вісник економічної науки України. 2025. № 1. С. 112–119.

18. Вовк В. А., Дорошенко В. В. Формування системи стратегічного управління підприємством в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство.2024. № 68.

19. Кузнецова І., Горбатюк В. Формування конкурентної стратегії лідирування за витратами на засадах бережливого виробництва. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018.№ 11(263). С. 117-136.

20. Дем’яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств. Інтелект XXI. 2018. № 3. С. 55-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/int_XXI_2018_3_13

21. . Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг.ред.док.екон.наук, професора І.О. Кузнецової .Харків: «Діса плюс», 2023. 430

22. Сучасні технології управління: (Монографія) / За заг. ред. д.е.н, професора І.О.Кузнецової, к.е.н., доцента О.С.Балабаш– Одеса: ОНЕУ, 2023.320 с.

23. Кузнецова, І. О. Діагностика в процесі стратегічного управління: місце та структура .Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць; за ред. М. І. Звєрякова (голов. ред.) та ін. (ISSN 2313-4569).Одеса: Одеський національний економічний університет. 2016. Вип. 1. № 60.С. 142-149.

24. Горбатюк В. В., Бистрицька Ю. Р. Особливості процесу управління стратегічним розвитком підприємства . Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2025. № 5. https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-5-11046

25. Чорноморський логістичний ринок 2026: аналітичний огляд. UkrAgroConsult. URL: https://agroconsult.com (дата звернення: 08.03.2026)

26. FAO Food Price Index. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en/ (дата звернення: 08.03.2026)

27. Офіційне інтернет-представництво Національного банку України. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/ (дата звернення: 08.03.2026)

28. Міністерство фінансів України. Офіційний вебсайт. URL: https://mof.gov.ua/uk (дата звернення: 10.03.2026)

29. Статистичні дані ринку «на добу наперед». АТ «Оператор ринку». URL: https://www.gpee.com.ua/ (дата звернення: 08.06.2026).

30. Реєстр морських терміналів України: https://www.uspa.gov.ua/(дата звернення: 10.03.2026)

31. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: https://minagro.gov.ua/napryamki/eksport-zernovih (дата звернення: (дата звернення: 10.03.2026)

32. Work.ua [Електронний ресурс] : сайт. – URL: https://www.work.ua/ (дата звернення: 08.06.2026).

33. Elevatorist.com : головна сторінка. URL: https://elevatorist.com/ (дата звернення: 18.02.2026)

34. Forbes Україна[Електорнний ресурс]. URL: https://forbes.ua/article-example (дата звернення: 19.05.2026).

35. Кузнецова І.О., Горбатюк В.В. Формування конкурентної стратегії лідирування за витратами на засадах бережливого виробництва. Науковий вісник Одеського національного економічного університету: зб. наук. праць; за ред.: М.Д.Балджи (голов.ред.). (ISSN 2409-9260). Одеса: Одеський національний економічний університет. 2018. № 11(263). С. 117-136. DOI: 10.32680/2409-9260-2018-11-263-117-136

36. Звіт з оцінки впливу на довкілля планованої діяльності ТОВ «ТРАНСГРЕЙНТЕРМІНАЛ» щодо будівництва та експлуатації об’єктів портової інфраструктури. Єдиний реєстр з оцінки впливу на довкілля. 2026. URL:https://eia.menr.gov.ua/uploads/documents/3874/reports/a7d9ece7b451ec57481a2690d8e13398.pdf (дата звернення: 22.05.2026).