

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПІДПРИЄМНИЦТВА
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У МУВІНГОВІЙ КОМПАНІЇ
В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»**

на здобуття освітнього ступеня магістра

зі спеціальності 073 «Менеджмент»

(код, найменування спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій та адміністрування»

(назва)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(підпис)

Богдан ГАВРИЛЮК
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ здобувача

Виконав: здобувач вищої
освіти

групи МНДМ-61 Богдан ГАВРИЛЮК
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник: к.г.н, доцент Анастасія ГЛУШЕНКОВА
науковий ступінь, вчене звання (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Рецензент: к.е.н., доцент Світлана ПЛОТНІЧЕНКО
науковий ступінь, вчене звання (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій та адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту

Анна СОРОКА

« _____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Гаврилюк Богдан Володимирович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У МУВІНГОВІЙ КОМПАНІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ»

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія ГЛУШЕНКОВА, к.г.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій від «30» жовтня 2025 р. № 467

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 22 » грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: фінансова звітність ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» за 2023–2025 рр. (форми 1-м «Баланс» і 2-м «Звіт про фінансові результати»), внутрішня управлінська звітність, профільні міжнародні стандарти й рекомендації міжнародних асоціацій, сучасні наукові навчально-методичні роботи з фінансового аналізу, логістики та стратегічного управління змінами.

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

Розділ 1. Теоретичні засади стратегічного управління змінами в компанії

Розділ 2. Аналітична оцінка системи управління змінами компанії ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА»

Розділ 3. Удосконалення стратегічного управління змінами в мувінговій компанії

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація.

6. Дата видачі завдання « 30 » жовтня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів підготовки кваліфікаційної роботи	Строк виконання
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи, обґрунтування актуальності та практичної значущості обраної теми. Аналіз літературних джерел.	01.09.2025- 29.10.2025
2.	Розробка плану дослідження. Підготовка основної частини кваліфікаційної роботи.	30.10.2025 - 06.12.2025
3.	Формулювання висновків та пропозицій. Систематизація джерел, які було використано під час дослідження. Загальне оформлення роботи.	08.12.2025 - 14.12.2025
4.	Перевірка кваліфікаційної роботи на плагіат	15.12.2025- 19.12.2025
5.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	22.12.2025- 26.12.2025
6.	Підготовка виступу та формування ілюстративного матеріалу	20.12.2025 - 11.01.2026
7.	Подання роботи до Екзаменаційної комісії	12.01.2026 - 16.01.2026
8.	Захист магістерської кваліфікаційної роботи	19.01.2026 - 22.01.2026

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Богдан ГАВРИЛЮК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник
кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анастасія ГЛУШЕНКОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Текстова частина кваліфікаційної магістерської роботи: 106 стор., 9 рис., 16 табл., 97 джерел.

Мета роботи – систематизувати теоретичні та практичні основи стратегічного управління змінами та визначити основні напрямки його удосконалення у мувінговій компанії в умовах міжнародного бізнес-середовища.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління змінами у мувінговій компанії в умовах міжнародного бізнес-середовища.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти стратегічного управління змінами, а також шляхи його удосконалення у мувінговій компанії в умовах міжнародного бізнес-середовища.

Короткий зміст роботи:

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади стратегічного управління змінами в компанії, визначено сутність та моделі управління змінами, особливості змін у мувінгових компаніях, проаналізовано підходи до оцінки готовності підприємства до змін.

У другому розділі проведено аналітичну оцінку системи управління змінами компанії ТОВ «Мураха Україна», надано загальну характеристику досліджуваної мувінгової компанії та її позиціонування на ринку, проаналізовано зовнішнє та внутрішнє середовище, а також виконано та оцінку поточної системи стратегічного управління й впровадження змін у компанії.

У третьому розділі обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення стратегічного управління змінами, визначено стратегічні напрями розвитку компанії, розроблено операційну та економічну модель створення міжнародного відділу перевезень.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ, МУВІНГОВА КОМПАНІЯ, МІЖНАРОДНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ, МІЖНАРОДНІ ПЕРЕВЕЗЕННЯ, МІЖНАРОДНІ РЕЛОКАЦІЇ, МІЖНАРОДНА ЕКСПАНСІЯ.

ABSTRACT

Master's Qualification Thesis (Text Section): 106 pages, 9 figures, 16 tables, 97 references.

Purpose: to consolidate the theoretical and practical foundations of strategic change management and to define priority ways to improve it in a moving company operating in an international business environment.

Object of research: the process of strategic change management in a moving company under international business conditions.

Subject of research: theoretical and applied aspects of strategic change management and practical approaches to improving it in a moving company in the context of international operations.

Summary:

Chapter 1 outlines the conceptual and methodological framework of strategic change management. It clarifies the nature of organizational change, reviews key change models, highlights change specifics for moving companies, and examines approaches used to assess an organization's readiness for transformation.

Chapter 2 provides an analytical review of the change management system of LLC "Muraha Ukraine." It describes the company and its market positioning, evaluates the external and internal environment, and assesses the current strategic management practices and ongoing change initiatives.

Chapter 3 substantiates recommendations aimed at strengthening strategic change management. It defines the company's strategic development priorities and presents an operational and economic model for establishing an international moving department.

KEYWORDS: STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT, MOVING COMPANY, INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT, ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION, INTERNATIONAL TRANSPORTATION, INTERNATIONAL RELOCATIONS, INTERNATIONAL EXPANSION.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОМПАНІЇ.....	11
1.1. Сутність та моделі управління змінами.....	11
1.2. Особливості змін у мувінгових компаніях.....	21
1.3. Особливості стратегічного управління змінами в умовах міжнародного бізнес-середовища.....	26
1.4. Методичні підходи до оцінки готовності підприємства до змін.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КОМПАНІЇ ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА».....	44
2.1. Аналіз зовнішнього середовища компанії та тенденції ринку міжнародних перевезень і релокацій.....	46
2.2. Загальна характеристика мувінгової компанії та її позиціонування на ринку.....	56
2.3. Аналіз внутрішнього середовища та оцінка поточної системи стратегічного управління та впровадження змін компанії ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА».....	65
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МУВІНГОВІЙ КОМПАНІЇ.....	79
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку компанії в умовах міжнародного бізнес-середовища.....	79
3.2. Формування операційної моделі міжнародного відділу та інтеграція компанії «Eurodean» у глобальну структуру бізнесу.....	86
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих стратегічних змін.....	95
ВИСНОВКИ.....	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	110
ДОДАТКИ	122

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах війни, глобальної нестабільності та зміни логістичних маршрутів український бізнес працює в режимі постійних змін. Для мувінгових компаній це відчувається особливо гостро: змінюються потреби клієнтів, географія переїздів, вимоги до швидкості, прозорості та якості сервісу. У таких реаліях просто «добре возити» вже недостатньо. Потрібна чітка стратегія, керовані процеси й системний підхід до змін, інакше компанія ризикує втратити позиції навіть за наявності досвідченої команди та напрацьованої репутації.

Мувінговий бізнес поступово переходить від простих квартирних і офісних переїздів до комплексних рішень: пакування «під ключ», демонтаж/монтаж, тимчасове зберігання, міжнародні перевезення, проєкти для корпоративних клієнтів та міжнародних організацій. Паралельно Україна рухається в бік глибшої інтеграції з ринками ЄС, а потоки людей і бізнесу усе частіше мають міжнародний характер. Для мувінгової компанії це означає: або будувати міжнародний напрям системно, з розумінням операційних і фінансових наслідків, або залишатися в статусі локального гравця з обмеженим потенціалом зростання. Саме на цьому розриві між «як є» і «як має бути» виникає потреба в стратегічному управлінні змінами.

Проблематика стратегічного управління змінами, оптимізації операційних процесів і розвитку логістичних бізнесів стала предметом уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Значний внесок у вивчення питань стратегічного менеджменту, управління трансформаціями, організаційного розвитку та логістики зробили такі науковці, як І. Ансофф, М. Портер, Г. Мінцберг, І. Бланк, О. Кузьмін, С. Покропивний, Г. Балабанова, Л. Лігоненко, О. Амоша, В. Геєць, О. Виханський, А. Томпсон, Р. Ватерман, Т. Пітерс та інші. Окремі аспекти логістичної інтеграції, сервісної диференціації, управління ланцюгами поставок та сервісними компаніями розглядалися у працях Ч.

Херрінгтона, Д. Крістофера, Д. Ламберта, а також сучасних дослідників, що аналізують трансформацію логістики в умовах цифровізації та глобальних криз.

На цьому тлі особливу цінність має аналіз конкретної компанії – ТОВ «МУРАХА Україна», яка вже пройшла шлях від класичної мувінгової фірми до структурованого бізнесу з амбіціями міжнародного розвитку. Її досвід дає можливість побачити, як стратегічні рішення щодо структури, процесів, міжнародного відділу та інвестицій у логістику реально впливають на операційну діяльність, фінансові показники та стійкість у турбулентному середовищі.

Метою даної кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розроблення напрямів удосконалення стратегічного управління змінами в мувінговій компанії в умовах міжнародного бізнес-середовища на прикладі ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА».

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати такі завдання:

- уточнити сутність, цілі та принципи стратегічного управління змінами в сервісно-логістичних компаніях;
- узагальнити теоретичні підходи до оптимізації операційних процесів і розвитку міжнародних напрямів у мувінговому бізнесі;
- проаналізувати зовнішнє та внутрішнє середовище діяльності ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА», виділити ключові чинники впливу на стратегічний розвиток;
- здійснити організаційно-економічний аналіз діяльності компанії, оцінити динаміку основних фінансових та операційних показників;
- дослідити наявну систему управління змінами та операційну модель підприємства, визначити її сильні сторони, обмеження й резерви зростання;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку, зокрема створення міжнародного відділу, інтеграцію бренду «Eurodean», формування логістичного хабу та оновлення автопарку;

- здійснити економічне обґрунтування запропонованих змін, оцінити їх вплив на доходи, витрати, рентабельність та фінансову стійкість компанії;
- окреслити основні ризики реалізації запропонованих рішень і підходи до їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління змінами в мувінговій компанії в умовах трансформації ринку та інтернаціоналізації бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та організаційно-економічні засади удосконалення стратегічного управління змінами в ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА», зокрема формування міжнародного напрямку, розвиток логістичної інфраструктури та адаптація операційної моделі до вимог міжнародного середовища.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи становлять нормативно-правові акти України, що регулюють підприємницьку, транспортно-логістичну та зовнішньоекономічну діяльність, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів із питань стратегічного менеджменту, логістики та управління змінами, статистичні дані, аналітичні звіти, матеріали фахових видань, а також внутрішня звітність і корпоративні документи ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА».

У процесі дослідження застосовувалися методи системного й ситуаційного підходів, логічного та порівняльного аналізу, економіко-статистичні методи, методи фінансового аналізу, SWOT- та PEST-аналіз, елементи процесного моделювання й експертних оцінок.

Практичне значення роботи полягає в тому, що запропоновані підходи й рекомендації можуть бути безпосередньо використані ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» для впорядкування системи стратегічного управління змінами, поетапного розвитку міжнародного напрямку та підвищення ефективності операційних процесів. Запропоновані рішення сформовано не лише з позицій теорії, а й крізь призму практичного досвіду, який щоденно стикається з обмеженістю ресурсів, сезонністю попиту, людським фактором та високою чутливістю клієнтів до якості сервісу. У роботі окреслено, як саме інструменти

фінансового аналізу, процесного підходу та управління проектами можуть бути інтегровані в існуючу операційну модель, а саме від стандартизації маршрутів, формалізації ролей і зон відповідальності до впровадження KPI, що відображають реальні «вузькі місця» мувінгового бізнесу (продуктивність бригад, завантаження автопарку, рівень рекламацій, своєчасність інкасації коштів). Окремі висновки можуть стати корисними й для інших мувінгових та логістичних компаній, які планують або вже здійснюють вихід на міжнародні ринки в умовах високої невизначеності.

Структура та обсяг кваліфікаційної магістерської роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновку та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи становить 106 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В КОМПАНІЇ

1.1. Сутність та моделі управління змінами

Управління змінами доцільно визначати як керований, відтворюваний процес підготовки, реалізації та інституціоналізації організаційних перетворень, спрямований на узгоджене оновлення стратегії, структури, процесів, компетенцій і поведінкових норм в умовах динамічного зовнішнього середовища. У сучасних звітах з організаційного розвитку наголошується, що спроможність до змін є ключовим чинником стійкості та конкурентоспроможності, особливо в періоди підвищеної невизначеності, коли традиційні цикли планування поступаються місцем більш адаптивним підходам. Здатність організації швидко реагувати на зовнішні виклики та проактивно здійснювати необхідні перетворення стала визначальною умовою її виживання і розвитку [70].

Сутність управління змінами полягає у трансляції стратегічних намірів у портфель ініціатив та проектів із чітко визначеними результатами та ціннісними ефектами. Процес передбачає формування бачення цільового стану, створення коаліції прихильників, поетапну реалізацію та закріплення нових норм у культурі. Такий підхід забезпечує цілісність трансформації: від початкового задуму до його впровадження у повсякденну практику. Операційна дисципліна (чітке визначення ролей, часових рамок і метрик) слугує запобіжником «розмивання» курсу і підтримує керованість виконання трансформаційного проекту. Іншими словами, можна сказати, що успішне управління змінами поєднує стратегічне бачення із суворою проектною дисципліною, щоб гарантувати досягнення запланованих вигід і мінімізувати хаос під час змін [27].

Класичні моделі та етапи організаційних змін. У теорії та практиці виробилися декілька моделей, які описують логіку впровадження змін. Класична поетапна логіка (підготовка – впровадження – закріплення) виконує роль евристичного каркасу для структурування зусиль. Ще у середині ХХ століття К. Левін запропонував трифазну модель змін, що складається з послідовних кроків: «розморожування» існуючого стану, «перехід» (зміна) до нового стану та «заморожування» (закріплення) на новому рівні. Ця проста і універсальна модель започаткувала уявлення про зміни як процес, що починається зі створення мотивації до змін, проходить через активну фазу впровадження нововведень і завершується стабілізацією нових практик. На основі трьохфазної парадигми згодом були розроблені деталізовані підходи. Зокрема, професор Гарварду Дж. Коттер сформулював структуровану 8-крокову модель управління змінами, яка охоплює весь цикл трансформації – від усвідомлення необхідності змін до закріплення нововведень у культурі.

Основні етапи моделі Коттера можна подати так (рис 1.1):



Рис 1.1. Основні етапи моделі Дж. Коттера

Джерело: створено автором на основі джерела [3]

1. Створення відчуття терміновості. Формування усвідомлення нагальної потреби змін, щоб мотивувати ключових стейкхолдерів до дії.
2. Формування потужної коаліції прихильників. Об'єднання групи впливових лідерів, які підтримують зміни та здатні просувати їх упровадження.
3. Розробка бачення і стратегії змін. Чітке уявлення цільового стану і продумана стратегія його досягнення для спрямування спільних зусиль.
4. Донесення (комунікація) бачення. Всебічне інформування персоналу про бачення і план змін, щоб забезпечити розуміння і підтримку на всіх рівнях.
5. Усунення перешкод і залучення персоналу. Усунення бар'єрів, що гальмують процес, та активне залучення співробітників до впровадження змін (делегування повноважень, навчання тощо).
6. Досягнення короткострокових перемог. Планування і швидке демонстрування перших помітних успіхів, щоб підкріпити віру команди в правильність курсу і підтримати ентузіазм.
7. Консолідація досягнень і масштабування змін. Використання імпульсу від «швидких перемог» для реалізації наступних етапів трансформації та поглиблення змін; поширення нових підходів на ширші області діяльності.
8. Закріплення нововведень у культурі. Інституціоналізація змін – включення нових підходів і цінностей у корпоративну культуру, політики та стандарти, щоб зміни стали невід'ємною частиною організаційної практики.

Модель Коттера підкреслює провідну роль активного лідерства та системної комунікації на всіх етапах, що узгоджується з загальними рекомендаціями щодо успішних змін. Розгорнуті алгоритми стратегічних змін у літературі деталізують послідовність дій від формування коаліції прихильників до вбудовування нових норм, зосереджуючи увагу саме на постійному лідерському драйві та прозорому інформуванні учасників про прогрес і результати трансформації [7].

В центрі уваги ефективного управління змінами – люди, адже організації змінюються лише коли змінюються поведінка та підходи їхніх працівників.

Людський вимір змін розкривається через емпіричні дослідження ролі керівників середньої ланки, залученості персоналу та психологічної безпеки. Активне залучення співробітників до процесу, навчання так би мовити "під практику" (on-the-job training) та регулярний двосторонній зворотний зв'язок істотно підвищують сприйняття змін і прискорюють формування нових поведінкових норм; це, своєю чергою, зменшує опір і втрати продуктивності на етапі переходу. Для зниження опору працівники повинні розуміти навіщо потрібні зміни і відчувати підтримку у процесі їх впровадження. Відомо, наприклад, що індивіди проходять через певні стадії адаптації. Популярна модель ADKAR пропонує п'ять послідовних цілей зміни на рівні окремої людини: Awareness (обізнаність про необхідність змін), Desire (бажання підтримувати зміни), Knowledge (знання, як змінюватися), Ability (здатність застосувати нові навички) та Reinforcement (підкріплення досягнутих змін). Досягнення кожного з цих елементів підвищує готовність персоналу прийняти і закріпити нововведення. Таким чином, робота з людським фактором включає як залучення та мотивацію персоналу, так і розвиток його компетенцій і створення атмосфери психологічної безпеки, за якої помилки сприймаються як навчальні можливості. Лідери змін мають демонструвати емпатію, відкритість і готовність слухати зворотний зв'язок, що суттєво підсилює довіру до трансформацій і прискорює адаптацію колективу до нового курсу [81].

Не менш важливим є розвиток організаційних компетенцій, які дозволяють успішно впроваджувати та підтримувати зміни. Дослідження серед керівників вищої ланки (C-suite) наголошують, що зрілість управлінських та цифрових навичок аналізу даних, управління процесами, клієнтоорієнтованості, лідерства корелює з вищою результативністю змін. Організації, які сформували ядро так званих change-enabling capabilities (чіткість стратегії, культура експериментування, здатність перерозподіляти ресурси в реальному часі тощо), значно частіше досягають заявлених вигід трансформації. Отже можна сказати, що готовність до змін стає компетенцією, яку можна і треба розвивати через

тренінги, програми розвитку лідерства, залучення талантів з підприємницьким мисленням тощо. Успішні компанії культивують культуру навчання і інновацій, за якої персонал не боїться змін, а сприймає їх як можливість зростання [23].

Гнучкі та адаптивні підходи (Agile Change). Поряд із класичними «водоспадними» моделями змін, в умовах високої динаміки середовища набувають популярності гнучкі методології управління змінами. Парадигма Agile Change пропонує інтерпретувати трансформацію як послідовність коротких ітерацій зі швидким зворотним зв'язком та інкрементальним масштабуванням перевірених рішень. Замість детального багаторічного плану впровадження великого проекту, робиться акцент на поступових поліпшеннях, які регулярно переглядаються і можуть коригуватись. Систематичні огляди підтверджують ефективність крос-функціональних команд, time-boxed циклів (обмежених у часі спринтів), чітких критеріїв цінності для пріоритизації ініціатив і гнучкого коригування курсу у відповідь на нові дані та обставини. Такий підхід підвищує адаптивність організації та знижує ризик помилок у довгих багаторівневих планах, оскільки команда постійно вчиться на проміжних результатах і може вчасно змінити напрям за потреби. Також Agile-підхід сприяє залученню користувачів або клієнтів у процес змін через швидкий випуск мінімально життєздатних продуктів (MVP) та врахування їхнього фідбеку, що підвищує шанси на прийняття змін кінцевими стейкхолдерами [54].

З огляду на підвищену турбулентність зовнішнього середовища, стратегічна керованість змінами посилюється застосуванням інструментів сценарного аналізу та гіпотезного планування. Компанії все частіше розробляють кілька сценаріїв розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий тощо) і наперед будують плани дій для кожного з них. Глобальні огляди ризиків останніх років фіксують збільшення частоти системних шоків (геополітичні конфлікти, пандемії, кіберзагрози, енергетичні кризи), що потребує проактивного підходу до змін. Гнучкі бюджети, резерви та плани реагування (contingency plans) інтегруються в контури управління змінами, аби зберегти цільову траєкторію

розвитку навіть за несприятливих обставин. Наприклад, якщо припущення щодо ринку чи технологій не справджуються, адаптивна організація швидко переглядає портфель змін: призупиняє одні ініціативи, прискорює інші або додає нові, відповідно до оновленої ситуації. Тобто стратегія і процес змін стають більш ітеративними, а саме регулярно, наприклад, щоквартально, перевіряються ключові гіпотези, і зміни коригуються на основі фактичних даних та зворотного зв'язку від ринку.

Варто розрізняти різні типи організаційних змін, оскільки вони потребують різного підходу. Зокрема, зміни можуть бути інкрементальними (поступовими) або трансформаційними (радикальними), епізодичними (разовими) або безперервними (continuous change), а також плановими або емерджентними (що виникають спонтанно під впливом обставин). Вибір типу змін визначає дизайн портфеля проектів і методи управління: інкрементальні ініціативи вимагають коротких циклів і швидкого фідбеку, тоді як трансформаційні сильнішого спонсорства з боку вищого керівництва, міжфункціональної координації та значних інвестицій у здатність організації до навчання і змін. Керованість зростає, коли типи змін формально кодуються в внутрішніх політиках: наприклад, для малих оперативних змін може бути спрощений порядок погодження і впровадження, а для масштабних програм створена окрема структура управління. Також важливо узгоджувати метрики успіху та частоту огляду прогресу з «глибиною» втручання: для поступових змін доречно відстежувати короткострокові операційні показники, а для трансформаційних, додавати стратегічні індикатори і оцінювати ефекти в довшій перспективі. Зрештою, гнучкість у підходах означає, що керівники змін комбінують різні моделі та інструменти залежно від контексту. Як зазначають дослідники, іноді доцільно на основі класичних моделей виробити власний гібридний підхід, що врахує специфіку організації. Візьмемо до прикладу трьохфазову модель Левіна, її можна адаптувати для безперервних змін, перетворивши її на циклічний процес

постійного «розморожування» і вдосконалення, або доповнити модель Коттера гнучкими практиками, якщо ситуація вимагає швидших дій [26].

Проектно-портфельний підхід та системне впровадження змін. Для успішної реалізації змін необхідно, щоб стратегічні наміри були підкріплені належними структурами, ресурсами і процесами всередині організації. Інституціоналізація змін передбачає перетворення стратегічних ідей у портфель ініціатив і проектів з визначеними цілями, термінами, бюджетами та відповідальними виконавцями. Практика провідних компаній свідчить, що здатність швидко конвертувати стратегічні пріоритети в узгоджений портфель проектів, підтриманий необхідними ресурсами та управлінськими рутинами (система управління, синхронізація залежностей, регулярні оглядові цикли тощо), є маркером організаційної зрілості. Проектно-програмний підхід забезпечує єдині стандарти планування і виконання змін: управління зацікавленими сторонами, ризиками, якістю, а також відстеженням очікуваних вигід (benefits management). Професійні дослідження проектно-практики вказують на прямий зв'язок між зрілістю управління портфелем і ймовірністю досягнення цілей змін – особливо коли рішення приймаються на основі метрик цінності та прозорі підзвітності результатів [79]. Впроваджуючи зміни як сукупність керованих проектів, організація краще контролює прогрес і може своєчасно коригувати заходи, якщо фактичні результати відхиляються від планових.

Важливою умовою є системне вирівнювання внутрішніх елементів організації під цільові зміни. Зміни не можуть бути успішними, якщо вони суперечать усталеним структурам, процесам чи культурним нормам компанії. Для діагностики та забезпечення такої узгодженості використовується, зокрема, модель McKinsey 7S (рис. 1.2), яка концентрується на гармонізації семи ключових складових організації [97].



Рис 1.2. Модель McKinsey 7S (Маккинси 7С)

Джерело створено автором на основі джерела [7]

До них належать: стратегія, структура, системи (процеси і процедури), персонал (штат і політика щодо людей), стиль керівництва (корпоративна культура та підхід до управління), навички (організаційні компетенції) та спільні цінності. Ідея полягає в тому, що всі ці елементи мають бути взаємоузгоджені для підтримки обраної траєкторії розвитку. Емпіричні роботи демонструють, що цілеспрямовані інтервенції у «м'які» виміри (цінності, стиль керівництва, поведінкові норми) нарівні зі змінами у процесах і структурах дозволяють зменшити розриви між формальними регламентами та реальною практикою, підвищуючи шанси на стійке закріплення нововведень. Скажімо, якщо стратегія вимагає підвищення клієнтоорієнтованості, то організаційна культура повинна заохочувати відповідну поведінку – це може потребувати перегляду систем мотивації, стилю комунікацій керівників, навчання персоналу новим навичкам взаємодії з клієнтами тощо. Без таких змін у цінностях і стилі роботи навіть найкраще перепроєктовані процеси можуть саботуватися людьми через невідповідність їхнім переконанням або навичкам [96].

Крім організаційного аналізу, системна перспектива управління змінами доповнюється сучасними підходами моделювання організаційної поведінки та динаміки процесів. За допомогою симуляційних моделей (наприклад, бізнес-симуляції, системна динаміка) керівники можуть завчасно виявляти можливі «вузькі місця» і точки опору, тестувати альтернативні траєкторії розвитку подій та калібрувати управлінські рішення до моменту їх масштабного впровадження. Міждисциплінарні дослідження підтверджують, що поєднання процесних і поведінкових індикаторів у таких моделях допомагає скоригувати дизайн змін ще до їхнього повномасштабного запуску, що знижує ризики невдачі. Якщо простими словами, то «програти» зміни наперед у цифровому або пілотному форматі, стає стандартом хорошої практики, особливо для великих і складних трансформацій [49].

Комунікація та клієнтоорієнтованість у процесі змін. Ще одним критичним чинником успіху змін є ефективна система комунікацій. Комунікаційну стратегію під час змін доцільно проектувати як послідовний наратив «навіщо? що? як? коли?», з чіткими відповідями на запитання про те, чому зміни потрібні, що саме змінюється, як це буде відбуватися і коли очікувати результатів. Працівники на всіх рівнях мають розуміти, як трансформація вплине на їхні ролі, навантаження та показники роботи. Додаткову цінність дає візуалізація прогресу, наприклад, публічний «прогрес-бар» або інформаційна панель портфеля проектів із відображенням ключових віх, досягнутих вигід та актуальних ризиків. Така прозорість знижує невизначеність і підвищує довіру до курсу керівництва. Регулярна і відкрита комунікація також створює відчуття співучасті: працівники бачать свій внесок у спільну справу і розуміють, що керівництво визнає виклики змін і підтримує команду на цьому шляху. Важливо підкреслити, що комунікація має бути двосторонньою передбачати канали збору зворотного зв'язку, аби вчасно дізнаватися про проблеми, настрої та пропозиції знизу. Це дозволяє коригувати дії та адресувати чутки або страхи, перш ніж вони стануть деструктивними [77].

Окремо слід приділити увагу клієнтоорієнтованості змін. Ініціативи змін варто підпорядковувати вимірюваним покращенням клієнтського досвіду (скорочення часу обслуговування, підвищення зручності, надійності сервісу тощо), а не лише внутрішнім показникам ефективності. Аналітика підкреслює, що прив'язка портфеля проектів до ключових «моментів істини» клієнта (його критичних точок контакту з продуктом чи послугою), а також спільний перегляд КРІ операцій та клієнтського досвіду знижують ймовірність досягнення лише локальних оптимумів (коли покращення в одному підрозділі не приводить цінності для клієнта або навіть шкодить загальному результату) і підвищують стратегічну узгодженість змін з потребами ринку. Тобто зміни мають відтворювати реальну цінність для кінцевого споживача, якщо ж перетворення орієнтовані виключно на внутрішні процеси чи скорочення витрат, то організація ризикує втратити з поля зору якість продукту чи послуги, що негативно позначиться на конкурентоспроможності. Тому в сучасних підходах до управління змінами фокус зміщується на customer-centric change коли кожна ініціатива оцінюється в контексті впливу на клієнтів і довгострокову репутацію компанії [55].

Тож, результативність організаційних змін зростає тоді, коли структурні рішення та портфель проектів підтримані лідерством, прозорими комунікаціями і культурою навчання в організації. Узгодженість цих чинників перетворює стратегічні наміри на операційну спроможність і стійкі організаційні практики. Управління змінами – це багатовимірне завдання, яке поєднує стійкі методи планування і аналізу з м'якими навичками роботи з людьми. Підприємства, що опановують таке комплексне управління від бачення і моделей змін до щоденної реалізації та закріплення нововведень здатні не лише успішно трансформуватися самі, але й створювати конкурентні переваги на ринку, оперативно адаптуючись до нових умов. Це особливо важливо у сучасному світі, де швидкість змін постійно зростає, і вміння ефективно ними керувати стає однією з визначальних компетенцій організацій.

1.2. Особливості змін у мувінгових компаніях

Протягом останніх років мувінгові компанії зазнають багатовимірних змін під тиском зовнішніх шоків, регуляторних оновлень і структурних зрушень попиту (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Ключові драйвери змін у мувінгових компаніях

Джерело: створено автором на основі джерела [14; 15; 16; 17; 18; 19; 20; 21; 22; 23]

На відміну від класичних транспортних операторів, мувінг оперує «подієвим» попитом з високою часткою ручної праці та підвищеними вимогами до довіри і якості сервісу. Це формує специфічну динаміку змін і компанії вимушені одночасно посилювати операційну гнучкість, стандартизувати сервіс і вибудовувати стійкі партнерства вздовж міжнародних ланцюгів переміщення майна на дорогах, складах, митницях, тимчасовому зберіганні та у страхуванні. Зростаюча невизначеність зовнішнього середовища підсилює роль адаптації у сезонні піки, регіоналізації ринків, перебої у перевезеннях та зміна «карти»

попиту змушують переглядати мережі, ціноутворення та набір послуг як на внутрішніх, так і на транскордонних маршрутах [34].

Особливістю мувінгу є виражена сезонність та «піковість» навантаження, мається на увазі, що у літні місяці та в періоди початку чи закінчення навчальних років попит суттєво зростає, що провокує дефіцит вантажних слотів, пакувальних матеріалів і бригад. Досвічені компанії мувінгу реагують заздалегідь на пікові потужності, збільшення змінних бригади, також комбінують пряму доставку з консолідацією в регіональних вузлах, а також використовують тарифні моделі з піковими коефіцієнтами. На міжнародних напрямках сезонність посилюється вікнами для перетину кордонів і пропускнуою спроможністю прикордонної інфраструктури, тому все частіше розвиваються мультитабові конфігурації, а саме кілька запасних «вузлів» та маршрутів, що дають змогу оперативно переключатися між варіантами без зриву SLA із клієнтом [33].

Перехід до міжнародних переїздів піднімає регуляторну складову змін. Навіть якщо йдеться про особисте майно, транскордонний мувінг стикається з митними формальностями, підтвердженням статусу товарів, часовими обмеженнями, санітарними та безпековими вимогами, а також національними правилами перевезення небезпечних або крихких предметів. У ЄС митні процедури об'єднані в рамці Митного союзу. Для легального та передбачуваного переміщення майна, у т.ч. тимчасового, питання попереднього декларування, підтвердження походження, застосування пільг та режимів переробки або тимчасового ввезення стають предметом професійної підготовки мувінгової компанії і його брокера. Практика показує, що формалізовані чек-листи документів, узгоджені з брокерами і клієнтом до моменту завантаження, різко зменшують ризики затримок та додаткових витрат на кордоні [43].

Після глобальних збоїв у транспорті, галузева відповідь набуває форми стійкості ланцюгів та регіоналізації маршрутів. Для мувінгу це означає диверсифікацію перевізників і складів, перехід до багаторівневих сценаріїв,

тобто дорога + авіа на критичних ділянках, дорога + залізниця у разі блокувань, впровадження «додаткових маршрутів і страхування строків. Рекомендації політики й практики зводяться до формування запасу пропускнуої здатності в резервних хабах, контрактів з дублюючими підрядниками та інтеграції планів безперервності в операційну модель. Такий підхід чудово знижує уразливість до форс-мажорів та дозволяє виконувати обіцяні терміни навіть у періоди дестабілізації [78].

Щодо структурної відповіді на складні коридори, то мережеве проектування із вузлами консолідації чи перевантаження, коли лінійні плечі (linehaul) розриваються вузлами «крос-докінгу» для мінімізації простоїв і повторного завантаження. У міжнародних перевезеннях важливими стають стандартизовані процеси в хабах, а саме приймання та ідентифікація речей, маркування, контроль стану, страхова фотофіксація, зони для крихких предметів, тимчасове зберігання з температурним режимом. Досвід глобальних логістичних операторів підкреслює, що мультихабова архітектура разом із прозорими SLA та резервними вікнами на стиках підвищують прогнозованість і зменшують сумарний час у дорозі на складних міжнародних ланцюгах [90].

Якщо ж говорити про кадровий вимір змін, то він є дуже критичним для мувінгу, так як галузь поєднує інтенсивну фізичну працю з високими вимогами до культури сервісу. Європейська й світова статистика фіксує дефіцит водіїв та операційних бригад, що посилюється старінням кадрів, сезонністю та конкуренцією за працівників між секторами. Типові відповіді на ці події є структуровані програми наставництва й підготовки, включаючи пакування, вантажно-розвантажувальні техніки, ергономіка, техніка безпеки, прозорі шкали оплати з компонентом за якість та відгуки, мобільні «резервні» бригади на період піків і партнерства з освітніми провайдерами. Регуляторна складова (режими праці та відпочинку, медогляди, допуски до перевезення специфічних вантажів) також вимагає від мувінгового оператора інституційної зрілості в управлінні персоналом [63].

Поряд із кадрами змін зазнають пакувальні практики та екологічні стандарти. Трендом стає заміна одноразових матеріалів чи то плівки, чи коробки, на багаторазові й придатні до переробки, впровадження стандартизованих контейнерів, оптимізація заповнюваності кузова вантажівки і «інтелектуальне» замовлення пакувань під профіль переїзду. Європейські рамкові ініціативи у сфері декарбонізації транспорту стимулюють логістичні компанії переглядати паливні надбавки, каботажні стратегії, навантаження та пробіги без вантажу. Для мувінгу ж це виливається у більш дисципліновані планування маршрутів, спільне використання хабів і розвиток партнерств «останньої милі» в містах [89].

Клієнтський компонент змін у мувінгу вирізняється «подієвою чутливістю». Для замовника переїзд пов'язаний з високими емоційними і часовими ставками. Тому в практику входять прозорі SLA: вікна прибуття, рамки часу на завантаження/розвантаження, правила щодо крихких/цінних предметів, стандарти комунікацій: попередні дзвінки, обов'язкове інформування про затримки, єдина контактна особа й уніфіковані процедури претензій/страхування з фіксованими строками розгляду. Для корпоративних переїздів поширюється принцип «єдиного вікна» з окремими менеджерами взаємодії та інтеграцією графіків об'єктів, разом з доступом до ліфтів, паркувань, охорони тощо. У транскордонних проектах до SLA додаються часові рамки для проходження контролю й погоджені переліки документів, що мінімізує ризик незапланованих прострочок на кордоні [12].

На фоні глобальної турбулентності зростає роль ризик-менеджменту та контрактної рамки. Договори мувінгових компаній дедалі частіше містять спеціальні умови щодо форс-мажорів, затримок через дії державних органів, обмеження відповідальності за непрямі втрати, а також механізми коригування вартості, це можуть бути паливні, сезонні або митні компоненти. Рекомендації галузевих асоціацій і страховиків зводяться до обов'язкової фотофіксації стану майна до та після, чітких процедур спільного огляду пошкоджень і визначених КРІ розгляду претензій. Для міжнародних перевезень рекомендують

запровадження єдиних контрольних списків документів і попередньої верифікації класифікації предметів, що підлягають особливим вимогам [47].

Український контекст додає до загальної картини безпековий фактор, обмеження на переміщення, зміни прикордонної логістики та потребу у швидкій переорієнтації на європейські коридори. Практичні відповіді включають перенесення частини операцій у прикордонні регіони, партнерства з європейськими хабами, використання «солідарних» маршрутів, а також узгодження з клієнтами розширених часових вікон і «бенчмарків» для митного оформлення. Важливим елементом також стає план безперервності бізнесу, включаючи резервні склади, дублювання критичного персоналу, альтернативні маршрути з урахуванням поточної пропускної спроможності пунктів пропуску [40].

Загалом, особливості змін у мувінгових компаніях визначаються необхідністю комплексної трансформації від мережевої архітектури й кадрової моделі до відповідності нормам, екологічних стандартів і договірних практик. Висока частка ручної роботи і «подієва» природа попиту зумовлюють підвищені вимоги до дисципліни виконання, резервування потужностей і якості комунікацій, а транскордонний компонент – до професійної роботи з митними режимами та документами. У поєднанні ці чинники утворюють профіль зрілості мувінгового оператора та здатність тримати сервісні обіцянки під час піків і форс-мажорів, працювати в багаторівневих і мультихабових конфігураціях, управляти ризиками і витратами прозоро й передбачувано, тож саме ці риси формують конкурентоспроможність у сучасному міжнародному бізнес-середовищі [95].

1.3. Особливості стратегічного управління змінами в умовах міжнародного бізнес-середовища

Сучасне міжнародне бізнес-середовище характеризується високою динамічністю та невизначеністю. Глобалізація посилює конкуренцію, а технологічний прогрес пришвидшує темпи змін, саме тому компанії змушені постійно адаптуватись до нових умов. Яскравим прикладом непередбачуваних потрясінь є повномасштабна війна в Україні, яка завдала колосальної шкоди економіці. Втрата територій, руйнування інфраструктури, скорочення ринків та розрив логістичних ланцюгів призвели до дефіциту ресурсів і змусили підприємства екстрено підлаштовуватись, шукати нестандартні рішення для виживання та оперативно перебудовувати бізнес-моделі під час економічної нестабільності. У таких умовах пасивного реагування недостатньо, тому необхідне проактивне управління змінами. Досвід довоєнного періоду показав, що проста пристосованість до стратегічних змін створювала ілюзію стабільності, але після шоку війни українські компанії втратили напрацьовані навички управління змінами і тепер мають проводити активну політику впливу на ці зміни, впроваджуючи зовсім інший підхід. Таким чином, невизначені глобальні обставини вимагають від керівників усвідомлення нагальної потреби стратегічних трансформацій і готовності ініціювати зміни, а не лише реагувати на них [28; 80].

Стратегічні зміни – це довготривалі глибокі трансформаційні процеси, що охоплюють ключові аспекти діяльності підприємства, а саме структуру управління, бізнес-модель, процеси, корпоративну культуру і спрямовані на забезпечення довгострокових цілей розвитку. Управління такими змінами є складним процесом, оскільки вимагає врахування різноманітних чинників глобального бізнесу. У міжнародному контексті існують специфічні фактори та виклики стратегічного управління змінами, відмінні від суто внутрішнього середовища. Дослідники відзначають, що ефективне стратегічне управління

міжнародними компаніями потребує одночасного врахування протилежних тенденцій і багатьох напрямів розвитку. Тож необхідно досягати балансу між глобалізацією і локалізацією, впроваджувати технологічні інновації, посилювати управління ризиками, розвивати кадровий потенціал, дотримуватися принципів корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку, реалізовувати стратегії виходу на міжнародний ринок і формувати стратегічні партнерства. Одночасно виникає дилема інтеграція чи аутсорсинг бізнес-функцій, тобто необхідно вирішувати, які процеси залишати інтегрованими в корпорації, а які передавати зовнішнім підрядникам, і менеджмент прагне підвищити гнучкість та ефективність організації. Аналогічно постає питання в стандартизації чи адаптації, де потрібно уніфікувати продукти, послуги та бізнес-процеси на всіх зарубіжних ринках, а де необхідно зосередитись на місцевій особливості та культурній відмінності. Впливовими аспектами є також сегментація глобальних ринків і вибір пріоритетних напрямів, побудова та підтримка взаємовідносин із зарубіжними партнерами, інтеграція комунікацій і інформаційних потоків по всій розгалуженій структурі компанії. Все це формує виняткову складність управління змінами у міжнародному середовищі, де стратегічні рішення повинні гармонізуватися з вимогами різних країн та регіонів [42; 14].

Однією з ключових відмінностей міжнародного контексту є культурна різноманітність (табл. А.1). У глобальних організаціях зміни доводиться впроваджувати серед працівників і партнерів різних національних культур, тому культура часто визначає успіх чи невдачу перетворень. Якщо менеджери не володіють достатнім рівнем культурного інтелекту, саме вмінням адаптуватися у взаємодії з носіями інших культур, ініціативи змін можуть зустріти нерозуміння або спротив і не досягти поставлених цілей. Дослідження підкреслюють, що у глобалізованому бізнесі керівники змушені навчитися керувати змінами в мультикультурному середовищі, або ж інакше процес змін перетворюється на джерело стресу і ризикує зірватися. Практика успішних транснаціональних корпорацій свідчить про необхідність врахування культурних цінностей і

комунікаційних особливостей різних країн під час реалізації змін. Наприклад, підхід до інформування персоналу про зміну стратегії в умовно «лінійно-активних» культурах, візьмемо США та Німеччину, вимагатиме чіткої формальної комунікації з акцентом на факти та дані, тоді як у «мультиактивних» культурах, чи то Латинська Америка чи Близький Схід, більше значення матимуть неформальні обговорення, особисті стосунки та врахування ієрархії. Отже, управління змінами з урахуванням міжкультурних відмінностей має бути обов'язкова складова стратегічного менеджменту міжнародних компаній, що потребує спеціальних знань і гнучкості від керівників [86].

Не менш важливими є логістичні аспекти стратегічних змін. Перебудова стратегії великої міжнародної компанії часто вимагає реорганізації її ланцюгів постачання, виробничих та збутових мереж по різних країнах. Будь-які зміни – це вихід на нові ринки, запуск нової продукції, релокація виробництва, повинні бути забезпечені надійною логістичною інфраструктурою. Практика показує, що провідні виробники заздалегідь проектують глобальні ланцюги постачання з урахуванням стратегічних цілей та ризиків, залишаючи під своїм контролем ключові компетенції та вузлові операції. Китайські промислові підприємства, виходячи на ринки Північної Америки, вибудовують ретельно продумані мережі виробництва і дистрибуції, комбінуючи присутність у стратегічно важливих локаціях, тобто ближче до клієнтів, із перенесенням частини потужностей у регіони з оптимальними витратами. Однак навіть за наявності такої логістичної стратегії успіх не гарантований і компанії стикаються з низкою операційних та інституційних ризиків. Так, при експансії китайських виробників у США виявилось, що культурна адаптація, управління кадрами та геополітичні фактори можуть звести нанівець очікувані вигоди, тому у 2020–2021 рр. сукупні збитки китайських підприємств від діяльності саме у США перевищили \$1 млрд на рік. Цей випадок чітко показує, що недостатньо сплановане управління змінами в міжнародному середовищі. Без врахування місцевої специфіки, мовних та культурних бар'єрів, політичних ризиків, все це може призвести до значних

фінансових утрат і згорання бізнес-ініціатив . Натомість, компанії, які проактивно аналізують глобальні ризики та будують гнучкі ланцюги постачання, швидше пристосовуються до потрясінь, чи то війни, чи глобальні пандемії, чи навіть воєнні конфлікти, все ж здатні перетворити зміни на конкурентну перевагу [82; 31].

Фінансові аспекти відіграють визначальну роль у стратегічному управлінні змінами на міжнародному рівні. По-перше, реалізація масштабних змін вимагає значних інвестицій. Тому топ-менеджмент приділяє особливу увагу фінансовому плануванню змін, оцінці їхньої окупності та впливу на вартість бізнесу. Ключовим завданням є забезпечення фінансової стійкості змін, залучення достатніх ресурсів, або внутрішніх або зовнішніх, та управління витратами під час трансформацій. В міжнародних корпораціях фінансові ризики ускладнюються коливаннями валютних курсів, відмінностями оподаткування та вимогами різних країн щодо обліку і звітності. Також для залучення капіталу на глобальних ринках чи отримання фінансування від міжнародних інвесторів компаніям необхідно демонструвати високий рівень фінансової прозорості та відповідати загальноприйнятим стандартам. Український досвід євроінтеграції підтверджує цю тезу, і щоб отримати гранти та інвестиції від європейських структур, підприємства України повинні запровадити високі стандарти прозорості, корпоративного управління і звітності, зокрема перейняти міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS). Практика показує, що іноземні інвестори більш охоче інвестують у компанії, які відповідають європейським вимогам – це підвищує довіру до бізнесу, відкриває можливості для партнерств, значно спрощує вихід на міжнародні ринки та сприяє зростанню в довгостроковій перспективі. Фінансова підготовленість до змін, а саме наявність ресурсів, грамотне фінансове обґрунтування стратегічних ініціатив, відповідність глобальним стандартам, є необхідною умовою успішності стратегічних перетворень [25].

Для результативного управління змінами в міжнародному бізнес-середовищі важливо застосовувати сучасні інструменти стратегічного менеджменту. По-перше, багато транснаціональних корпорацій створюють офіси управління проектами (РМО), покликані координувати реалізацію стратегічних ініціатив. Аналітики зазначають, що РМО на рівні підприємства може відігравати значну роль у впровадженні змін, активно підтримуючи реалізацію портфеля стратегічних програм і забезпечуючи взаємоузгодження проектів із довгостроковими цілями. По суті, такий офіс перетворюється на стратегічний штаб змін, який відстежує прогрес основних ініціатив, надає керівництву своєчасну інформацію для прийняття рішень і пропонує коригуючі дії для досягнення запланованих результатів. По-друге, для вимірювання успішності змін використовуються ключові показники ефективності (КРІ) – це кількісні метрики, що відображають ступінь досягнення стратегічних цілей. Правильно підібрана система КРІ дозволяє оцінити прогрес реалізації змін у різних підрозділах і країнах, виявити відхилення та своєчасно вжити заходів. Важливо, що міжнародні компанії повинні узгоджувати КРІ між штаб-квартирою та локальними філіями, щоб зберігати баланс між глобальними пріоритетами та місцевою результативністю. Регулярні стратегічні огляди (reviews) – це ще один інструмент, який провідні корпорації запроваджують практику періодичного перегляду стратегій і портфелів проектів, щокварталу та раз на півроку, на рівні вищого керівництва, що дає змогу оцінити ефективність здійснюваних змін, узгодити дії в різних регіонах і за необхідності змінити курс. Такі огляди часто проводяться в форматі глобальних нарад або стратегічних сесій за участю керівників всіх ключових бізнес-одиниць [67].

Окремої уваги заслуговує інструментарій прогнозування та планування змін в умовах невизначеності, зокрема сценарний підхід. Сценарне планування зарекомендувало себе як ефективний метод підготовки до різних варіантів розвитку подій у глобальному середовищі. Як зазначають українські науковці, використання сценарного планування дозволяє підвищити ефективність

стратегічного управління в умовах невизначеності і воно забезпечує прогнозування можливих змін середовища, і формування альтернативних стратегій реагування. Фактично, планування кількох сценаріїв допомагає керівництву заздалегідь підготувати плани дій на випадок настання того чи іншого розвитку подій, від змін кон'юнктури ринків до форс-мажорів. Важливо, що багатосценарний аналіз стимулює стратегічне мислення менеджерів і зменшує вплив явища «стратегічної інерції», мається на увазі схильності компанії тривалий час слідувати старій стратегії попри зміни умов. За даними досліджень, керівники, які використовують декілька продуманих сценаріїв, приймають більш обґрунтовані управлінські рішення і менше піддаються паніці або необдуманому оптимізму. Методика сценарного планування включає ідентифікацію ключових факторів невизначеності, розробку альтернативних сценаріїв розвитку цих факторів, кількісний і якісний аналіз наслідків кожного сценарію для бізнесу та вибір стратегічних рішень, оптимальних для різних можливих майбутніх ситуацій. Класичним прикладом є досвід корпорації Royal Dutch Shell, яка ще в 1970-х роках успішно застосувала сценарне планування для підготовки до нафтових криз, що дозволило їй швидше за конкурентів перебудувати стратегію під час різких коливань цін на нафту. Нині сценарний підхід широко використовується в міжнародних компаніях для планування на випадок торговельних конфліктів, технологічних проривів, змін регуляторної політики в різних країнах тощо. Іншими словами, сценарне планування як інструмент стратегічного управління змінами дає змогу компаніям завчасно формувати «плани В», підвищувати гнучкість і стійкість у мінливому глобальному середовищі [75; 69].

Ще одним важливим напрямом є запозичення та впровадження транснаціональних управлінських практик. Великі міжнародні корпорації накопичують значний досвід здійснення змін у різних країнах і контекстах, тому виробили низку підходів, які можна вважати «кращими практиками» транснаціонального менеджменту. До них належить формування крос-

функціональних та крос-культурних команд для реалізації стратегічних проєктів, що забезпечує врахування різних точок зору і прискорює поширення інновацій між підрозділами, впровадження єдиних стандартів управління якістю та процесами, наприклад, використання методологій на кшталт Lean Six Sigma в усіх філіях, розвиток внутрішніх комунікаційних платформ і баз знань для обміну уроками, отриманими під час змін. Транснаціональні компанії нерідко створюють навчальні центри та програми ротації персоналу між країнами, аби виховати глобальних лідерів змін, здатних поширювати корпоративну культуру й цінності по всьому світу. Такі практики сприяють тому, що стратегічні зміни впроваджуються узгоджено і швидко в масштабі всієї корпорації. Відомим прикладом є компанія GE (General Electric), яка у період своїх трансформаційних програм 2000-х рр. активно застосовувала глобальні навчальні програми (GE Crotonville) для менеджерів з різних країн, де одним із ключових модулів було лідерство в умовах змін. Результатом стало формування єдиного бачення та методології змін, що значно спростило реалізацію нової стратегії по всьому світу (табл А.2). Тож, використання транснаціональних інструментів і практик – це ще одна особливість стратегічного управління змінами у міжнародному бізнес-середовищі, яка дозволяє компаніям уніфікувати підходи, скористатися накопиченим світовим досвідом і уникнути «винаходу велосипеда» в кожній окремій країні [51; 65].

Варто окремо зупинитися на українському контексті стратегічного управління змінами в міжнародному середовищі, оскільки для України останніми роками ці процеси набули особливого значення. По-перше, як уже зазначалося, війна створила безпрецедентні виклики для бізнесу і примусила багатьох українських менеджерів переглянути підходи до управління, так як акцент змістився з довгострокового планування на антикризове управління та гнучкі стратегії, які здатні забезпечити виживання. По-друге, паралельно тривають активні євроінтеграційні процеси, які також диктують необхідність глибоких стратегічних змін. В межах Угоди про асоціацію з ЄС Україна

поступово імплементує європейські норми і правила, що створює нові умови гри для підприємств. Стратегічні зміни в контексті євроінтеграції мають свою специфіку, тому що передбачають адаптацію до норм і стандартів ЄС та інтеграцію у єдиний європейський економічний простір, котрий є складним процесом, що вимагає не лише нормативно-правових і організаційних трансформацій, а й зміни підходів до стратегічного управління, корпоративної культури та бізнес-моделей. Одним з ключових чинників, які зумовлюють потребу таких змін, є гармонізація законодавства і приведення українських регуляцій у відповідність до актів ЄС у сферах стандартизації якості продукції, екологічних норм, корпоративного управління, захисту прав споживачів тощо, та створює нові вимоги до бізнесу. Виконання цих вимог, з одного боку, полегшує експорт українських товарів і послуг до країн ЄС, а з іншого – сприяє підвищенню міжнародної репутації українських компаній завдяки відповідності високим стандартам. Крім того відкриття українського ринку для досвідчених європейських компаній означає посилення конкуренції. Українським підприємствам доводиться змагатися з потужними глобальними гравцями, які володіють значними технологічними та фінансовими ресурсами.

Посилення конкурентного тиску вимагає від вітчизняного бізнесу прискорених стратегічних змін, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. Необхідно розширювати асортимент якісної продукції, запроваджувати сучасні маркетингові стратегії, формувати конкурентні ціни, вибудовувати ефективні логістичні ланцюги постачання та вдосконалювати систему обслуговування клієнтів. Для збереження своєї частки ринку українські компанії мусять підвищувати ефективність через модернізацію виробничих процесів, зниження витрат, впровадження інновацій і покращення якості товарів та послуг, а також через розвиток та навчання персоналу, залучення фахівців з новими компетенціями. Іншим важливим фактором є доступ до фінансових ресурсів. Вступ до європейського економічного простору відкриває можливість отримання фінансування від Європейського інвестиційного банку,

ЄБРР, участі у програмах ЄС? як-от Horizon Europe, COSME та інші, проте для цього бізнес має відповідати згаданим вище критеріям прозорості та відповідальності. Компанії, що успішно здійснюють такі стратегічні зміни і адаптуються до євростандартів, отримують значні вигоди і вони стають більш привабливими для інвесторів, легше знаходять європейських партнерів, швидше інтегруються у глобальні ланцюги постачання та загалом підвищують свою конкурентоспроможність на міжнародній арені [39; 94].

Простими словами, стратегічне управління змінами в міжнародному бізнес-середовищі має низку характерних особливостей, зумовлених складністю та динамічністю зовнішнього оточення. Воно вимагає від керівників системного бачення та гнучкого мислення, здатності врахувати глобальні тенденції і локальні нюанси, управляти мультикультурними командами, перебудовувати логістичні та фінансові моделі бізнесу. В арсеналі успішних міжнародних компаній мають бути проактивні підходи до змін, розгалужені інструменти стратегічного планування: РМО, КРІ, сценарні методи тощо, і транснаціональні практики, що дозволяють швидко масштабувати зміни по всіх підрозділах. Українські підприємства, інтегруючись у світову економіку, також стикаються з цими викликами. Болючий досвід війни та євроінтеграції змушує їх прискорено опановувати сучасні методи управління змінами, щоб вижити, відновитися та досягти сталого розвитку. Тільки ті організації, які зуміють ефективно реалізувати стратегічні зміни, випереджаючи конкурентів у пристосуванні до нових реалій, матимуть можливість закріпитися на міжнародних ринках у довгостроковій перспективі. Це перетворює стратегічне управління змінами на один з ключових компонентів управління в умовах глобального бізнес-середовища.

1.4. Методичні підходи до оцінки готовності підприємства до змін

Поняття готовності підприємства до змін є ключовим у сучасному менеджменті змін, адже рівень цієї готовності багато в чому визначає успішність реалізації стратегічних перетворень. Сам термін «готовність до змін» уперше з'явився у науковій літературі у 1993 році завдяки роботі А. Арменакіса, С. Гарріса та К. Моссхолдера, які наголосили на важливості формування такої готовності та запропонували модель її створення. [24]

Відтоді розуміння цього феномену розвивалося, проте досі відсутня цілісна методологічна база для його оцінювання. Багато консалтингових підходів до оцінки готовності мають фрагментарний характер і спираються радше на практичний досвід, ніж на єдину теоретичну основу. Це ускладнює порівняння результатів і вироблення універсальних рекомендацій, тому питання розробки науково обґрунтованих методик оцінки готовності до змін залишається актуальним. Міжнародний і вітчизняний досвід управління змінами пропонує дещо різні акценти в оцінці готовності. Зарубіжні дослідники переважно зосереджуються на оцінюванні людського фактору готовності персоналу до змін. Зокрема, готовність працівників часто вимірюється рівнем їхньої задоволеності поточним станом справ та сприйняттям особистих ризиків, пов'язаних із майбутніми перетвореннями. На основі цих показників визначають низький, помірний або високий рівень готовності колективу, що відображає психологічний стан і налаштованість людей щодо змін. Натомість у вітчизняній практиці частіше розглядають організаційну готовність через призму інноваційного потенціалу підприємства та наявних ресурсів. Українські науковці наголошують, що здатність компанії до змін визначається передусім її фінансовими, матеріально-технічними і трудовими ресурсами, зокрема кваліфікацією персоналу, забезпеченістю обладнанням, сучасними технологіями тощо. Відповідно, підвищення готовності пов'язують із нарощенням ресурсного потенціалу й усуненням «вузьких місць» у системі. 6]

У науковій літературі сформувався спектр підходів до трактування й оцінки готовності до змін. Одні дослідники фактично ототожнюють її з готовністю персоналу, розглядаючи як сукупність знань, умінь і навичок працівників, а також їхньої мотивації, що забезпечують успішне виконання запланованих змін. В цьому підході готовність є внутрішнім станом суб'єкта (окремої людини або групи), який визначає, наскільки адекватно він сприйме нововведення і зможе реалізувати необхідні зміни в поведінці. Так, Д. Коен, М. Фаєрман та інші оцінювали готовність персоналу через згадувані вище показники задоволеності й сприйняття ризику, виділяючи низький, невизначений (середній) та високий рівні готовності до змін. Інші автори трактують поняття ширше – як загальну здатність підприємства до змін, зумовлену сукупністю його фінансових, матеріальних та людських ресурсів. Зокрема, П. Куликов та співавт. пропонують оцінювати готовність через показники ресурсного забезпечення підприємства, які відображають його потенціал для проведення змін. Є також підхід, що акцентує організаційно-структурні аспекти: готовність розглядається як характеристика організаційного середовища, яка визначає, наскільки внутрішні процеси, структура і культура підприємства сприяють впровадженню нововведень. Окрему позицію займає системно-факторний підхід, прихильники якого вважають готовність багатовимірним утворенням. Згідно з цією точкою зору, рівень готовності підприємства формується із кількох компонентів: усвідомлення керівництвом важливості проблеми та знання реальної ситуації; готовності персоналу до інновацій (бажання змін, наявний досвід, здібності навчатися); фінансових можливостей підприємства; рівня його технологічної оснащеності; інформаційної готовності (вміння користуватися зовнішніми знаннями, залучати консультантів, переймати найкращі практики) та організаційно-функціональної готовності. При цьому Л. Єрмоленко пропонує додатково враховувати стадію життєвого циклу підприємства, а також чинники зовнішнього і внутрішнього середовища та потенціал реагування на них, тобто оцінювати готовність у контексті конкретних умов, в яких діє компанія. Такий

всеосяжний погляд дозволяє виявити слабкі місця перед запровадженням змін і краще спрогнозувати здатність організації впоратися з запланованими перетвореннями. В західній теорії також підкреслюється, що організаційна готовність має психологічний вимір: це колективна налаштованість компанії на зміни, що поєднує спільну рішучість впровадити зміни (commitment) та віру персоналу у власну спроможність їх здійснити (efficacy).

Отже, для оцінки готовності необхідно враховувати як «тверді» фактори (ресурси, структури), так і «м'які» – культуру, мотивацію, згуртованість колективу тощо (рис.1.4). [4] У прикладній площині напрацьовано низку методичних підходів та моделей, що допомагають виміряти готовність підприємства до змін. Кожна з них робить акцент на певних аспектах організації, тому часто використовується в різних ситуаціях.



Рис. 1.4. Основні наукові підходи до трактування готовності підприємства до змін.

Джерело: Створено автором на основі джерела [24; 6; 4].

До найвідоміших міжнародних моделей оцінки готовності належать, зокрема, шестикомпонентна модель діагностики організації М. Вайсборда, формула змін Д. Глейчера модель «Star Model» Дж. Гелбрейта (рис.1.5), яка описує як спроектувати організацію під стратегію через узгодження п'яти взаємопов'язаних елементів. Її суть полягає в тому, щоб не «малювати оргструктуру», а налаштувати правила й механіки, які формують потрібну поведінку людей і операційні спроможності, також аналіз силового поля К. Левіна, модель ADKAR Д. Хайята та концепція «7-S» від компанії McKinsey. Кожен із цих підходів пропонує власний набір критеріїв і питань для оцінки стану організації перед змінами; наприклад, 7-S дозволяє перевірити узгодженість стратегії, структури, систем і «м'яких» елементів, тоді як ADKAR фокусується на індивідуальному рівні (усвідомлення, бажання, знання, уміння діяти, підкріплення). [50; 3]



Рис 1.5 Організаційна модель Дж. Р. Гелбрайта “Star Model”

Джерело: Розроблено автором на основі джерела [50].

Окрім концептуальних моделей, існують і практичні експрес-методи оцінки готовності. Зокрема М. Замотіна вдосконалила цей підхід, розширивши анкету до 30 запитань, що забезпечило глибший аналіз настроїв і очікувань персоналу. Для більш системного аналізу Л. Єрмоленко та С. Ашмаріна запропонували алгоритм оцінки готовності підприємства, який охоплює кілька послідовних етапів: визначення поточного стану компанії, аналіз зовнішнього середовища, оцінювання внутрішніх і зовнішніх факторів змін та потенціалу реагування, окреслення можливих напрямів організаційних перетворень. Такий підхід забезпечує цілісне бачення готовності (від стратегічного позиціювання до оперативних ресурсів), хоча є трудомістким і вимагає експертної участі. [3]

Сучасні тенденції вказують на перехід до інтегрованих методик оцінювання готовності, які поєднують кілька підходів і охоплюють різні аспекти діяльності підприємства. Зокрема, Т. Власенко обґрунтувала модель комплексної оцінки стратегічної готовності до змін, що включає аналіз фінансової спроможності, оцінку готовності персоналу, визначення типу організаційної культури та рівня технологічного забезпечення процесів. Кожен із цих компонентів пропонується вимірювати своїм методом (СВА для фінансів, кваліметрія для персоналу, експертні оцінки для культури і технологій), а на завершальному етапі результати агрегуються засобами нечіткої логіки в інтегральний індекс готовності. [4; 92]

Схожу комплексну методику пропонують і одеські науковці, які вводять поняття первинної та загальної готовності до змін. Первинна готовність оцінюється через систему ключових факторів (ресурси, компетенції, мотивація тощо), а загальна, через інтегральну модель, що враховує потенціал змін, якість очікуваних результатів, швидкість проведення змін, ступінь прийняття змін персоналом, зовнішню підконтрольність та організаційну спроможність до змін. Такий підхід дозволяє комплексно вимірювати готовність і виявляти прогалини

у кадровій, фінансовій, технологічній чи організаційній площинах, а також прокласти траєкторії їх цільового посилення [6; 5].

Попри все зазначене вище, імовірність успішного завершення проєктів змін на більшості підприємств залишається невисокою. Основні причини криються в розриві між стратегічним баченням і реальними механізмами його втілення, тобто бракує універсальної моделі управління змінами та відпрацьованих інструментів для подолання цього розриву. Додатково спрацьовує прихований опір, «вбудований» в організаційну культуру, а також відсутність формалізованих процесів роботи зі змінами. До цього додається неспроможність точно спрогнозувати вплив трансформацій на ключові групи персоналу, що фактично означає відсутність дієвих стратегій управління змінами. Тому, можна запропонувати узагальнений алгоритм управління змінами на підприємстві (рис. А.1), який можна використовувати як практичну «дорожню карту» для керівництва.

Запропонований алгоритм складається з трьох ключових блоків, крізь які послідовно проходять усі працівники організації та залучені стейкхолдери в процесі трансформації. Перший блок – підготовчий. На цьому етапі, виходячи з виявлених передумов, формується усвідомлена потреба у змінах та здійснюється комплексна діагностика підприємства. Після фіксації сигналів про необхідність трансформації проводиться оцінка й аналіз факторів, що свідчать про доцільність змін. У міру того як керівництво приходить до висновку про неминучість перетворень, здійснюється аналіз конкурентної позиції підприємства та оцінка наявних ресурсів. З операційної точки зору саме тут визначається фактичний рівень готовності організації до змін – її стійкість, ресурсний запас та чутливість до ризиків.

У межах другого блоку – планування – насамперед формується робоча команда змін, до складу якої входять менеджери, наділені необхідними повноваженнями для прийняття рішень та координації дій. Типова ситуація передбачає наявність групи ініціаторів, які просувають зміни, і групи, що

демонструє явний або прихований опір. За таких умов виникає потреба в цілеспрямованому використанні інструментів подолання опору: перегляді складу керівної ланки, перерозподілі ролей, розширенні повноважень ключових співробітників тощо. Наступний критичний крок – розробка детального плану змін. З позицій операційного управління саме якість планування значною мірою визначає ефективність усього процесу впровадження. План змін має містити чітку концепцію, сформульовані цілі й завдання, набір засобів та інструментів, опис очікуваного результату, політику стимулювання й винагород за успішну реалізацію проєкту, а також реалістичні терміни, необхідні для адаптації підприємства до впроваджених нововведень.

Необхідно враховувати, що результати змін можуть суттєво трансформувати організаційну структуру підприємства залежно від глибини та масштабу перетворень. Тому на наступному етапі алгоритму приймається управлінське рішення щодо варіанта модифікації організаційної структури. У разі радикальної трансформації виникає потреба в частковому коригуванні стратегії, формуванні нової системи управління та розробці оптимального типу організаційної структури. Якщо ж заплановані зміни мають обмежений характер, структуру доцільно адаптувати точково, синхронізуючи її з планом реалізації змін без зайвого «розхитування» операційної діяльності.

Після затвердження плану змін і інституціоналізації оновленої організаційної структури постає завдання вибору моделі управління змінами, яка найбільш повно відповідає реальним умовам функціонування підприємства.

Такий вибір має ґрунтуватися на системі критеріїв, серед яких:

1. характер і масштаб запланованих змін;
2. розмір, тип та галузева приналежність підприємства;
3. стадія життєвого циклу організації та ступінь її зрілості;
4. рівень організаційної культури;
5. домінуючий напрямок змін (структурні, процесні, культурні тощо);

6. ключові фактори зовнішнього середовища, що впливають на трансформацію.

Третій блок – реалізація – включає етапи практичного впровадження змін, поточного контролю, можливого коригування плану, інституціоналізації результатів та їх підсумкової оцінки. У процесі реалізації менеджмент має завчасно ідентифікувати потенційні бар'єри, які можуть перешкоджати закріпленню змін, і заздалегідь застосувати інструменти нейтралізації або пом'якшення опору.

Етап інституціоналізації та оцінювання реалізованих змін дозволяє зробити висновок щодо успішності трансформації. Якщо результати виявляються незадовільними, необхідно повернутися до стадії планування, скоригувати поточний план або розробити принципово новий. У разі ж, коли зміни демонструють позитивний ефект та призводять до підвищення ефективності діяльності підприємства, алгоритм передбачає повернення до початкової фази для підготовки наступної хвилі перетворень. Така циклічність є принципово важливою рисою алгоритму управління змінами: послідовне впровадження та оновлення змін підтримує динамічний розвиток підприємства, підсилює його конкурентоспроможність і забезпечує відповідність швидкості внутрішніх перетворень темпу зовнішніх викликів, що, по суті, і є пріоритетом сучасного операційного менеджменту.

Підсумовуючи різні підходи, можна виділити кілька основних методів оцінки готовності підприємства до змін. Метод експертних оцінок залучає групу фахівців для якісної діагностики та прогнозу реакції системи на зміни; опитування та анкетування дають можливість кількісно виміряти психологічну готовність і виявити групи підтримки або спротиву; методи теорії нечітких множин дозволяють інтегрувати різнопланові критерії в єдиний показник готовності; статистичні моделі допомагають знайти зв'язки між рівнем готовності та результативністю змін і сформулювати кількісні прогнози. Значення оцінки готовності підприємства до змін полягає в тому, що вона створює основу

для проактивного управління трансформаціями. Ретельна діагностика дає змогу заздалегідь виявити слабкі позиції й істотні відхилення у функціонуванні, які можуть стати перепонами для реалізації стратегії. На основі результатів оцінювання формуються цільові заходи, а саме: програми навчання, комунікаційні кампанії, організаційний редизайн, підсилення ресурсної бази. Міжнародний досвід свідчить, що компанії інвестуючи у попередній аналіз готовності та адресне посилення слабких ланок, значно частіше досягають успіху в трансформаціях. [85]

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ КОМПАНІЇ ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА»

2.1 Аналіз зовнішнього середовища компанії та тенденції ринку міжнародних перевезень і релокацій

ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» готується до виходу на європейський ринок у ситуації, коли зовнішнє середовище перевезень та релокацій переживає значні трансформації. Останні три роки ринок міжнародних вантажних перевезень і послуг з переїзду в ЄС характеризуються динамічними змінами, зумовленими як глобальними потрясіннями, так і галузевими трендами. Бізнес-модель мувінгової компанії повинна врахувати ці тенденції для адаптації стратегії [68].

Війна в Україні додала ринку як викликів, так і нових реалій. З одного боку, повномасштабна агресія РФ призвела до розриву традиційних логістичних ланцюгів та підвищеної невизначеності. Частина міжнародних потоків вантажів була перенаправлена з морських шляхів на суходільні маршрути через Європу, що створило додаткове навантаження на автотранспортну інфраструктуру і пункти пропуску. За даними Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури, скасування дозволів уже в перший рік дії угоди сприяло зростанню експорту автотранспортом з України до ЄС на 42%, імпорту до України – на 37%, і це дуже позитивно вплинуло на економіку обох сторін. Тому геополітичні зміни одночасно загострили конкуренцію і відкрили нові можливості для автоперевізників з України, котрі швидко адаптуються до європейського ринку [66; 11].

Транспортно-логістична галузь ЄС також переживає структурні зрушення попиту. Попит на автомобільні вантажні перевезення в ЄС у 2023 році навіть зменшився (падіння обсягів ~ -1,1% рік до року), спричинивши зниження як

спотових, так і контрактних ставок на транспорт. За прогнозами Міжнародного союзу автомобільного транспорту (IRU), у 2024 році очікується незначне відновлення обсягів, а саме на рівні +0,4%, в умовах стабілізації цін і поступового зростання реальних доходів споживачів. На ринку міжнародних переїздів спостерігається подібна волатильність. Після сплесків попиту, пов'язаних з окремими подіями, інтерес до міжнародних релокацій у другій половині 2024 року пішов на спад. Аналіз пошукових запитів у Google свідчить, що глобальний інтерес до тематики переїзду за кордон досяг піку на початку 2024-го, а до кінця року скоротився майже на 45–50% від того рівня. Тимчасові сплески, такі як хвиля запитів «виїхати з США» після виборів, вже змінюються затишшям. І так ми маємо загальну тенденцію на поступове зниження масового інтересу до еміграції взагалі. Однак ця картина нерівномірна, тому внутрішньоєвропейські релокації залишаються відносно стабільними, оскільки мобільність в рамках ЄС спрощена і менше залежить від імміграційних бар'єрів. Це означає, що для компанії, яка планує працювати на ринку ЄС, напрямки між країнами Євросоюзу можуть бути більш передбачуваними за попитом, ніж міжконтинентальні переселення [62].

Серед інших викликів зовнішнього середовища варто відзначити дефіцит кадрів та зростання собівартості. Європейська та українська транспортна галузь хронічно потерпає від нестачі водіїв і кваліфікованих робітників. За оцінками IRU, у 2024 році в Європі незаповненими залишалися близько 426 тис. вакансій водіїв вантажівок. А причини прості – це старіння робочої сили, складні умови праці та конкуренція за працівників з інших секторів. Що стосується України, то тут вагомий вплив має повномасштабна агресія РФ та мобілізація. Це безпосередньо стосується й мувінгового бізнесу. На зараз бракує досвідчених бригад вантажників, особливо в пікові періоди. Компанії змушені інвестувати в навчання персоналу, покращення умов праці та мотиваційні програми, щоб утримати та залучити кадри [59; 74].

На міжнародних напрямках мувінгові компанії створюють резервні склади й перевалочні бази в різних країнах, щоб у разі затору на кордоні швидко перенаправити вантаж через інший коридор. Такий мультитрабовий підхід підвищує надійність сервісу [58]. Навіть якщо один шлях тимчасово закритий, перевезення здійснюється запасним варіантом без зриву домовленостей щодо термінів доставки. В умовах ЄС, де діє Митний союз, транзитні процедури уніфіковані, проте на практиці різні прикордонні переходи мають різну пропускну здатність. Тому провідні логістичні оператори вибудовують гнучкі мережі. Будується декілька маршрутів з можливістю перемикання, домовленості з декількома підрядниками в кожній країні, резерв транспортних засобів. Це є частиною нової парадигми стійких ланцюгів постачання, а саме забезпечення безперервності бізнесу навіть у турбулентних умовах. Для «МУРАХА УКРАЇНА» такий підхід означає необхідність планувати маршрути переїздів з урахуванням кількох варіантів пересування через кордони і завчасно узгоджувати логістику з партнерами в ЄС.

За оцінками міжнародних консалтингових фірм, глобальний ринок послуг міжнародного переїзду має сталу тенденцію до розширення. Обсяг у 2023 році оцінювався приблизно в \$18–20 млрд і прогнозовано може сягнути понад \$30 млрд до початку 2030-х років при середньорічних темпах зростання близько 5–6%. Європа формує значну частку цього ринку і це близько 30% за деякими оцінками, що не дивно з огляду на розвинену економіку і високу мобільність робочої сили в ЄС. Проте останні три роки зростання було нерівномірним. У 2020-2021 рр. спостерігався провал і відновлення, 2022 рік дав певний ріст через відкладений попит, а 2023-й відзначився скоріше стагнацією в кількості переїздів. Особливо це стосується корпоративних релокацій, бо існує невизначеність та скорочення найму в технологічному секторі зменшили кількість трансферів персоналу між країнами. Багато міжнародних компаній призупинили програми ротації працівників або перевели комунікацію в дистанційний формат, що тимчасово знизило попит на послуги релокації.

Водночас B2C сегмент частково компенсував спад корпоративного. Після зняття ковідних обмежень знову активізувалися особи, що прагнуть змінити країну проживання з особистих мотивів, чи то освіта, чи якість життя та безпека. Показово, що внутрішні переїзди в межах ЄС залишалися на високому рівні, а от міжконтинентальні міграційні потоки дещо скоротились під тиском суворіших імміграційних правил та зростання вартості життя за кордоном. Загалом, можна сказати, що ринок міжнародних переїздів у Європі наразі перебуває у фазі повільного росту після шоку [76]. Тому компаніям слід робити ставку не стільки на екстенсивне зростання кількості замовлень, скільки на покращення якості та вартості сервісів для утримання конкурентних позицій.

Регіоналізація маршрутів і мультихабові рішення це ще одна тенденція. Збої у глобальних ланцюгах (закриття портів, черги на кордонах) змусили операторів диверсифікувати логістику. Все частіше використовуються декілька альтернативних маршрутів і транзитних хабів, аби мінімізувати ризик простою. Також за останні роки компанії все більше уваги приділяють вартості релокації. За даними опитувань, у 2022 році середні витрати на міжнародне перевезення одного співробітника досягли рекордних значень – близько \$85 тис. (для домовласників) і \$35 тис. (для орендарів) у США, і подібні тренди спостерігалися в Європі [29]. Піку витрат сприяли здорожчання житла та перевезень, однак роботодавці все ще готові інвестувати в релокацію талантів, оскільки це окупається продуктивністю і утриманням ключових кадрів. Для мувінгових компаній це означає, що корпоративний сегмент залишається прибутковим, хоча й конкурентним і великі міжнародні оператори активно борються за контракти з релокації, пропонуючи високі стандарти якості.

Однією з ключових тенденцій сучасного ринку логістики і переїздів є стрімка цифровізація сервісів. Мувінгові компанії активно впроваджують IT-рішення для підвищення прозорості та керованості процесів. Зокрема, стандартом стало використання GPS-моніторингу кожного автомобіля – і це базовий рівень цифрового контролю автопарку, що дозволяє і диспетчеру, і

замовнику відстежувати місцезнаходження вантажу 24/7. Досвід європейських перевізників показує, що впровадження GPS-трекерів та телематичних систем сприяє не лише кращій пунктуальності, а й економії пального та підвищенню безпеки. За даними опитування у Європі, понад половина компаній відзначили зменшення витрат на пальне після впровадження трекерів, а майже 50% – зниження аварійності завдяки контролю стилю водіння [21; 48]. Для ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» оснащення всього автопарку GPS уже стало нормою і компанія використовує системи моніторингу для оперативного управління рейсами по Україні. На європейському ринку це буде сприйматися як необхідний мінімум. Багато клієнтів, особливо корпоративних, очікують можливості самим відслідковувати статус перевезення через веб-додаток або отримувати автоматичні сповіщення про етапи доставки.

Цифровізація проявляється і в інших аспектах бізнесу переїздів. Широкого поширення набули онлайн-платформи для замовлення перевезень та маркетплейси, де клієнти можуть отримати миттєвий розрахунок вартості переїзду через калькулятори на сайтах і навіть замовити послугу повністю онлайн. Конкурентною перевагою стає проведення віртуальних оглядів майна перед переїздом, тому замість фізичного візиту до оселі клієнта компанії пропонують відеоогляд через смартфон, що економить час і підвищує швидкість підготовки комерційної пропозиції, а в більш складних переїздах все ж таки віддається перевага виїзду менеджера на оцінку. В Європі також активно просувається перехід на електронні транспортні документи. Так, протокол e-CMR (електронна товарно-транспортна накладна) поступово впроваджується країнами. Україна ратифікувала його у 2020 році, а станом на 2023-й понад 30 країн вже приймають електронну CMR-накладну нарівні з паперовою [87]. Це спрощує обмін даними між перевізником, відправником і отримувачем, пришвидшує митні процедури та зменшує ризик втрати документів. У перспективі кількох років застосування e-CMR стане обов'язковим стандартом для міжнародних перевезень в Європі, тому «Мураха Україна» доцільно

заздалегідь підготувати ІТ-систему для роботи з цифровими накладними. Тим більше, з 2025 року в ЄС запроваджується нова система імпортного контролю ICS2, яка вимагатиме подання електронних передмитних даних про вантажі ще до їх ввезення. Це частина загальної тенденції до *paperless logistics*, коли всі документи, а саме від митних декларацій до страхових полісів, існують у цифровій формі і обмінюються через інтегровані платформи [41].

Ціноутворення у сфері міжнародних перевезень і переїздів останніми роками було дуже мінливим. Після різкого зростання ставок у 2021 році, саме через дефіцит контейнерів та стрибок цін на паливо, у 2022–2023 роках ринок перейшов до корекції. У вантажному сегменті середні тарифи на автомобільні перевезення в Європі в першій половині 2023-го знижувалися під впливом слабкого попиту. Одночасно відбулося певне «вирівнювання» рівнів спотових і контрактних ставок – індекси ставок зблизилися на фоні стабілізації ринку.

Для мувінгових компаній це означає, що можливостей для надприбутків стало менше, клієнти все більше орієнтуються на конкурентні пропозиції. У B2C-сегменті ціни на послуги переїзду прив'язані до купівельної спроможності домогосподарств. Висока інфляція 2022–2023 рр. змусила багатьох людей економити і навіть відкладати несуттєві переїзди. Натомість корпоративні замовники, хоча й стикаються з урізанням бюджетів, все ж готові платити за надійність і якість. Загалом, за оцінками експертів, у 2023 році середня вартість міжнародного переїзду в Європі зросла на 10–15% порівняно з «доковідним» періодом, головним чином за рахунок пального, оплати праці та логістичних витрат [83]. Очікується, що в 2024–2025 рр. ціни стабілізуються, оскільки ринок віднайде нову рівновагу між попитом і пропозицією. Для компанії це означає необхідність уважно моніторити цінову ситуацію в країнах ЄС, формувати свої тарифи з врахуванням конкурентів і гнучко реагувати на зміни собівартості.

Також для виходу ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» на ринок автоперевезень ЄС недостатньо мати лише операційну компетентність та якісний сервіс – компанія має чітко відповідати вимогам європейського регуляторного поля. У сфері

міжнародних автомобільних перевезень діє низка базових регламентів та директив ЄС, які встановлюють правила доступу до професії перевізника, порядок отримання ліцензій, вимоги до безпеки руху, режиму праці та відпочинку водіїв, екологічні стандарти автотранспорту, а також умови допуску до внутрішніх ринків держав-членів. Для мувінгової компанії це означає не лише формальне оформлення ліцензій і сертифікатів, а й глибинну адаптацію внутрішніх процедур, тобто від структури парку та технічного стану автомобілів до кадрової політики, документообігу, контролю робочого часу та дотримання стандартів безпеки вантажу (табл. Б.1).

Міжнародні галузеві асоціації та органи влади відіграють значну роль у формуванні правил гри та підтримці учасників ринку міжнародних перевезень. Перш за все, Міжнародний союз автомобільного транспорту (IRU) – це глобальна асоціація, що об'єднує національні федерації перевізників із понад 80 країн [78]. IRU є своєрідним «голосом» транспортної галузі у світі, і вона представляє інтереси перевізників перед урядами та міжнародними організаціями, розробляє рекомендації з безпеки, екології, оцифрування логістики. Завдяки IRU функціонує система TIR (міжнародного транзиту під митними печатками), яка спрощує перевезення вантажів через кілька кордонів. Також IRU координує впровадження електронних документів (тих же e-CMR) та проводить навчальні програми (Academy IRU) з підготовки водіїв і менеджерів. Для «МУРАХА УКРАЇНА» співпраця з IRU опосередковано здійснюється через національну асоціацію – АсМАП України, яка є членом IRU. Але в перспективі, при розширенні географії бізнесу, компанія може брати участь у заходах IRU (конференціях, виставках) щоб бути в курсі останніх трендів та змін політики. Наприклад, IRU регулярно публікує аналітичні звіти про ринок, прогнози ставок, дослідження проблем (таких як брак водіїв, паркування на автобанах тощо) – використання цих даних дасть змогу компанії приймати обґрунтовані стратегічні рішення.

АсМАП України (Асоціація міжнародних автомобільних перевізників) – ключова галузева спілка в національному контексті. Вона об'єднує українські транспортні компанії, які здійснюють міжнародні перевезення, і фактично виконує низку важливих функцій, а саме розподіл дозволів на перевезення (до «безвізу» – квоти ЄКМТ, двосторонні дозволи), видача книжок МДП (TIR Carnet), консультації з митних та правових питань, захист інтересів перевізників у державних органах. АсМАП в останні роки також бере активну участь у євроінтеграційних процесах. Представники асоціації входять до робочих груп з адаптації українського законодавства до європейського, консультують уряд щодо вирішення проблем галузі. Якщо говорити про віце-президента АсМАП Володимира Баліна, то він неодноразово наголошував, що впровадження європейських правил для українських перевізників буде непростим, але альтернативи цьому немає. Тому асоціація готує своїх членів до нових вимог через семінари, інформаційні бюлетені «АсМАП-інформ» тощо. Для «МУРАХА УКРАЇНА» членство в АсМАП є бажаним, адже це доступ до професійної спільноти, оперативної інформації про зміни правил (запровадження ICS2 з 2025 року чи нові екологічні вимоги в країнах ЄС), а також можливість отримати підтримку при розв'язанні проблем, скажімо, сприяння у вирішенні спорів на кордоні або консультації з оформлення документів [30; 1].

В європейському масштабі вагомим гравцем є Європейська Комісія, Генеральний директорат з транспорту (DG MOVE) – по суті, «міністерство транспорту» ЄС. Цей орган розробляє транспортну політику Союзу, готує регламенти і директиви, контролює їх виконання. Саме Єврокомісія виступила ініціатором зазначеного Пакету мобільності, вона ж веде переговори з Україною щодо транспортної інтеграції. Для галузі важливо стежити за рішеннями ЄК. У 2023 р. вона запустила пілотний проект з цифрових дозволів на вантажні перевезення, схвалила продовження «транспортного безвізу» до 2025-го, а також оновила правила доступу до професії перевізника малого вантажного транспорту (поширила ліцензування на фургони 2,5–3,5 т з травня 2022 р.) [2]. Компанія, що

працює у ЄС, має враховувати ці ініціативи. Хоча безпосередньої взаємодії з Єврокомісією бізнес зазвичай не має, але через національні регулятори та асоціації можна доносити свою позицію. У 2024 р. ЄК проводить консультації щодо перегляду нормативів викидів CO₂ для вантажівок – перевізники через IRU і національні асоціації беруть участь у формуванні спільної позиції, щоб впровадження екологічних зборів відбувалося поступово і не підривало економіку перевезень.

Окрім цього, існують профільні міжнародні об'єднання саме для мувінгових компаній. Одне з найвідоміших – вже згадана FIDI (Міжнародна федерація міжнародних перевізників майна), яка об'єднує понад 600 провідних мувінгових компаній світу. FIDI встановлює стандарти якості (сертифікат FAIM) і надає платформу для співпраці та взаєморозрахунків між мувінговими агентами різних країн. Інше об'єднання – IAM (International Association of Movers), куди входять тисячі компаній, включно з європейськими [73]. Також щороку проходять галузеві саміти (Саміт Міжнародного транспортного форуму при ОЕСР) [83], де обговорюються глобальні тенденції – від цифрової логістики до безпілотних вантажівок. Україна як член ITF долучається до цих обговорень. Для «МУРАХА УКРАЇНА» членство в таких асоціаціях може відкрити доступ до міжнародних замовлень, бо крупні корпоративні релокації часто розподіляються через мережу FIDI/IAM партнерів. Також в Європі діють національні асоціації перевізників майна (наприклад, Британська асоціація перевізників (BAR), Французька *Chambre Syndicale du Déménagement* тощо), які захищають інтереси місцевих мувінгових компаній і можуть бути корисними для розуміння специфіки ринків окремих країн.

Європейський ринок міжнародних переїздів доволі фрагментований. На ньому працюють сотні компаній, від локальних сімейних фірм до підрозділів глобальних логістичних гігантів. Водночас виокремлюється коло лідерів, мова йдеться про компанії, що задають тон у сфері мувінгу і релокацій. Ознайомлення з їхнім досвідом є корисним для розуміння стандартів, до яких варто прагнути.

Серед міжнародних мувінгових мереж вирізняються декілька відомих брендів. Allied Pickfords (британсько-американська мережа, частина корпорації SIRVA) – один з найстаріших перевізників, має представництва по всій Європі і спеціалізується як на приватних переїздах, так і на перевезенні офісів. Santa Fe Relocation – компанія з головним офісом у Лондоні, оперує глобально, надаючи повний комплекс послуг: від пакування/транспортування майна до імміграційного консалтингу і пошуку житла для експатів. Crown Worldwide – ще один світовий гравець, присутній і в країнах ЄС, заний акцентом на корпоративні програми мобільності (обслуговує транснаціональні корпорації, посольства). Такі компанії пропонують «one-stop-shop» сервіс. З даним сервісом розуміється, що під одним управлінням здійснюється не тільки перевезення речей, але і допомога сім'ї у переїзді (оформлення в школи, оренда житла, адаптація на місці). Цим вони відрізняються від чисто транспортних перевізників і фактично заходять на територію HR-сервісів [22; 84; 32].

У континентальній Європі помітними гравцями є, наприклад, Grosiron International (Франція), White & Company (Британія), Gebrüder Weiss Moving Services (Австрія/Німеччина), AGS Movers (французька мережа з філіями в багатьох країнах). Їхні структури сервісів включають розгалужену мережу складів тимчасового зберігання, парк спеціалізованого обладнання (ліфти для підйому меблів у вікна верхніх поверхів, крани, контейнери тощо) та штат вузькопрофільних працівників – майстрів з пакування, столярів, технічних спеціалістів для розбирання складної апаратури. Багато лідерів ринку пропонують інноваційні послуги на додаток до базового переїзду. До цих послуг входять: Relocation management software (онлайн-кабінет клієнта, де можна відстежувати статус кожного етапу переїзду), служби підтримки 24/7 кількома мовами, власні митно-брокерські підрозділи, послуги утилізації непотрібних речей екологічно чистим способом і навіть психологічні консультації щодо стресу переїзду. Така глибина сервісу формує високі стандарти галузі [53; 52; 20; 93].

Щодо цінової політики лідерів, то вони, як правило, працюють у середньо-високому ціновому сегменті, роблячи акцент на цінність, а не на дешевизну. Вартість їхніх послуг вища на 15–20% від середньоринкової, проте велика частина клієнтів, особливо бізнес-клієнтів, готові платити за гарантії безпеки і часу. Саме тому ці компанії впроваджують гарантії, такі як компенсація за прострочення доставки, страхівка «all-risk» включена у тариф, цілодобова підтримка в дорозі і навіть money-back за невіршені претензії. Це формує лояльність клієнтів і високий рейтинг бренду.

Варто зазначити, що багато лідерів ринку є членами вже згаданих мереж FIDI, IAM, а також регіональних об'єднань на кшталт EUROMOVERS або EUROMOVING – кооперативів середніх мувінгових компаній у Європі, які обмінюються замовленнями. Скажімо, якщо клієнт переїжджає з Мюнхена до Барселони, німецька компанія може передати частину роботи (розвантаження, розпакування) своєму партнеру в Іспанії, що входить до тієї ж мережі, забезпечуючи локальну експертизу. Така кооперація дозволяє покривати широку географію і зберігати високу якість на «обох кінцях» переїзду [46 ; 56; 37]. Для ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» доцільно розглянути вступ до подібної мережі, щойно вона розпочне операції в ЄС, – це спростить доступ до інфраструктури і клієнтів у інших країнах.

На момент аналізу компанія ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» ще не здійснює комерційної діяльності за межами України, але перебуває на етапі укладання перших угод та налагодження партнерств у ЄС. По-перше, необхідно використати вікно можливостей, яке надала лібералізація перевезень з ЄС. До кінця 2025 року українські перевізники можуть виконувати рейси до Європи без дозволів, що спрощує старт. Компанії варто максимально задіяти цей період для встановлення репутації на нових напрямках, закріплення відносин з європейськими замовниками. Паралельно треба готуватися до потенційного отримання європейської ліцензії та виконання всіх регуляторних норм, адже стратегічно мета – повноцінна інтеграція в європейський ринок. Перехідний

період слід використати для навчання. Водії та менеджери також мають опанувати правила ЄС, можливо, пройти сертифікацію (той самий CPC для транспортного менеджера). Керівництву доцільно проконсультуватися з АсМАП та профільними юристами щодо оптимальної моделі виходу – чи то відкриття офісу в Польщі або іншій сусідній країні, чи робота через партнерів.

По-друге, цифрова та технічна підготовленість стане конкурентною перевагою. GPS-моніторинг, що вже впроваджений у автопарку компанії, є хорошим стартом, але його треба доповнити іншими ІТ-рішеннями. Рекомендовано запровадити систему управління перевезеннями (TMS), адаптовану під міжнародні операції, інтегрувати електронний документообіг (e-CMR, сканування митних документів) та забезпечити клієнтам зручні канали комунікації – наприклад, чат-бот підтримки, онлайн-трекінг вантажу по номеру замовлення. Інвестиції в цифровізацію окупляться за рахунок більшої довіри з боку європейських клієнтів, які звикли до прозорості сервісу. Крім того, варто розглянути придбання або лізинг більш сучасних транспортних засобів для міжнародних рейсів. Наявність у автопарку хоча б кількох вантажівок стандарту Євро-6 і вантажних фургонів меншої тоннажності (для роботи в містах із обмеженнями) розширить можливості компанії.

По-третє, в умовах вираженої сезонності ринку компанія має розробити гнучку операційну модель. Це включає створення резерву ресурсів на пікові періоди. Потрібно сформувати базу позаштатних вантажників, готових приєднатися влітку, або домовитися про субпідряд з європейськими мувінговими компаніями, щоб спільно виконувати великі замовлення. У міжсезоння ж, навпаки, можна зосередитися на оптимізації внутрішніх процесів, навчанні персоналу, пошуку нових ринкових ніш (наприклад, складські послуги для переїжджаючих – зберігання речей, поки клієнт шукає житло, тощо). Заздалегідь прорахована стратегія роботи зі сезонними коливаннями допоможе утримати фінансову стабільність.

Нарешті, величезне значення має побудова мережі партнерств і маркетинг на новому ринку. Вступ до галузевих об'єднань (FIDI, IAM) відкриє канали отримання замовлень від іноземних колег. Співпраця з міжнародними ріелторськими та рекрутинговими агенціями дозволить виходити на корпоративних клієнтів, які переводять персонал. Репутація в інтернет-просторі також не менш важлива. Потрібно адаптувати сайт компанії для іноземної аудиторії, отримати сертифікати та відгуки від перших європейських клієнтів, можливо, акцентувати українське походження як перевагу [36; 44; 8].

2.2. Загальна характеристика мувінгової компанії та її позиціонування на ринку

ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» на сьогодні виступає як професійний та спеціалізований мувінговий оператор повного циклу перевезення. Компанія працює на ринку України та фокусується на організації переїздів «під ключ» для приватних, корпоративних і інституційних клієнтів. За внутрішніми обліковими даними, операційне навантаження компанії становить орієнтовно від 700 до 1000 замовлень на місяць, що потребує стабільної координації бригад, автопарку й складської площі у декількох регіонах країни. Поточна операційна діяльність охоплює лише підконтрольну територію України, так як виконання робіт на тимчасово окупованих територіях не здійснюється з міркувань безпеки та дотримання чинного законодавства. Публічний веб-сайт компанії виконує роль основної вітрини послуг і ключового цифрового каналу взаємодії з клієнтами.

Повне найменування юридичної особи: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «МУРАХА УКРАЇНА» (назва англійською LIMITED LIABILITY COMPANY «MURAKHA UKRAINE» (LLC «MURAKHA UKRAINE»)), Скорочена назва ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА», код ЄДРПОУ 37292640, було зареєстровано 14.09.2010. за юр. Адреса: м.Київ, вул Олекси Довбуша будинок 37. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 205

000,00. Керівник: Ничипоренко Сергій Вікторович згідно статуту. Види діяльності Основний: 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері, 49.41 Вантажний автомобільний транспорт, 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду), 52.10 Складське господарство, 52.24 Транспортне оброблення вантажів.

Договірний процес компанії побудовано на основі публічного договору про надання послуг перевезення (переміщення) вантажу. У цьому документі деталізовано предмет договору, базові права та обов'язки сторін, порядок формування вартості, механізми зміни ціни в разі відхилень від початкових умов, а також процедури приймання-передачі робіт і врегулювання претензій. Важливим інструментом є стандартизований робочий лист, який виконує функцію акта виконаних робіт. У даному листі фіксуються склад бригади, адреси, перелік операцій, використані матеріали, тривалість робіт та підписи сторін з коментарями від клієнта. Такий формат документування забезпечує простежуваність кожного замовлення, підвищує доказову базу в разі суперечок і знижує транзакційні витрати для обох сторін під час закриття угоди.

Структура послуг побудована за принципом інтегрованої лінійки, а саме: квартирні переїзди, офісні релокації, вантажно-розвантажувальні роботи, послуги професійного пакування, тимчасове зберігання майна на складах, а також комплексна організація переїздів у кілька етапів. Для фізичних осіб акцент робиться на повному супроводі домогосподарств, тобто від попередньої оцінки обсягу робіт до розпакування та розміщення речей у новій локації. Для корпоративних клієнтів – на мінімізації простоїв бізнес-процесів і чіткому плануванні вікон робіт, в залежності від об'єму робіт на об'єкт виїжджає менеджер з оцінки перевезення, де враховуються усі фактори, як нічні зміни, вихідні, так і поетапний переїзд поверхами чи підрозділами). При цьому компанія пропонує модульні пакети послуг. Клієнт може замовити «повний сервіс» або окремі послуги (лише вантажні роботи, лише пакування тощо), що підвищує гнучкість пропозиції.

Окремий сегмент портфеля формують так звані «мега-перевезення». Цей відділ займається промисловими перевезеннями та складними об'єктами (важке обладнання, банківські сейфи, серверні шафи, нестандартні конструкції тощо). Такі проекти потребують іншого рівня підготовки. Такі об'єкти обов'язково підлягають попереднього огляду, плану трасування в приміщенні (ліфти, сходи, вузькі проходи), залучення спеціальних засобів (домкрати, візки, рейкові системи, такелаж, маніпулятори), а також розширеної фото- і відеофіксації кожного етапу. У робочому листі для цього сегмента відображаються додаткові параметри, що важливі для безпеки та подальшого врегулювання страхових випадків. Такий підхід дозволяє працювати з клієнтами, для яких помилка в одному переміщенні обладнання може означати значні фінансові втрати чи зупинку критичного процесу.

Складська інфраструктура виступає ключовою перевагою компанії. Загальний обсяг складів для зберігання становить до 5000 м², з яких близько 2500 м² представлено опалюваними сухими приміщеннями, придатними для зберігання чутливих до умов речей (меблі, техніка, особисті речі, архіви). Решта площі організована у форматі боксів та контейнерного зберігання, орієнтованого на менш вибагливі до мікроклімату вантажі (частина меблів, будматеріали, сезонні речі, складське обладнання). Така диференціація дозволяє балансувати між вартістю зберігання та вимогами до умов. Клієнт може обрати як «преміум»-зберігання в опалюваній зоні, так і більш економічний варіант у контейнерах для нечутливих вантажів. Стандартизовані схеми маркування, облікові картки місць зберігання та фотофіксація приймання/видачі спрощують частковий відбір речей і зменшують ризики втрат чи плутанини [48; 50].

Цінова політика компанії базується на поєднанні базових тарифів і гнучких надбавок, прив'язаних до складності, часу та обсягу робіт. На сайті представлено прайс із орієнтовними ставками, де вартість залежить від метражу приміщення, поверховості, наявності ліфта, обсягу пакувальних матеріалів і складу бригади. Додаткові елементи (монтаж/демонтаж меблів, винос/занос без ліфта, складні

такелажні роботи) враховуються окремо. Для клієнтів важливо, що кошторис узгоджується до початку робіт, а зміни фіксуються в робочому листі, що мінімізує суб'єктивні трактування «на місці».

Географія діяльності компанії наразі повністю зосереджена в межах України, проте з охопленням основних агломерацій і міжміських маршрутів. Операційний процес включає переїзди в межах міст, міжрегіональні перевезення, а також комбіновані сценарії «місто – склад – місто», коли майно тимчасово розміщується на складі компанії між двома адресами. Для приватних клієнтів ключовими драйверами попиту виступають житлові переїзди, пов'язані зі зміною місця проживання, ремонтом чи зміною формату житла. Для бізнесу зазвичай – розширення або оптимізація офісних і складських площ, релокація на нові ринки всередині країни. Основними каналами залучення виступають офіційний сайт, прямі звернення, рекомендації постійних клієнтів і партнерські проекти в B2B-сегменті [9; 13; 10].

Партнерська складова на міжнародному напрямі перебуває на етапі формування. Наразі ведуться переговори та опрацьовуються проекти договорів із глобальними логістичними та мувінговими операторами. Наприклад, Move One публічно декларує досвід роботи на ринках Центральної та Східної Європи, Близького Сходу та Центральної Азії з фокусом на міжнародні переїзди, складську логістику та комплексні рішення для релокації персоналу [72; 71]. Група ESI (зокрема підрозділ ESI Mobility) спеціалізується на високовартісних та чутливих релокаціях (виставкові експонати, мистецькі об'єкти, приватні та корпоративні переїзди) з розвиненою мережею європейських хабів [35]. Для ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» ці партнери на поточному етапі виступають не як діючий операційний канал, а як стратегічний ресурс майбутнього. Для компанії завершення перемовин і укладення контрактів відкриють можливість прокласти маршрут від української адреси до складу або домогосподарства в ЄС із єдиними стандартами сервісу та прозорими SLA. Таким чином, майбутній міжнародний контур уже проектується, але операційно ще не реалізується.

Модель ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» можна охарактеризувати як помірно капіталомістку, але гнучку. У поєднанні власних складів, стабільної бригадної сітки та орендованих/контрактних потужностей дозволяє масштабувати операції під сезонні піки, таким чином не створюючи надлишкового постійного навантаження на витрати. Наявність опалюваних складських площ, спеціалізованого напрямку «мега-перевезень» і договірної дисципліни (публічний договір + робочий лист) формує для ринку чіткий сигнал зрілості оператора. Перспективні партнерства з Move One та ESI, хоча поки й не конвертовані в поточний обсяг міжнародних перевезень, створюють платформу для подальшої інтернаціоналізації бізнес-моделі та вписуються в логіку стратегічного управління змінами компанії в міжнародному бізнес-середовищі.

У подальшому аналізі доцільно розглядати ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» як сервісного оператора повного циклу, операційна модель якого вибудована навколо декількох ключових блоків: залучення й супровід клієнтів, планування й виконання переїздів, управління ресурсами (автопарк, бригади, склади) та післяпродажний сервіс. На відміну від класичних транспортних компаній, що фокусуються переважно на переміщенні вантажу «точка–точка», мувінгова компанія бере на себе організацію всієї події переїзду – від первинної консультації й формування кошторису до розпакування речей та вивозу пакувальних матеріалів. Це зумовлює інший профіль компетенцій, іншу логіку побудови бізнес-процесів і, відповідно, особливу модель позиціонування на ринку.

З погляду клієнтських сегментів, компанія працює одночасно на кількох рівнях. Перший – приватні клієнти, для яких переїзд пов'язаний з особистою життєвою подією (зміна місця проживання, виїзд за кордон тощо). Другий – корпоративні клієнти, які замовляють переїзди офісів, складів, торгових точок, а також переїзди співробітників (relocation packages). Третій – інституційні та міжнародні партнери (дипломатичні представництва, міжнародні організації, великі логістичні оператори), які залучають локального мувінгового оператора

як надійного підрядника в межах більших проектів. Така диверсифікація аудиторії дозволяє компанії підтримувати стабільний рівень завантаження протягом року та знижує залежність від одного сегмента, але водночас підвищує вимоги до стандартизації сервісу: різні групи клієнтів очікують однаково передбачуваного результату.

Позиціонування ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» базується на поєднанні декількох складових ціннісної пропозиції. По-перше, це комплексність послуги: клієнт може передати компанії весь ланцюг завдань – від пакування речей і демонтажу меблів до монтажу на новій локації, утилізації пакувальних матеріалів і, за потреби, тимчасового зберігання на складі. По-друге, це прозоре ціноутворення та прогнозовані строки виконання робіт, що є критично важливим для B2B-сегмента. По-третє, гнучкість та індивідуалізація: мувінгова компанія фактично продає не «стандартний рейс», а рішення «під ситуацію» – з урахуванням особливостей об'єкта, доступу, наявності ліфтів, вимог до охорони, графіків роботи бізнес-центру чи житлового комплексу тощо. Фактично компанія займає нішу між класичною транспортною логістикою та сервісними компаніями сфери послуг, роблячи акцент на якості взаємодії з клієнтом і контрольованості процесу.

З точки зору географії, операційна діяльність компанії охоплює насамперед великі міські агломерації України та ключові транспортні коридори між ними. Наявність складів і автопарку в декількох регіонах дозволяє оптимізувати порожні пробіги, швидше реагувати на запити клієнтів і більш рівномірно розподіляти навантаження між бригадами. Для ринку мувінгу, де значна частина замовлень формується з відносно коротким випередженням, така конфігурація є вагомим конкурентною перевагою: компанія здатна оперативно сформувати бригаду й надати ресурс у потрібному місті без тривалих перегонів автотранспорту з базового хабу.

Важливою особливістю є й те, що компанія працює виключно в межах підконтрольної території України. З одного боку, це обмежує прямий доступ до

деяких сегментів попиту, з іншого – формує додаткову цінність довіри й безпеки: клієнтам легше планувати переїзд, розуміючи, що виконавець діє в правовому полі й дотримується чинних обмежень. Для компанії це означає потребу постійно адаптовувати мережу маршрутів, структуру автопарку й планування змін водіїв з урахуванням безпекової ситуації, але водночас стимулює розвиток гнучких операційних моделей (наприклад, комбінування прямих рейсів із консолідацією на проміжних складах, використання партнерських потужностей у віддалених регіонах тощо).

Окремий блок позиціонування пов'язаний із якістю сервісу та внутрішніми стандартами роботи бригад. Для мувінгової компанії критичною є не лише швидкість чи вартість, а й здатність мінімізувати ризик пошкоджень, діяти акуратно в приміщеннях клієнта, дотримуватись правил доступу до бізнес-центрів, житлових комплексів, державних установ. ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» у цьому контексті постає як оператор, що інвестує у стандарти пакування, навчання персоналу та контроль якості. Використання спеціалізованих матеріалів (ковдри, стрейч-плівка, бульбашкова плівка, картонні та пластикові бокси, дерев'яні ящики для крихких предметів) та допоміжного обладнання (рокли, візки, ремені для перенесення, захисні килимки для підлоги та стін) формує відмінність від «таксомоторних» рішень, де переїзд часто зводиться до банального перевезення речей без пакування й відповідних гарантій.

З погляду операційного менеджменту, робота компанії з навантаженням 700–1000 замовлень на місяць формує специфічний профіль внутрішніх процесів. Частина переїздів має повторюваний, стандартизований характер (типові квартири, невеликі офіси), однак значна частка замовлень є унікальною за конфігурацією – складні доступи, нестандартні предмети (піаніно, сейфи, промислове обладнання, виставкові стенди, музейні експонати), обмеження по часу (нічні вікна, робота у вихідні, жорсткі часові слоти в БЦ). Це вимагає від компанії більш глибокого рівня планування, ніж просто завантажити «рейс»:

необхідно балансувати між завантаженням автопарку, графіками роботи бригад та часовими очікуваннями клієнтів.

При цьому маркетингове позиціонування компанії вибудовується навколо поєднання «надійності великого гравця» та «гнучкості сервісної компанії середнього розміру». З одного боку, масштаб операцій, наявність власного автопарку, складських потужностей і вироблених процедур свідчить для клієнта про стабільність, наявність відпрацьованих регламентів, здатність виконувати великі й складні проекти (наприклад, перевезення офісів на сотні робочих місць). З іншого боку, компанія свідомо підтримує імідж оператора, який здатний адаптуватись під індивідуальні запити й зберігати особистісний рівень взаємодії з клієнтом, що особливо цінується у B2C-сегменті.

Цифровий вимір позиціонування доповнює загальну картину. Веб-сайт компанії виконує роль не просто «візитівки», а повноцінного каналу залучення й консультування клієнтів. Через сайт клієнти отримують базову інформацію про послуги, можуть залишити заявку, ознайомитись з орієнтовними тарифами, подивитися приклади реалізованих проектів, відгуки, стандарти пакування. Для частини клієнтів це перша й часто єдина точка контакту до моменту приїзду бригади. Тому в міжнародному контексті важливою частиною позиціонування стає адаптація онлайн-присутності до вимог іноземної аудиторії – наявність англійської версії сайту, прозорий опис сервісів для релокації, зрозумілий блок відповідальності та страхування, контактні канали для партнерів.

З погляду стратегічного розвитку, така позиція на ринку створює як можливості, так і виклики. З одного боку, компанія вже має критичну масу операцій, щоб спиратися на реальні дані й вибудовувати більш структурований підхід до управління змінами: аналізувати сезони, типи замовлень, завантаженість автопарку, структуру претензій, середній чек, частку повторних звернень, конверсію з цифрових каналів. З іншого боку, робота в умовах турбулентного середовища (воєнний стан, зміна логістичних маршрутів, коливання попиту, конкуренція з «сірою» частиною ринку) висуває вимоги до

здатності компанії швидко переглядати операційну модель, посилювати прозорість процесів, систематизувати внутрішні правила та стандартизувати ключові елементи сервісу.

У контексті конкуренції ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» фактично конкурує не лише з іншими професійними мувінговими компаніями, але й з частково організованими ринковими пропозиціями – приватні перевізники, дрібні компанії без чітких стандартів, «вантажні таксі». Ці сегменти часто демпінгують за рахунок занижених цін та відсутності витрат на формалізовані процеси, оформлення персоналу, страхування, податкову дисципліну. Позиціонування компанії в такому середовищі змушує робити наголос на прозорості, легальності та передбачуваності: клієнту потрібно пояснити, за що саме він доплачує, і яку додану цінність отримує (гарантії, стандарти, контроль якості, відповідальність за збереження майна). Це, у свою чергу, стимулює компанію інституціоналізувати внутрішні процеси, документувати процедури, періодично оновлювати регламенти пакування, роботи бригад, комунікацій із клієнтами.

З позиції життєвого циклу підприємства, компанію можна віднести до стадії зростання із елементами зрілості в окремих функціях. Обсяги операцій уже вимагають формалізації управлінських практик, але ринок, на якому працює компанія, залишається динамічним і недостатньо структурованим. Це створює вікно можливостей для посилення ринкових позицій через подальший розвиток бренду, розширення географії, запуск нових сервісних продуктів (наприклад, довгострокове зберігання речей, комплексні програми для корпоративних клієнтів, спеціалізовані рішення для міжнародних релокацій). Водночас це означає, що компанія все частіше стикається з потребою узгоджувати щоденні операційні рішення з довгостроковою стратегією, а отже – переходити від «ручного» управління до більш системного стратегічного управління змінами.

У міжнародному вимірі сформований профіль компанії є базою для інтеграції в глобальні ланцюги мувінгових послуг. Наявність відпрацьованих стандартів пакування, структури звітності, зрозумілої організаційної схеми та

прозорої фінансової дисципліни є тими параметрами, які іноземні партнери оцінюють у першу чергу. Для виходу на ринок крос-бордерних переїздів компанія повинна не тільки підтримувати існуючі стандарти, а й адаптувати їх до міжнародних вимог: врахувати особливості митного оформлення, вимоги до сертифікації, формати страхування, стандарти документації, прийняті в галузевих асоціаціях.

2.3. Аналіз внутрішнього середовища та оцінка поточної системи стратегічного управління та впровадження змін компанії ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА»

Враховуючи виявлені тенденції зовнішнього середовища, управлінська команда ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» зосереджується на глибокій трансформації внутрішніх процесів. Зокрема, впроваджуються інноваційні методики управління персоналом і командою. Серед них – лін-менеджмент (Lean management), орієнтований на усунення втрат і безперервне вдосконалення процесів, а також сценарне планування і гнучке моделювання, що дозволяють ефективно прогнозувати розвиток ринку і адаптувати стратегію компанії до різних альтернативних сценаріїв. Застосування таких підходів має на меті підвищити продуктивність праці та якість взаємодії в команді, створюючи культуру спільних цілей і безперервного вдосконалення.

Одночасно здійснюється навчання персоналу та підготовка до нових міжнародних стандартів у сфері мувінгу. Співробітники проходять внутрішні тренінги з вимог міжнародних організацій (наприклад, FIDI, IAM), а також практичне навчання з англійських процедур обслуговування клієнтів. Компанія планує отримати сертифікації FAIM (FIDI) та IAM, що підтверджують відповідність найвищим галузевим стандартам і підвищують довіру клієнтів (сертифікація FAIM свідчить про сувору відповідність «галузевим вимогам високої якості»). В рамках цих зусиль проводиться адаптація корпоративної

документації: внутрішні інструкції, політики та сценарії (скрипти) спілкування з клієнтами перекладаються англійською мовою та переглядаються з урахуванням міжнародних практик.

Паралельно триває підготовка до ліцензування і сертифікації відповідно до європейських норм. Компанія готує пакет документів і внутрішніх процедур, необхідних для отримання дозволів та сертифікатів у відповідності до вимог ЄС і профільних асоціацій (FIDI, IAM). Такий підхід дозволить легально надавати транспортно-логістичні послуги у країнах Європи і свідчитиме про виконання стандартів безпеки та якості.

З огляду на екологічні вимоги ЄС, розроблено план оновлення автопарку. Нові вантажівки компанії мають відповідати екостандартам Euro-6 та вимогам «Green Deal» – зокрема, регламентом ЄС щодо зниження CO₂-викидів. Згідно з нормативами, середні викиди CO₂ для важких вантажівок мають бути знижені на 15% до 2025 року і на 45% до 2030 року. У зв'язку з цим підприємство планує поступово замінювати старі автомобілі на моделі з кращими екологічними показниками, що сприятиме конкурентоспроможності в ЄС.

Інтеграція міжнародного підрозділу, а саме компанії ТОВ "ЄВРОДІН УКРАЇНА" (LLC EURODEAN UKRAINE) у структуру ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» є важливим стратегічним кроком у процесі виходу на зовнішні ринки. Повне найменування юридичної особи: ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЄВРОДІН УКРАЇНА, скорочена назва ТОВ "ЄВРОДІН УКРАЇНА", код ЄДРПОУ 39779463, зареєстрована 05.05.2015 за юридичною адресою м.Київ, вул Олекси Довбуша будинок 37, керівником компанії є Коцюрба Олексій Іванович. На момент останнього оновлення даних 13.11.2025 стан організації - не перебуває в процесі припинення. Види діяльності Основний : 52.24 «Транспортне оброблення вантажів» 49.41 Вантажний автомобільний транспорт, 49.42 Надання послуг перевезення речей (переїзду), 52.10 Складське господарство, 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту, 68.10 Купівля

та продаж власного нерухомого майна, 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

Компанія «Євродін Україна» спеціалізується на міжнародних перевезеннях. На даному етапі Eurodean функціонує як окрема юридична особа, проте готується до формального включення в організаційну структуру ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» у форматі новоствореного міжнародного відділу, який буде інтегрований в операційний департамент компанії. Завдяки наявності власної складської інфраструктури, Eurodean може забезпечити високий рівень обслуговування міжнародних замовлень та підвищити оперативність логістичних рішень, що сприятиме ефективному переходу до роботи на ринку ЄС. У результаті інтеграції планується уніфікація внутрішніх стандартів, інструкцій та процедур управління замовленнями для забезпечення єдиної якості обслуговування як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Відбувається також оновлення пакувальних процесів та виробництва спеціального обладнання. Розроблено нові інструкції з пакування для авіа- та морських перевезень (з урахуванням міжнародних вимог до безпеки вантажу), запущено виготовлення ліфт-ванів (liftvans) – уніфікованих модулів для перевезення приладів та меблів. Це дозволяє клієнтам отримувати послуги вищої якості та розширює сервісні можливості компанії.

В усіх цих ініціативах операційний директор, як керівник операційного департаменту, виконує ключову координаційну роль. Він організовує процес змін без створення окремого департаменту з управління змінами – всі функції делегуються існуючим підрозділам під його керівництвом. Такий підхід відповідає принципам ефективного управління, а саме залучення лінійних менеджерів до змін, дозволяючи адаптувати організацію без бюрократичних затримок. Таким чином операційний директор забезпечує інтеграцію нових методик і стандартів в операційну діяльність компанії з урахуванням стратегічних цілей, підтримуючи розвиток команди і ефективно впровадження інновацій.

Щодо фінансових показників компанії «МУРАХА УКРАЇНА», то за даними аудованої фінансової звітності ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА», ключові показники діяльності у 2024 р. значно перевищили рівень попереднього року. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) виріс із 25 163,9 тис. грн у 2023 р. до 35 332,4 тис. грн у 2024 р.. При цьому чистий прибуток зріс з 1 999,7 тис. грн до 7 334,6 тис. грн, що демонструє суттєве покращення рентабельності. Загальні активи компанії збільшились із 10 631,1 тис. грн на кінець 2023 р. до 17 628,6 тис. грн на кінець 2024 р., а власний капітал – з 9 331,7 тис. грн до 13 869,1 тис. грн.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ "МУРАХА УКРАЇНА"

за 2023-2024 рр

Показник	2023 р.(тис. грн)	2024 р.(тис. грн)	Абс. приріст(тис. грн)	Приріст (%)
Активи				
– Необоротні активи	4 032,9	5 659,1	+1 626,2	+40,3%
– Оборотні активи	6 598,2	11 969,5	+5 371,3	+81,3%
– Разом активи	10 631,1	17 628,6	+6 997,5	+65,9%
Зобов'язання та власний капітал				
– Власний капітал	9 331,7	13 869,1	+4 537,4	+48,6%
– Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	–
– Поточні зобов'язання	1 299,4	3 759,5	+2 460,1	+189,3%
– Разом пасиви	10 631,1	17 628,6	+6 997,5	+65,9%
Дохід				
– Чистий дохід від реалізації	25 163,9	35 332,4	+10 168,5	+40,4%
– Інші доходи	445,2	518,7	+73,5	+16,5%
– Всього доходи	25 609,1	35 851,1	+10 242,0	+40,0%
Витрати				
– Собівартість реалізованої продукції	(15 085,5)	(18 939,6)	–3 854,1	+25,6%
– Інші операційні витрати	(8 102,0)	(7 954,8)	+147,2	–1,8%
– Інші витрати	(65,5)	(12,0)	+53,5	–81,7%
– Всього витрати	(23 253,0)	(26 906,4)	–3 653,4	+15,7%
Прибуток				
– Фінансовий результат до оподаткування	2 356,1	8 944,7	+6 588,6	+279,7%
– Податок на прибуток	(356,4)	(1 610,1)	–1 253,7	+351,6%
– Чистий прибуток	1 999,7	7 334,6	+5 334,9	+266,9%

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

У таблиці 2.1 наведено ключові фінансові показники з форм 1-м та 2-м за 2023 і 2024 роки. Колонки «Абс. приріст» і «Приріст (%)» показують відповідну зміну показника між кінцем 2023 і 2024 років. Дані взято з офіційних звітів

(баланс та звіт про фінрезультати). На кінець 2023 року оборотні активи становили 6 598,2 тис. грн, поточні зобов'язання – 1 299,4 тис. грн.

Відповідно, коефіцієнт поточної ліквідності складав $\approx 5,08$ ($6\,598,2 / 1\,299,4$). На кінець 2024 року оборотні активи зросли до 11 969,5 тис. грн, проте поточні зобов'язання також збільшилися до 3 759,5 тис. грн. Коефіцієнт поточної ліквідності за підсумками 2024 року $\approx 3,18$ ($11\,969,5 / 3\,759,5$), що нижче від попереднього року, але все ще вище нормативу 2,0.

Коефіцієнт швидкої ліквідності (без врахування запасів) у 2023 р. $\approx 4,78$ ($(6\,598,2 - 393,7) / 1\,299,4$), у 2024 р. $\approx 3,10$ ($(11\,969,5 - 302,7) / 3\,759,5$). Абсолютна ліквідність (касовий) оцінюється як відношення грошових коштів до поточних зобов'язань: вона знизилась з $\approx 2,29$ ($2\,981,9 / 1\,299,4$) у 2023 до $\approx 1,78$ ($6\,689,4 / 3\,759,5$) у 2024 (табл 2.2). Хоча всі три коефіцієнти знизилися через стрімке зростання поточних зобов'язань, компанія залишається високоліквідною (мінімальні значення перевищують одиницю). Це обумовлено насамперед значним приростом грошових коштів і дебіторської заборгованості та помірним збільшенням короткотермінових боргів.

Таблиця 2.2

Коефіцієнти ліквідності ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» за 2023–2024 роки.

Коефіцієнт ліквідності	Формула	2023	2024
Поточна	Поточні активи / Поточні зобов'язання	5,08	3,18
Швидка (кислотна)	(Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	4,78	3,10
Абсолютна	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	2,29	1,78

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Якщо говорити про фінансову стійкість (табл.2.3), то коефіцієнт автономії у 2023 р. становив $\approx 0,88$, у 2024 р. – $\approx 0,79$, тобто 79–88 % активів профінансовано власним капіталом.

Це дуже високий рівень фінансової незалежності, боргове навантаження є помірним (позиковий капітал у 2024 р. становить близько 21 % джерел фінансування). Збільшення частки зобов'язань у 2024 р. скоріше свідчить про активніше використання короткострокового фінансування для підтримки зростання, а не про проблеми з платоспроможністю.

Таблиця 2.3

Коефіцієнти фінансової стійкості за 2023–2024 рр

Показник	Формула	2023 р.	2024 р.
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,88	0,79
Коеф. фінансової залежності	Зобов'язання / Валюта балансу	0,12	0,21
Співвідношення позикового і власного капіталу	Зобов'язання / Власний капітал	0,14	0,27

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Також, як ми бачимо у таблиці 2.4, оборотність активів зросла з 2,45 до 2,50 обертів на рік, а оборотність дебіторської заборгованості – з 9,69 до 10,99 обертів. Період інкасації дебіторки скоротився з ~38 до ~33 днів. Це важливий сигнал для операційного директора: підприємство швидше обертає вкладені ресурси, не «застрягає» у боргах клієнтів, а політика кредитування клієнтів є досить жорсткою й дисциплінуючою.

Таблиця 2.4

Показники ділової активності (оборотності) за 2023–2024 рр.

Показник	Формула	2023 р.	2024 р.
Оборотність активів, разів	Чистий дохід / Середні активи	2,45	2,50
Оборотність власного капіталу, разів	Чистий дохід / Середній власний капітал	3,02	3,05
Оборотність дебіторської заборгованості	Чистий дохід / Середня дебіторська заборгованість	9,69	10,99
Період погашення ДЗ, днів	365 / Оборотність дебіторської заборгованості	37,7	33,2

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

На тлі зростання обсягу операцій різко покращилася рентабельність (табл. 2.5). Маржа чистого прибутку піднялася приблизно з 8 % до 21 %, ROA – з 19 % до 52 %, ROE – з 24 % до 63 %. Така динаміка говорить про правильні

управлінські рішення і підвищення середнього чеку, оптимізацію собівартості, кращу завантаженість автопарку та операційних ресурсів.

Аналіз порівняльної таблиці та звіту про фінрезультати показує, що у 2024 році ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» продемонструвало вражаюче зростання основних показників. Зокрема, чистий дохід від реалізації зріс на +40,4% (з 25 163,9 до 35 332,4 тис. грн). Собівартість збільшилася на +25,6%, що є відносно нижчим темпом зростання, ніж виручки. Це призвело до значного збільшення валового прибутку та операційного прибутку (фактично – прибутку до оподаткування): з 2 356,1 до 8 944,7 тис. грн (+279,7%). В результаті чистий прибуток виріс у 3,7 раза (на +266,9%) – з 1 999,7 до 7 334,6 тис. грн. Цей прибуток став основним драйвером росту власного капіталу – нерозподілений прибуток збільшився на +4 537,4 тис. грн (+48,6%).

Таблиця 2.5

Показники рентабельності за 2023–2024 рр.

Показник	Формула	2023 р., %	2024 р., %
Рентабельність продажів (ROS)	Чистий прибуток / Чистий дохід	7,95	20,76
Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Середні активи	19,49	51,91
Рентабельність власного капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Середній власний капітал	24,00	63,23

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Структура балансу також змінилася. Загальні активи зросли з 10 631,1 до 17 628,6 тис. грн (+65,9%). Основний приріст забезпечили оборотні активи (на +5 371,3 тис. грн, +81,3%), передусім рахунки дебіторів і грошові кошти: дебіторська заборгованість зросла (до 3 870,7 тис. грн), а залишок готівки/безготівки – до 6 689,4 тис. грн. Запаси, навпаки, зменшилися (393,7 - 302,7 тис. грн), що свідчить про покращення обіговості. Водночас короткотермінові зобов'язання зросли в 2024 р. більш ніж удвічі (1 299,4 - 3 759,5 тис. грн, +189,3%), зокрема за рахунок збільшення бюджетних виплат

(податкових зобов'язань) – наслідок отриманого прибутку. Довгострокових позик компанія не мала (0,0 тис. грн).

Якщо ж говорити про поточний 2025 рік, то аналіз фінансових результатів показує, що за 9 місяців 2025 року компанія зберегла тенденцію активного зростання: чистий дохід зріс до 35 287,1 тис. грн порівняно з 22 532,1 тис. грн за аналогічний період 2024 року. Це випереджує показники попереднього року (у 2024 р. річний дохід склав 35 851,1 тис. грн). Дані таблиці Б.2 свідчать, що у 2024–2025 роках ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» знаходиться у фазі інтенсивного, але керованого зростання. Валюта балансу за період збільшується з 17 628,6 тис. грн у 2024 році до 22 677,3 тис. грн у прогнозі на 2025 рік, тобто на 5 048,7 тис. грн, або на 28,6 %. При цьому структура активів змінюється в бік посилення оборотного компонента: оборотні активи зростають з 11 969,5 до 17 760,9 тис. грн (+5 791,4 тис. грн, або +48,4 %), тоді як необоротні активи скорочуються з 5 659,1 до 4 916,4 тис. грн (–742,7 тис. грн, або –13,1 %).

З боку джерел фінансування простежується чіткий акцент на власному капіталі. За рахунок реінвестування прибутку власний капітал зростає з 13 869,1 до 20 561,2 тис. грн, тобто на 6 692,1 тис. грн, або на 48,3 %, тоді як поточні зобов'язання, навпаки, зменшуються з 3 759,5 до 2 116,1 тис. грн (–1 643,4 тис. грн, або –43,7 %). Це означає, що розширення діяльності фінансується переважно за рахунок внутрішньо сформованих ресурсів, а залежність від кредиторів поступово знижується. По суті, приріст активів на 5 048,7 тис. грн забезпечується майже повністю зростанням власного капіталу, що у воєнних умовах і високій ринковій турбулентності створює для компанії значний запас фінансової міцності.

Динаміка доходів і витрат підтверджує, що компанія не просто нарощує оборот, а працює над підвищенням результативності. Чистий дохід від реалізації зростає з 35 332,4 тис. грн у 2024 році до 47 049,5 тис. грн у прогнозі на 2025 рік, тобто на 11 717,1 тис. грн, або на 33,2 %. Сукупні доходи збільшуються з 35 851,1 до 48 795,3 тис. грн (+12 944,2 тис. грн, або +36,1 %), причому інші операційні

та інші доходи демонструють особливо динамічний приріст – з 518,7 до 1 745,8 тис. грн (+1 227,1 тис. грн, або +236,6 %). Водночас витрати зростають з 26 906,4 до 38 223,3 тис. грн, тобто на 11 316,9 тис. грн (+42,1 %): собівартість реалізованих послуг збільшується на 7 674,9 тис. грн (з 18 939,6 до 26 614,5 тис. грн, +40,5 %), інші операційні витрати – на 3 253,1 тис. грн (з 7 954,8 до 11 207,9 тис. грн, +40,9 %), а інші витрати – з 12,0 до 400,9 тис. грн (+388,9 тис. грн, або понад 32 рази), що відображає розширення масштабів діяльності та збільшення витратної бази. Попри випереджальне зростання витрат, фінансовий результат до оподаткування збільшується з 8 944,7 до 10 572,0 тис. грн (+1 627,3 тис. грн, або +18,2 %), а чистий прибуток – з 7 334,6 до 10 572,0 тис. грн (+3 237,4 тис. грн, або +44,1 %). Тобто компанія фактично нарощує чистий прибуток темпами, що перевищують зростання виручки, за рахунок більш ефективного використання ресурсів та оптимізації операційних процесів.

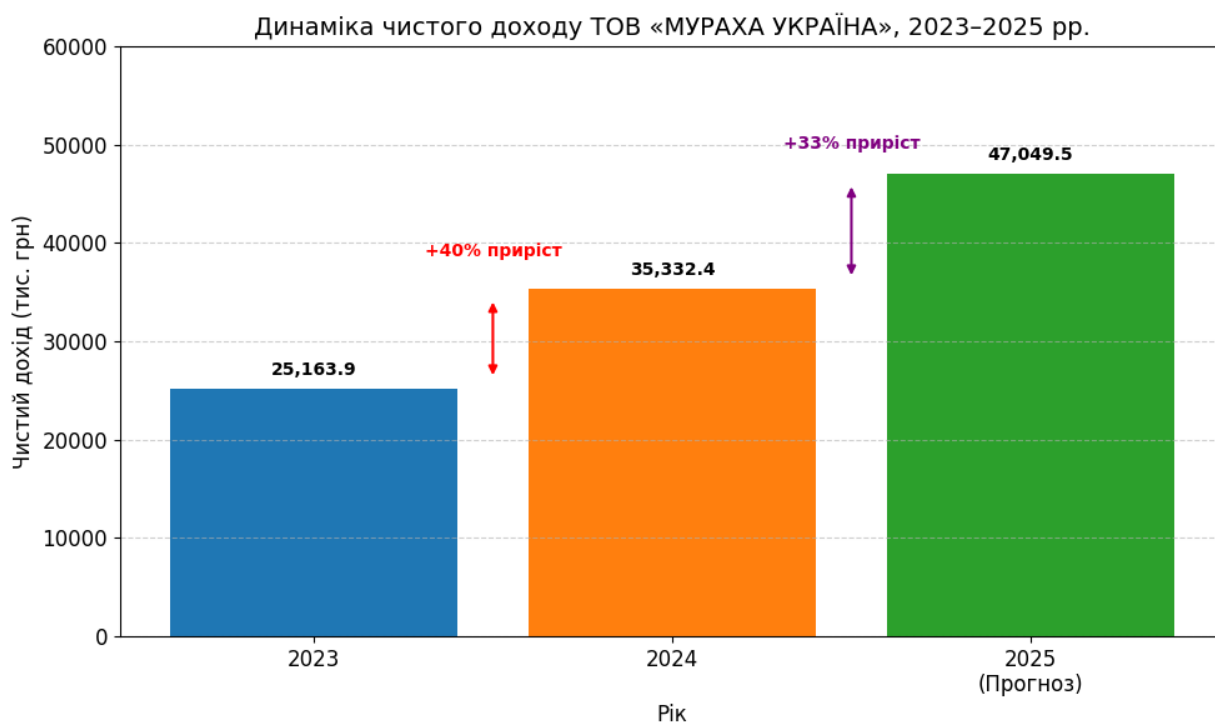


Рис. 2.1 Динаміка чистого доходу ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» у 2023–2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Показники, наведені у таблиці Б.2, дають змогу оцінити якісну складову фінансового стану ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» через призму ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності. Коефіцієнти ліквідності свідчать про формування суттєвого запасу платоспроможності. Зокрема, коефіцієнт поточної ліквідності зростає з 3,18 у 2024 році до 8,39 у прогнозі на 2025 рік, тобто на 5,21 пункту; коефіцієнт швидкої ліквідності – з 3,10 до 8,23 (приріст 5,13 пункту), а коефіцієнт абсолютної ліквідності – з 1,78 до 5,54 (приріст 3,76 пункту). Це означає, що навіть у базовому сценарії підприємство здатне покрити всі поточні зобов'язання не лише за рахунок оборотних активів, а практично тільки за рахунок грошових коштів і їхніх еквівалентів.

Діаграма на рис. 2.1 відображає позитивну динаміку чистого доходу ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» у 2023–2025 рр. Протягом 2023–2024 рр. виручка зросла з 25 163,9 до 35 332,4 тис. грн, тобто орієнтовно на 40 %. У 2025 р. (з урахуванням прогнозу на основі даних за 9 місяців) очікується подальше збільшення чистого доходу до 47 049,5 тис. грн, що означає приріст ще близько 33 % порівняно з 2024 роком. Така динаміка свідчить про стабільне розширення ринку збуту, зростання середнього чека та підвищення ефективності використання операційних потужностей компанії.

Фінансова стійкість підприємства також демонструє позитивну динаміку. Коефіцієнт автономії зростає з 0,79 до 0,91, тобто частка власного капіталу у валюті балансу збільшується на 0,12 пункту, тоді як коефіцієнт фінансової залежності зменшується з 0,21 до 0,09. Співвідношення позикового і власного капіталу скорочується з 0,27 до 0,10, тобто на 0,17 пункту. Це означає, що на кожну гривню власних коштів у 2025 році припадає лише близько 0,10 грн позикових ресурсів проти 0,27 грн у 2024 році.

По суті, компанія переходить до практично безборгової моделі функціонування, що різко знижує ризики потрапляння в «кредитну пастку» у разі стресових ситуацій на ринку. Діаграма на рис. 2.2 відображає, як за період 2023–

2025 рр. компанія радикально підвищила свою маржинальність. У році лише доходу перетворювалися на чистий прибуток, тоді як у році цей показник сягнув. У році, попри збільшення Собівартості та Операційних витрат (пов'язаних з інвестиціями у розвиток), частка чистого прибутку зберігається на високому рівні, що свідчить про сталу операційну ефективність компанії.

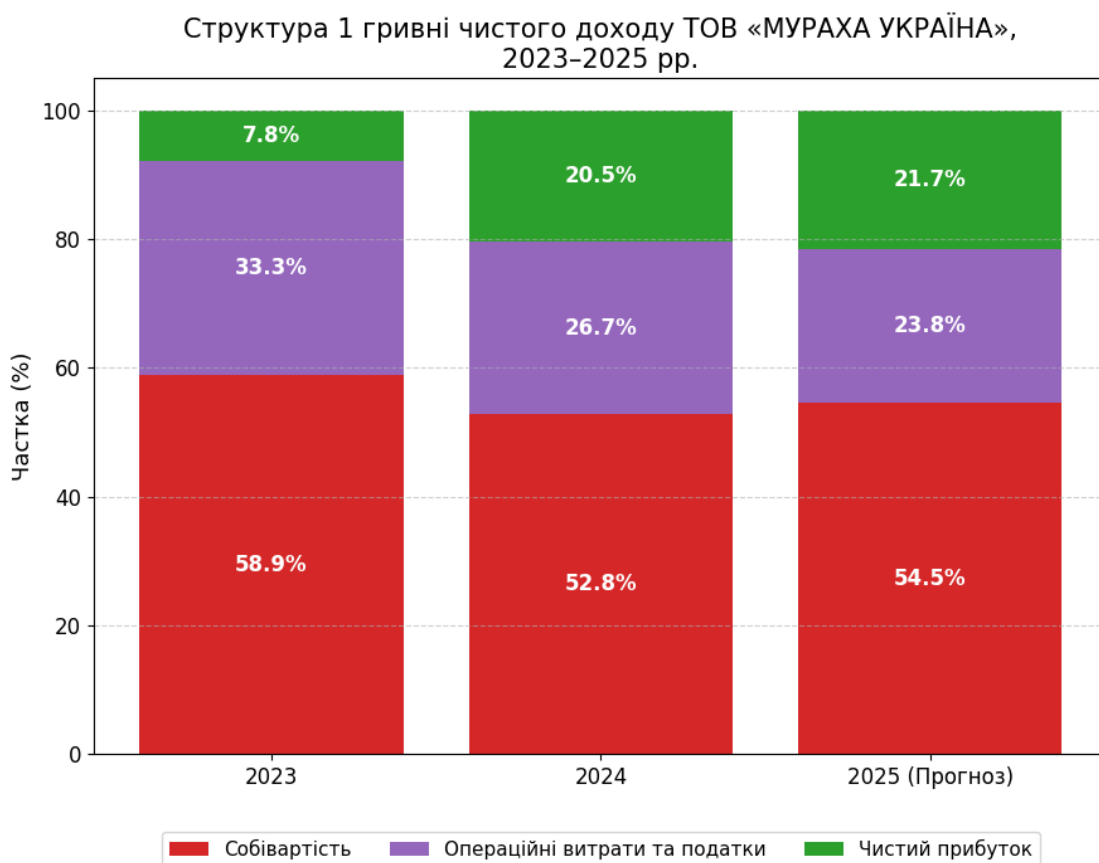


Рис. 2.2 Структура 1 гривні чистого доходу ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА»,
2023–2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

По суті, компанія переходить до практично безборгової моделі функціонування, що різко знижує ризики потрапляння в «кредитну пастку» у разі стресових ситуацій на ринку. Діаграма на рис. 2.2 відображає, як за період 2023–2025 рр. компанія радикально підвищила свою маржинальність. У році лише доходу перетворювалися на чистий прибуток, тоді як у році цей показник сягнув. У році, попри збільшення Собівартості та Операційних витрат

(пов'язаних з інвестиціями у розвиток), частка чистого прибутку зберігається на високому рівні, що свідчить про сталу операційну ефективність компанії.

Показники ділової активності свідчать, що компанія загалом ефективно використовує залучені ресурси. Оборотно́сть активів знижується з 2,50 до 2,33 разу на рік ($-0,17$), оборотно́сть власного капіталу – з 3,05 до 2,73 разу ($-0,32$), що пов'язано з випереджальним зростанням активів та власного капіталу порівняно з доходом: компанія наперед формує ресурсну базу під майбутній приріст обсягів перевезень і сервісів. Водночас оборотно́сть дебіторської заборгованості, навпаки, покращується. Показник зростає з 10,99 до 12,93 разу ($+1,94$), а середній строк погашення дебіторки скорочується приблизно з 33,2 до 28,2 дня (-5 днів). Це означає, що кошти від клієнтів повертаються в бізнес швидше, а політика кредитування й контролю оплат є більш дисциплінованою.

Рентабельність діяльності залишається дуже високою й демонструє позитивну динаміку за ключовими показниками. Рентабельність продажів зростає з 20,76 % до 22,47 %, тобто на 1,71 відсоткового пункту, що свідчить про підвищення ефективності кожної гривні виручки. Рентабельність активів збільшується з 51,91 % до 52,46 % ($+0,55$ п.п.), а рентабельність власного капіталу, хоча й дещо зменшується з 63,23 % до 61,41 % ($-1,82$ п.п.), усе одно залишається на винятково високому рівні для малого підприємства. По суті, кожна гривня власного капіталу приносить понад 0,6 грн чистого прибутку на рік. Для власників це свідчить про високу інвестиційну привабливість бізнесу, а для операційного департаменту – про те, що управлінські рішення щодо оптимізації маршрутів, підвищення завантаженості машин, структури послуг та рівня сервісу безпосередньо конвертуються у фінансовий результат. Сукупно показники таблиці демонструють, що підприємство поєднує надлишкову ліквідність, високу фінансову стійкість, прийнятну швидкість обертання ресурсів та стабільну рентабельність, що створює сприятливе підґрунтя для реалізації стратегії подальшого розвитку й масштабування діяльності.

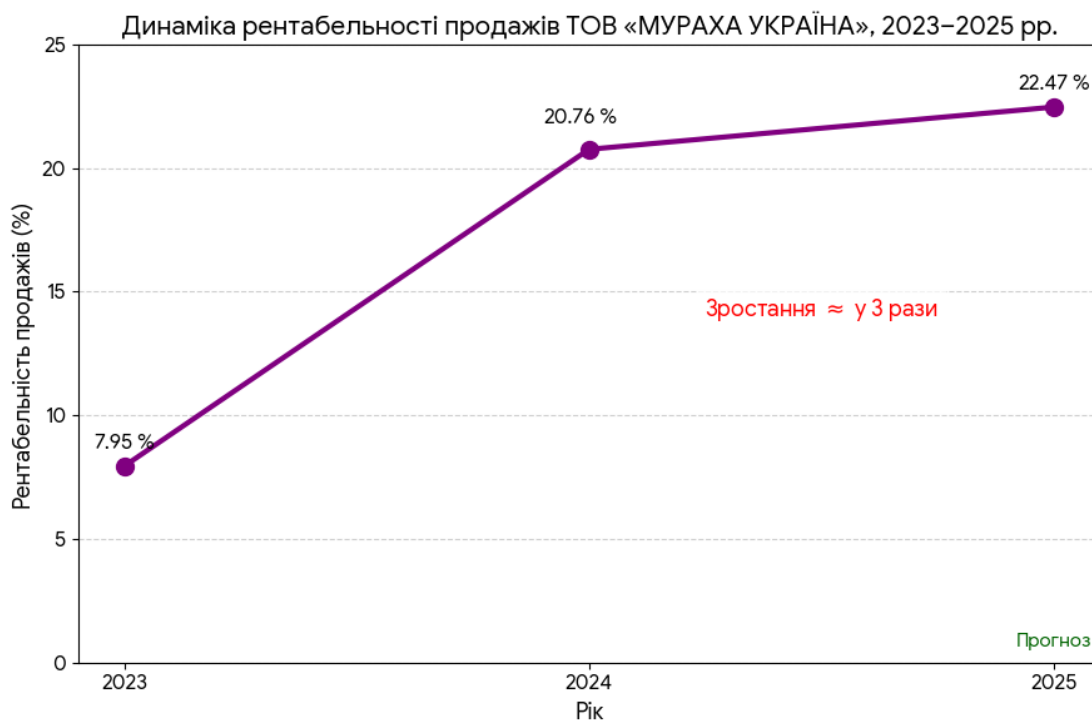


Рис. 2.3 Динаміку рентабельності продажів ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» у 2023–2025 рр.

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Отже, з огляду на рис. 2.3, за два роки маржинальність зросла майже утричі. Така динаміка свідчить не стільки про механічне підвищення цін, скільки про системну оптимізацію витрат (краще завантаження автопарку, зниження простоїв бригад, упорядкування пакувальних процесів) та більш продуману цінову політику, орієнтовану на вищу додану вартість послуг. З позиції операційного директора це означає, що кожна гривня виручки дедалі у структурі операційних витрат більше перетворюється на чистий фінансовий результат, а не «розчиняється». У період 2023–2025 рр. фінансовий стан ТОВ «Мураха Україна» значно покращився. Обороти компанії зросли в рази, при цьому поліпшились ключові коефіцієнти ліквідності та платоспроможності. Компанія залишається високоліквідною, а коефіцієнти автономії свідчать про мінімальний рівень боргового навантаження. Зростання доходів супроводжується більш повільним зростанням витрат, що суттєво підвищило рентабельність бізнесу (до ~21–22%). Таким чином, власний капітал суттєво укріпився. За поточних тенденцій та

враховуючи очікуваний вихід на європейські ринки, перспективи 2026 року виглядають оптимістично. Очікується подальше зростання прибутковості, що дозволить реалізувати заплановані стратегічні ініціативи та інвестувати в розвиток без шкоди для фінансової стійкості компанії. Компанія має стабільну фінансову платформу для подальшого розвитку, зокрема для запуску міжнародного підрозділу та розширення на ринки ЄС.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В МУВІНГОВІЙ КОМПАНІЇ

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку компанії в умовах міжнародного бізнес-середовища

Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку досліджуваної мувінгової компанії вимагає поєднання двох ракурсів. З одного боку, потрібно тверезо подивитися на те, як змінюється міжнародне бізнес-середовище, які сигнали ринок уже подає і що це означає для галузі. З іншого – критично проаналізувати власну операційну модель, фінансові результати, кадровий потенціал та організаційну зрілість. Лише на стику цих двох площин з'являються стратегічні напрями, які не є набором гасел, а можуть бути реально впроваджені і підтримані фінансово, операційно та організаційно. Для компанії, що працює на ринку мувінгових послуг і поступово виходить за межі виключно внутрішнього сегменту, це питання вже не теоретичне. Воно напряду визначає, чи зможе бізнес утримати темп розвитку, коли конкуренція загострюється, а вимоги клієнтів і партнерів стають жорсткішими.

Міжнародне бізнес-середовище, в якому сьогодні змушена орієнтуватися навіть компанія з базовою локальною присутністю, відзначається кількома стійкими рисами.

По-перше, конкуренція перестала бути суто ціновою. Клієнт порівнює не тільки тариф. Він дивиться на терміни, прозорість, сервіс, готовність компанії брати на себе відповідальність за результат. У мувінговому бізнесі це особливо помітно. Якщо раніше достатньо було “перевезти”, то зараз очікування рухаються в бік комплексного рішення, де пакування, демонтаж, логістика,

зберігання, страхування і супровід оформлення стають одним цілісним продуктом.

По-друге, стандарти сервісу дедалі більше уніфікуються на рівні міжнародних практик. Клієнт, який хоча б раз працював із глобальним оператором, автоматично переносить ці очікування на локальну компанію. Навіть якщо вона працює переважно в межах країни, до неї застосовуються “міжнародні мірки” якості, дисципліни, прогнозованості.

По-третє, цифровізація перестала бути “перевагою”. Вона стала базовою умовою входу в гру. Якщо компанія не використовує CRM, не має прозорого обліку заявок, не вміє швидко рахувати проекти і якісно планувати завантаження автопарку та бригад, вона просто втрачає швидкість ухвалення рішень. А це в умовах міжнародного середовища означає програш. Мова не про модні IT-рішення заради самого факту їх наявності. Йдеться про просту річ: без цифрової основи неможливо ні точно управляти маржинальністю, ні вчасно помічати операційні “провали”, ні масштабувати бізнес за межі одного міста чи країни.

По-четверте, регуляторне поле у сфері міжнародних перевезень стає складнішим. Митні режими, вимоги до страхування, до договорів, до обробки персональних даних, до відповідальності за вантаж – усе це не абстракція, а конкретні ризики, які виливаються в гроші. Для компанії це означає, що стратегія розвитку має передбачати не тільки маркетинг і продажі, а й системний комплаєнс, прозору договірну базу, інтеграцію юридичної та операційної логіки. У протилежному випадку будь-який масштабний проект може бути знецінений одним суттєвим порушенням, помилкою в документах або невірно оціненим ризиком.

На цьому фоні досліджувана компанія вже не може дозволити собі розкіш діяти лише реактивно. Фінансові результати попередніх періодів, які показують зростання виручки, покращення рентабельності продажів та зниження питомої ваги витрат у структурі доходів, свідчать, що базова модель працює. Вона не є кризовою, навпаки – у компанії є запас міцності. Проте саме цей запас робить

питання стратегічних напрямів особливо актуальним. Є можливість інвестувати, є чим ризикувати, але й є що втратити, якщо стратегічні рішення будуть хаотичними або надто інтуїтивними.

З погляду операційного управління компанія вже пройшла початкову фазу становлення. Є сформований автопарк. Наявні склади, інструменти й оснащення для пакування, переміщення, демонтажу та монтажу. Є відпрацьовані базові алгоритми роботи бригад і взаємодії між підрозділами. Є певний рівень внутрішніх стандартів – нехай вони частково спираються не на формалізовані регламенти, а на “звичні практики” та досвід ключових співробітників. Це і сила, і слабкість одночасно. Сила – бо саме так будувався бізнес і саме ці практики забезпечили теперішні фінансові результати. Слабкість – тому що масштабування такої моделі неминуче впирається в людський фактор. Коли бізнес починає виходити за потужності кількох команд і кількох менеджерів, інтуїтивні рішення перестають працювати. Потрібна система.

У внутрішній структурі компанії вже проглядаються контури такої системи. Є лінійний персонал, є функції координації, продажів, адміністрування. Але з точки зору стратегічного управління змінами поки що не всі блоки закриті. Не всюди чітко зрозуміло, хто відповідає за розвиток, хто за якість, хто за цифрову трансформацію, хто за ризики. Частина цих ролей “висять” на одних і тих самих людях, які паралельно закривають поточні операційні задачі. У період зростання це дуже відчувається. Операційні питання, як правило, “виграють”, бо клієнт стоїть тут і зараз. Стратегія в такій конфігурації програє за замовчуванням, якщо не закласти її як окремий вимір управління.

Саме тому формулювання стратегічних напрямів розвитку компанії в міжнародному бізнес-середовищі логічно розглядати як перший крок до удосконалення системи стратегічного управління змінами. Коли є чітко визначені напрямки, простіше відповісти на питання “що саме змінюємо” і “заради чого”. Якщо таких напрямів немає або вони проголошені дуже загально, далі

неможливо чесно вибудувати ні план змін, ні реалістичний бюджет, ні систему показників, за якими ці зміни будуть оцінюватися.

З фінансового боку ситуація компанії дозволяє дивитися на стратегічний розвиток не як на “розкіш”, а як на раціональну інвестицію. Зростання виручки, яке вже спостерігалось у попередніх періодах, говорить про те, що ринок приймає продукт. Підвищення рентабельності продажів та зменшення витрат на гривню виручки свідчать, що операційні процеси стали більш керованими, а структура витрат – більш продуманою. Коли витрати на одиницю послуги починають знижуватися, компанія отримує простір для маневру. Можна або частково знизити ціну і посилити конкурентні позиції, або зберегти ціновий рівень і спрямувати додатковий ресурс на розвиток. В контексті міжнародного середовища реалістичним виглядає саме другий варіант. Просте цінове змагання з великими або демпінговими гравцями майже завжди закінчується втратою маржі. Інвестиції ж у цифрову базу, стандарти сервісу, партнерські мережі та компетенції персоналу створюють довгострокову конкурентну перевагу.

Розглянемо, як стратегічні напрями можуть виглядати через призму реальної операційної та фінансової ситуації компанії. Перший очевидний напрям – це посилення позицій на внутрішньому ринку з акцентом на ті сегменти, де компанія вже має практичні успіхи. Йдеться про комплексні переїзди, офісні релокації, складні проекти з демонтажу і монтажу обладнання, обслуговування вимогливих клієнтів, для яких важливі не тільки тарифи, а й дотримання строків, акуратність, мінімізація простоїв, вміння працювати “під ключ”. Підсилення цього сегменту не заперечує міжнародний фокус. Навпаки, створює міцну базу. Внутрішній ринок дає стабільні грошові потоки, дозволяє тестувати нові стандарти сервісу, нові цифрові рішення та нові моделі взаємодії з персоналом без надмірних валютних і юридичних ризиків.

Другий напрям випливає з першого – це інтернаціоналізація на партнерській основі. Для компанії, яка вже має стабільний бізнес усередині країни, вихід на міжнародний рівень через створення власних філій у кількох

країнах виглядає надто капіталомістким і ризиковим. Натомість розвиток мережі партнерств із закордонними мувінговими й логістичними операторами дає можливість “підключитися” до вже існуючих міжнародних потоків, не витрачаючи ресурси на створення інфраструктури за кордоном. У практичному вимірі це означає укладання рамкових угод, погодження стандартів якості, узгодження процедур обміну інформацією й документами, налаштування прозорих схем взаєморозрахунків. Тут стратегічний напрям безпосередньо перетворюється на управління змінами: потрібно переглянути договірні шаблони, впровадити комплаєнс-процедури, адаптувати внутрішні регламенти під вимоги партнерів, навчити персонал працювати за новими правилами.

Третій важливий напрям – це розширення портфеля сервісів із переходом від “перевезення” до “комплексного рішення”. Для компанії, яка вже вміє працювати з корпоративними клієнтами, логічним є посилення саме комплексної складової. Це й професійне пакування з прогнозованим часом та якістю, і демонтаж/монтаж, і тимчасове зберігання, і страхування, і консультаційний супровід. З точки зору фінансів, така модель створює додану вартість у кожному проекті. З точки зору операцій – вимагає більш чіткої координації, стандартизації та планування. З точки зору стратегічного управління змінами – змушує компанію формалізувати те, що раніше часто робилося “за домовленістю”, перевести це в прописані пакети послуг, розрахункові моделі й регламенти.

Наступний напрям, який насправді є не окремим “боком” стратегії, а її фундаментом, – цифрова трансформація ключових бізнес-процесів. Для досліджуваної компанії це не теоретичне гасло, а пряма відповідь на поточні операційні обмеження. Без єдиної CRM або хоча б сильно інтегрованого облікового рішення важко контролювати воронку продажів, якість обробки заявок, конверсію і повторні звернення. Без системи планування маршрутів і завантаження автопарку трапляються зайві пробіги, простой, накладки в графіках, неефективне використання робочого часу бригад. Без електронного документообігу затягуються розрахунки, втрачаються документи, росте

дебіторська заборгованість. Стратегічний напрям тут – це не просто купівля програмного забезпечення. Це зміна логіки роботи: від “працюємо так, як зручно кожному окремо” до “працюємо в єдиній системі, де дані доступні, а операції прозорі”. Окремим напрямом, який тісно переплітається з усіма іншими, є підвищення операційної ефективності. Фактично це розмова про те, наскільки доцільно компанія використовує те, що вже має. Чи оптимально завантажені машини. Чи немає зайвих простоїв. Чи не виконує персонал зайві дії, які не додають цінності клієнту, але “з’їдають” час і маржу. Чи є розумний баланс між постійними й змінними витратами. Чи можна зменшити затратність одиниці послуги за рахунок кращого планування, різноманітних “дрібних” оптимізацій, перегляду внутрішніх стандартів. З погляду стратегічного управління змінами цей напрям означає впровадження елементів ощадливого управління, регулярний перегляд процесів, відкрити роботу з помилками, аналіз причин рекламаций, вміння перетворювати інциденти на уроки, а не на “проблеми, про які краще не згадувати”.

Ще одна критично важлива площина стратегії – людський капітал. І це не красива фраза. Мувінговий бізнес особливо чутливий до того, хто саме виконує роботу у клієнта вдома, в офісі чи на об’єкті. Помилки на цьому рівні одразу б’ють по репутації, виникають додаткові витрати на компенсації, переробки, додаткові виїзди. Тому стратегічний напрям розвитку компанії неможливо описати без системної роботи з персоналом. Потрібні зрозумілі стандарти, навчання, сертифікація, регулярний зворотний зв’язок, прив’язка оплати праці до результатів, а не лише до відпрацьованого часу. У перспективі міжнародного сегмента додаються ще й мовні компетенції, розуміння міжкультурних відмінностей, вміння працювати за жорсткішими регламентами. З позиції змін це означає цілеспрямоване переведення компанії від моделі “є кілька сильних людей, які все тягнуть” до моделі, де здібності й знання розподілені, а система навчання працює постійно, а не “коли з’явився час”.

Нарешті, стратегічно важливим напрямом є управління ризиками та комплаєнс. У внутрішньому сегменті певні недоліки в документах, процедурних моментах чи фіксації домовленостей інколи проходять “по знайомству” або згладжуються за рахунок довіри між сторонами. Міжнародне середовище цього не прощає. Партнери очікують зрозумілих договорів, прозорих процедур, передбачуваної поведінки в кризових ситуаціях. Клієнти – гарантій і зрозумілих правил компенсації. Страхові компанії – коректного оформлення і дотримання процедур. Стратегічний напрям тут означає формування мінімально необхідної системи ризик-менеджменту. Треба чітко розуміти, які ризики компанія бере на себе у кожному типі проекту, як вони документуються, як обмежуються, чим покриваються. Це не тільки юридичне, а й операційне питання. Наприклад, стандарти безпеки для персоналу, правила роботи з важкими предметами, обов’язкове використання певних інструментів – усе це також частина стратегічного підходу до ризиків.

Якщо подивитися на ці напрями разом, стає видно, що вони логічно пов’язані з фінансовими результатами та операційною моделлю компанії. Посилення внутрішнього ринку і вихід у міжнародний сегмент працюють на зростання виручки та диверсифікацію доходів. Розвиток комплексних сервісів збільшує середній чек та частку послуг із високою доданою вартістю, що прямо впливає на рентабельність. Цифрова трансформація зменшує адміністративні витрати, скорочує час обробки замовлень, дозволяє швидше виставляти та закривати рахунки, зменшує ризик “загубленої” виручки. Підвищення операційної ефективності знижує собівартість послуг, робить компанію більш гнучкою у ціноутворенні, але без втрати маржі. Інвестиції в персонал зменшують плинність кадрів, витрати на постійний “пожежний” підбір людей і компенсування помилок, підвищують продуктивність та якість сервісу. Ризик-менеджмент і комплаєнс зменшують ймовірність великих інцидентів, штрафів, судових спорів і репутаційних втрат, які в один момент можуть перекреслити роки зростання.

У підсумку обґрунтування стратегічних напрямів розвитку компанії в умовах міжнародного бізнес-середовища є не просто теоретичною вправою. Це фактично професійна оцінка того, куди доцільно спрямовувати ресурси, які зміни мають пріоритет, що потрібно посилювати, а від чого поступово відмовлятися. З точки зору досвідченого операційного управління важливо, що ці напрями логічно продовжують уже пройдену компанією траєкторію. Вони спираються на те, що вже працює, але водночас чесно вказують на зони, де без системних змін бізнес почне «буксувати». Саме тому в подальших підрозділах розділу доцільно деталізувати кожен із зазначених напрямів у форматі конкретних програм, проектів і організаційних рішень, із прив'язкою до показників ефективності, відповідальних осіб і термінів реалізації. Тільки в такому разі стратегічні напрями розвитку перестануть бути набором формулювань на папері й перетворяться на реальний каркас удосконаленої системи стратегічного управління змінами в мувінговій компанії.

3.2. Формування операційної моделі міжнародного відділу та інтеграція компанії «Eurodean» у глобальну структуру бізнесу

Розроблення операційної моделі міжнародного відділу перевезень у ТОВ «Мураха Україна» логічно впливає з обраного стратегічного курсу на інтернаціоналізацію, диверсифікацію послуг та посилення конкурентних позицій на ринку мувінгу. На етапі, коли компанія стабілізувала внутрішні та міжміські операції, підвищила рентабельність і вибудувала базові стандарти сервісу, постає завдання не просто «додавати» міжнародні переїзди до існуючого портфеля, а створити для них окрему, чітко структуровану операційну модель. Така модель має бути інтегрована в загальний операційний контур, спиратися на наявні департаменти й ресурси, але при цьому відображати специфіку міжнародних проектів, маєтись на увазі саме роботу з іноземними юрисдикціями, іншими ризиками, іншими очікуваннями клієнтів і більш складною логістичною конфігурацією.

Ключовим управлінським рішенням є те, що міжнародний напрямок не створюється як окрема юридична особа з власною фінансовою, IT- та економічною службами. Навпаки, міжнародний відділ розглядається як структурна одиниця в межах операційного департаменту ТОВ «Мураха Україна», а бренд «Eurodean» інтегрується у цю структуру як спеціалізований міжнародний сегмент. Усі підтримуючі функції – фінансовий відділ, бухгалтерія, економічний аналіз, IT-підрозділ, юридична служба ж залишаються централізованими і обслуговують одночасно внутрішні, міжміські та міжнародні операції. Це відповідає міжнародній практиці інтеграції бізнесів, де бек-офіс максимально уніфікується, а фронт-офісні підрозділи спеціалізуються за напрямками.

Важливим елементом такої інтеграції є юридичне оформлення міжнародного відділу. На рівні установчих документів доцільно закріпити, що ТОВ «Мураха Україна» здійснює не лише внутрішні, а й міжнародні перевезення майна, експедирування вантажів, супровід міжнародних переїздів фізичних та юридичних осіб. Це, за потреби, передбачає розширення переліку видів діяльності (КВЕД), оновлення статуту та внутрішніх положень. Окремим локальним актом компанії доцільно затвердити «Положення про міжнародний відділ перевезень», де визначаються його завдання, функції, підпорядкованість операційному директору, порядок взаємодії з іншими підрозділами, а також розмежування відповідальності між міжнародним відділом та, наприклад, міжміським операційним напрямом. Таке положення не тільки формалізує структуру, а й зменшує юридичні ризики: зрозуміло, хто відповідає за укладення міжнародних договорів, хто – за підготовку пакету документів для митних органів, хто – за збереження клієнтських даних та дотримання вимог щодо захисту персональної інформації.

Інтеграція бренду «Eurodean» у таку модель вимагає додаткової уваги до правового боку: потрібно врегулювати питання використання торговельної марки, доменного імені, візуальної айдентики, а також закріпити в договорах із клієнтами й партнерами, що операційні зобов'язання фактично виконує ТОВ

«Мураха Україна», а бренд «Eurodean» виступає комерційним позначенням міжнародного сервісу. З погляду корпоративного управління це дозволяє уникнути подвійної договірної конструкції та заплутування клієнтів щодо того, з ким саме вони укладають контракт і до кого врешті-решт мають претензії в разі інциденту. Формально всі договори, рахунки, акти виконаних робіт оформлюються від імені ТОВ «Мураха Україна», а бренд «Eurodean» фігурує в предметі договору, комерційній пропозиції, специфікації послуг та маркетингових матеріалах.

Особливу роль у цій моделі відіграє інтеграція веб-сайту «Eurodean» у загальну ІТ-архітектуру компанії. Важливо зберегти сайт як точку входу для вже існуючих клієнтів, які асоціюють міжнародні переїзди саме з цим брендом, але при цьому не допустити, щоб комунікація з клієнтом «осідала» окремо від решти систем. автоматично потрапляють у єдину CRM-систему ТОВ «Мураха Україна» та загальні поштові групи. Це гарантує, що жоден запит не буде втрачений, а інформація про клієнтів і їх історію буде зосереджена в одному місці.

На рівні операційної моделі важливо не тільки визначити структуру міжнародного відділу, а й задати кількісні параметри. На першому етапі (умовно 2026 рік) доцільно сформувати компактну команду у складі трьох штатних одиниць: операційного менеджера міжнародних перевезень, менеджера з продажу міжнародних послуг та адміністративного співробітника з функціями документообігу. У міру росту обсягів, орієнтовно протягом 2027–2028 років, чисельність персоналу може бути збільшена до 5–6 осіб за рахунок введення другого менеджера з продажу (з фокусом на корпоративних клієнтів) та молодшого координатора/асистента, який візьме на себе частину рутинних операційних завдань. Таким чином міжнародний відділ матиме можливість одночасно вести 20–30 активних проектів без перевантаження ключових фахівців і без падіння якості сервісу.

Паралельно постає питання розподілу корпоративних клієнтів між менеджерами. Практично доцільно застосувати комбінований підхід: виділити

групу ключових клієнтів (5–10 найбільших корпоративних замовників, з якими вже є історія співпраці або які мають значний потенціал) і закріпити за кожним із них окремого акаунт-менеджера; решту корпоративних та приватних клієнтів розподіляти між менеджерами за регіональним принципом або за каналами залучення. Наприклад, один менеджер може фокусуватися на запитах з країн ЄС, другий – на переїздах до/з Великої Британії та інших напрямів. Такий підхід дозволяє уникнути дублювання контактів, забезпечує персональне ведення важливих клієнтів і водночас дає змогу гнучко балансувати завантаження менеджерів.

Важливо, що диспетчеризація міжнародних перевезень не відокремлюється від міжміського напрямку. Усі питання пошуку транспорту, планування маршрутів, погодження графіків руху, комбінування вантажів залишаються у зоні відповідальності міжміського відділу операційного департаменту. Це означає, що той самий диспетчерський центр, який планує рейси Київ–Львів чи Київ–Одеса, планує і рейси Київ–Львів–кордон–країна призначення. Міжнародний відділ формує технічне завдання (обсяги, дати, вимоги до кузова та обладнання, необхідність терміну чи посиленого захисту), а диспетчерська служба підбирає оптимальний варіант із пулу власного та залученого транспорту. Така централізація дає змогу вищого рівня контролю за завантаженістю автопарку, зменшує ризик подвійного бронювання ресурсів і підвищує економічну ефективність використання машин.

Окремим блоком операційної моделі є план оновлення й нарощування автопарку відповідно до екологічних стандартів Євро 6. На першому етапі (2026 рік) можна запланувати придбання двох вантажних автомобілів вантажопідйомністю 10–12 тонн стандарту Євро 6 із кузовами, придатними для перевезення меблів та обладнання (із кріпильними рейками, можливістю встановлення стяжних ременів, внутрішньою обшивкою, що захищає стіни). У 2027 році доцільно додати ще один автомобіль аналогічного класу та один середньотоннажний автомобіль (3,5–5 тонн) для більш гнучкої роботи з

невеликими партіями, міськими центрами й вузькими вулицями. Таким чином до кінця 2027 року компанія матиме в сегменті міжнародних перевезень власний парк із 3–4 автомобілів Євро 6, що дозволить частину рейсів виконувати без залучення сторонніх перевізників і краще контролювати якість та дотримання графіків. Усі ці кроки доцільно звести в поетапний план дій із прив'язкою до років, кварталів і відповідальних структур. У роботі він може бути оформлений як окрема таблиця, наприклад:

Такий план, представлений у таблиці В.1, не є «жорстким графіком», але він дає зрозумілу рамку, в якій можна оцінювати прогрес, коригувати пріоритети, ухвалювати інвестиційні рішення. Головне, що кожний етап пов'язаний із конкретними діями, відповідальними особами та очікуваними результатами. Це дозволяє міжнародному відділу не просто існувати «на папері», а поступово набувати ваги в бізнес-моделі ТОВ «Мураха Україна».

Структурно міжнародний відділ доцільно оформити як окремий структурний підрозділ операційного департаменту із чітко визначеними функціями та вертикаллю підпорядкування. На рівні внутрішніх документів це можна закріпити через «Положення про міжнародний відділ перевезень», де визначаються його місія, цілі, завдання, права й обов'язки, а також порядок підзвітності операційному директору. Такий підхід дозволяє уникнути розмиття відповідальності, формалізувати роль міжнародного напрямку і закріпити його статус не як тимчасового проекту, а як сталого елемента бізнес-моделі компанії.

З погляду внутрішньої організаційної структури міжнародний відділ доцільно розглядати як невелику, але функціонально завершену одиницю, яку умовно можна поділити на три блоки: блок роботи з клієнтами (front-office), блок операційного управління (operations) та блок документального супроводу і контролю якості. До блоку front-office входить менеджер з продажу міжнародних послуг, а в перспективі – окремий акаунт-менеджер для ключових корпоративних клієнтів. Блок operations очолює операційний менеджер міжнародних перевезень, який координує усі проекти, формує технічні завдання для

міжміського диспетчерського центру, контролює виконання графіків і взаємодіє з львівським хабом. Блок документального супроводу забезпечує підготовку всього пакету документів, ведення архіву та бази даних за міжнародними рейсами, а також базовий контроль дотримання процедур.

У межах загальної організаційної схеми компанії це можна описати так: на верхньому рівні – директор ТОВ «Мураха Україна»; на рівень нижче – операційний директор, який керує трьома основними напрямками: внутрішні переїзди, міжміські перевезення та міжнародний відділ (бренд «Eurodean»). Паралельно функціонують фінансовий відділ, бухгалтерія, економічна служба, відділ ІТ, HR та юридичний відділ, які надають сервіс усім напрямкам. Міжміський відділ виконує роль «центру автотранспортної компетенції» – він відповідає за пошук, бронювання й планування роботи усіх автомобілів, включно з тими, що працюють на міжнародних маршрутах.

Юридичний аспект оформлення міжнародного відділу передбачає не лише внесення змін до внутрішніх положень, а й оновлення установчих документів.

У статуті ТОВ «Мураха Україна» доцільно прямо зафіксувати право здійснювати міжнародні вантажні перевезення, експедиторську діяльність, організацію міжнародних переїздів та супутні послуги (складське зберігання, пакування, демонтаж і монтаж, страхування за дорученням клієнта). Це дає змогу надалі уникнути сумнівів у правомірності окремих операцій, спрощує роботу з банками, страховими компаніями та контрагентами за кордоном. Водночас «Положення про міжнародний відділ» визначає, що саме цей підрозділ уповноважений ініціювати та координувати укладення міжнародних договорів, погоджуючи їхні умови з юридичним і фінансовим відділами.

Важливо, що сайт «Eurodean» залишається активним елементом цифрової присутності компанії. Це забезпечує прозорість, унеможливорює втрату звернень і дозволяє в майбутньому оцінювати ефективність кожного джерела лідів. Додаткового опрацювання потребує питання розподілу корпоративних клієнтів між менеджерами. З огляду на те, що корпоративні замовлення у міжнародному

сегменті є більш складними, довготривалими і часто повторюваними, доцільно застосувати модель персонального супроводу (key account management). На першому етапі (до 10–15 активних корпоративних клієнтів) їх можна розподілити між двома менеджерами: один відповідає за клієнтів із переважною географією «Україна – країни ЄС» (офісні релокації, виробничі переїзди), інший – за клієнтів з більш складними сценаріями (релокація топ-менеджменту, проекти зі зберіганням, комбінованими маршрутами, підвищеними вимогами до конфіденційності). Кожен такий клієнт закріплюється за конкретним менеджером і операційним менеджером міжнародних перевезень, що створює стабільний трикутник «клієнт – продаж – операції».

Персональний супровід доповнюється стандартизованими рівнями сервісу (service levels). Для корпоративних клієнтів міжнародного сегмента можна визначити, наприклад, такі параметри: максимальний час відповіді на новий запит (до 4 годин у робочий час), час підготовки комерційної пропозиції для стандартного переїзду (до 2 робочих днів після збору даних), час на узгодження фінального плану (не більше 5 робочих днів), регулярність звітів щодо виконання (після завершення кожного етапу або щотижня для довготривалих проектів). Наявність таких формалізованих рівнів сервісу дозволяє управляти очікуваннями клієнтів і встановлювати зрозумілі внутрішні орієнтири для міжнародної команди.

З точки зору кадрового планування важливо не лише визначити кількість штатних одиниць, а й прив'язати їх до прогнозних обсягів роботи. Наприклад, на стартовому етапі (2026 рік) міжнародний відділ може орієнтуватися на виконання 8–10 середніх міжнародних проектів на місяць (частина з яких – переїзди сімей, частина – офісні й корпоративні кейси). У такому обсязі операцій один операційний менеджер і один менеджер з продажу здатні ефективно працювати, не втрачаючи якості сервісу, за умови, що частина операційної рутини (збір документів, введення даних у CRM, підготовка шаблонних форм) передається адміністративному співробітнику. При зростанні обсягів до 15–20 міжнародних

проектів на місяць (планово на 2027–2028 роки) доцільно вводити додаткового менеджера з продажу та молодшого координатора, що дозволить розподілити навантаження і забезпечити резерв на випадок пікових періодів.

Автотранспортний блок міжнародної моделі також потребує деталізації. Окрім поетапної закупівлі автомобілів стандарту Євро 6, доцільно визначити їх цільове завантаження та співвідношення власного і залученого транспорту. Наприклад, з урахуванням плану закупівлі (2 автомобілі Євро 6 у 2026 році, ще 2 – у 2027 році) до кінця 2027 року у компанії може бути 4 одиниці власного транспорту, придатного для регулярної роботи на міжнародних маршрутах. За умов середнього завантаження 10–12 днів рейсу на один автомобіль на місяць (з урахуванням перетину кордону, розвантаження, завантаження, простоїв) це дає змогу виконувати 8–10 міжнародних рейсів на місяць власними силами. У пікові періоди або для особливо специфічних маршрутів (наприклад, до Південної Європи або Скандинавії) доцільно залучати підрядних перевізників, але все одно планувати їх через міжміський диспетчерський центр, щоб зберігати єдину картину завантаженості та витрат.

Створення львівського логістичного хабу дозволяє організувати роботу міжнародного відділу більш гнучко. За рахунок консолідації вантажів із різних міст у Львові можна формувати повні завантаження автомобілів Євро 6 і зменшувати частку порожніх пробігів. Наприклад, у типовому сценарії відправлення відбувається за схемою: «збірні рейси дрібніших вантажів до Львова – консолідація на складі – формування спільного міжнародного рейсу до країни призначення». Це вимагає від міжнародного відділу більш точного планування графіків, але забезпечує економію пального, часу і дає змогу запропонувати клієнтам більш конкурентні тарифи. При цьому склад має працювати за чіткими протоколами: прийом вантажів, маркування, розміщення в комірках, контроль температурного та вологісного режимів (за потреби), охорона й відеоспостереження.

Важливим елементом операційної моделі стає система управління ризиками. Міжнародні проекти несуть підвищені ризики – від затримок на кордоні, зміни регуляторних вимог і валютних коливань до пошкодження майна та рекламаций з боку клієнтів. Тому в межах міжнародного відділу доцільно запровадити базову систему ризик-менеджменту: вести реєстр типових ризиків, розробити для кожного з них стандартні заходи реагування, визначити порядок ухвалення рішень у кризових ситуаціях (хто уповноважений погоджувати додаткові витрати, зміну маршруту, залучення додаткових ресурсів). Юридичний відділ спільно з операційним департаментом мають розробити шаблонні положення про відповідальність сторін, які враховують реальні ризики, але не перекладають усе навантаження на компанію; фінансовий відділ – закладати у калькуляції резерви на непередбачені витрати, особливо на довгих маршрутах.

Іншою важливою складовою є система навчання та сертифікації персоналу міжнародного відділу. Оскільки міжнародні операції вимагають знання іноземних мов, розуміння митних процедур, базової правової грамотності та здатності працювати з документами іноземними мовами, потрібен структурований підхід до розвитку компетенцій. HR-служба спільно з операційним директором можуть розробити внутрішню «дорожню карту компетенцій» для міжнародного менеджера: робочий рівень англійської мови, знання основних термінів у сфері міжнародної логістики, розуміння типів міжнародних договорів, навички роботи в CRM та з електронними документами, базові навички антикризової комунікації з клієнтом. Частина навчання можна проводити внутрішніми силами, частину – залучати зовнішніх тренерів чи онлайн-курси. Фіксація результатів навчання у вигляді внутрішньої сертифікації підсилює якість управління персоналом.

У підсумку, операційна модель міжнародного відділу, побудована на описаних принципах, дає компанії кілька ключових переваг. По-перше, вона дозволяє масштабувати міжнародний напрям без втрати керованості: усі процеси формалізовані, відповідальні визначені, взаємодія з іншими підрозділами

описана й закріплена в регламентах. По-друге, така модель забезпечує економічну ефективність: бек-офісні функції не дублюються, автопарк використовується як єдиний ресурс для всіх напрямків, львівський хаб зменшує логістичні витрати й підвищує гнучкість. По-третє, вона посилює позиції на ринку: наявність власної міжнародної структури, бренду «Eurodean», філії у Львові з опалюваним, охоронюваним складом і чітким планом розвитку дозволяє впевнено працювати з корпоративними клієнтами та міжнародними партнерами, не обмежуючись епізодичними проектами.

Для компанії це означає перехід на інший рівень зрілості. Міжнародний напрям перестає бути «додатковою опцією» і стає повноцінною складовою бізнесу, яка має власну логіку, власні показники, власний кадровий профіль, але при цьому органічно вписана в загальну систему стратегічного й операційного управління.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих стратегічних змін

Економічне обґрунтування проекту створення міжнародного відділу перевезень та інтеграції бренду «Eurodean» у єдину операційну модель ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» ґрунтується на поєднанні фактичних фінансових результатів 2024 року, прогнозних показників на 2025 рік та сценарних розрахунків на середньострокову перспективу. Вихідною точкою є те, що компанія вже продемонструвала стійке зростання виручки, прибутковості та фінансової стійкості, що створює ресурсну базу для масштабування бізнесу в міжнародному сегменті.

На підставі даних таблиць Б.2 та Б.3 можна зафіксувати, що у 2024 році чистий дохід від реалізації компанії становив 35 332,4 тис. грн, а у прогнозі на 2025 рік – 47 049,5 тис. грн, тобто передбачається приріст на 33,2 %. Загальна сума доходів має зрости з 35 851,1 до 48 795,3 тис. грн (+36,1 %), тоді як загальні витрати збільшуються з 26 906,4 до 38 223,3 тис. грн (+42,1 %). При цьому чистий

прибуток, за прогнозом, зростає з 7 334,6 до 10 572,0 тис. грн (+44,1 %), а рентабельність продажів (ROS) – з 20,76 % до 22,47 %.

Паралельно посилюється фінансова стійкість, а саме коефіцієнт автономії зростає з 0,79 до 0,91, коефіцієнт фінансової залежності знижується з 0,21 до 0,09, а співвідношення позикового і власного капіталу – з 0,27 до 0,10. Це означає, що компанія де-факто фінансує розвиток переважно за рахунок власного капіталу, зберігаючи низький рівень боргового навантаження та високий запас ліквідності.

Така конфігурація балансу є сприятливою для реалізації капіталомісткого стратегічного проекту – створення міжнародного відділу з власним автопарком та логістичним хабом у Львові.

Для подальших розрахунків доцільно виокремити ключові показники 2024 року та прогнозу на 2025 рік, які формують базову (умовно «безпроектну») траєкторію розвитку компанії. На основі даних додатка Б узагальнюючі показники можуть бути подані у вигляді таблиці 3.1.

Показники таблиці 3.1 підтверджують, що компанія входить у 2025 рік з потужною фінансовою базою та позитивною динамікою: чистий прибуток зростає швидше, ніж доходи, а частка власного капіталу у пасивах перевищує 90 %. Це означає, що підприємство в змозі фінансувати частину інвестицій за рахунок внутрішніх джерел, зберігаючи при цьому прийнятний рівень ризику та ліквідності.

Водночас рентабельність активів (ROA) на рівні понад 50 % та рентабельність власного капіталу (ROE) понад 60 % свідчать про високу ефективність використання ресурсів навіть у рамках поточної, переважно національної операційної моделі.

Це створює обґрунтування для масштабування бізнесу через міжнародний напрям як спосіб монетизувати сформовані компетенції та брендовий капітал.

Економічне обґрунтування проекту базується на сценарному підході.

Виділяються два сценарії:

- Базовий сценарій – компанія розвивається без запуску повноцінного міжнародного відділу з власними Euro 6-авто та львівським хабом. Приймається, що після стрибка 2024–2025 рр. подальше органічне зростання виручки становитиме близько 10 % на рік у 2026–2028 рр., а маржа чистого прибутку стабілізується на рівні близько 21 %.

- Проектний сценарій – реалізуються стратегічні зміни: інтеграція бренду «Eurodean» в операційний департамент, створення міжнародного відділу, запуск логістичного хабу у Львові та закупівля власних вантажних авто стандарту Euro 6. Міжнародний напрям поступово формує додатковий потік доходів, який до 2028 року забезпечує частку 18–22 % у загальній виручці.

Таблиця 3.1

Ключові фінансові показники ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» за 2024 рік та прогноз 2025 року

Показник	2024 р., тис. грн	2025 р. (прогноз), тис. грн	Абсолютний приріст, тис. грн	Приріст, %
Всього активи	17 628,6	22 677,3	+5 048,7	+28,6
Власний капітал	13 869,1	20 561,2	+6 692,1	+48,3
Чистий дохід від реалізації	35 332,4	47 049,5	+11 717,1	+33,2
Всього доходи	35 851,1	48 795,3	+12 944,2	+36,1
Всього витрати	(26 906,4)	(38 223,3)	-11 316,9	+42,1
Фінансовий результат до оподаткування	8 944,7	10 572,0	+1 627,3	+18,2
Чистий прибуток	7 334,6	10 572,0	+3 237,4	+44,1

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Усі розрахунки здійснюються в цінах умовного 2025 року в тис. грн. Для оцінки ефективності проекту в розрізі грошових потоків використовується ставка дисконту на рівні 15 %, що відповідає орієнтовній вартості капіталу для малого та середнього бізнесу України з урахуванням ризику воєнного часу та інфляційних очікувань.

За основу для моделювання береться прогноз 2025 року (чистий дохід 47 049,5 тис. грн; чистий прибуток 10 572,0 тис. грн) як вихідний рівень, від якого відштовхуються обидва сценарії. У проектному сценарії додаткові доходи та витрати міжнародного напрямку додаються до базової траєкторії розвитку.

Запропонована стратегія передбачає три основні блоки інвестицій: (1) створення та оснащення львівського логістичного хабу; (2) оновлення автопарку для міжнародних перевезень (два вантажні автомобілі стандарту Euro 6); (3) цифрова інтеграція та маркетингова підтримка бренду «Eurodean» у складі ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА». Додатково формується запас оборотного капіталу для покриття розривів ліквідності у міжнародних операціях.

З урахуванням практики ринку (вартість б/в вантажних авто Euro 6 середнього класу, рівень витрат на ремонт і облаштування складу, типові бюджети на CRM/TMS-рішення та маркетинг для B2B-сегменту) інвестиційні потреби можуть бути агреговані у вигляді таблиці 3.2.

У 2025 році інвестиції мають підготовчий характер: компанія бере в оренду й частково облаштовує склад/хаб у Львові, налаштовує CRM/TMS, інтегрує сайт «Eurodean» з поштовими та внутрішніми системами, формує базовий маркетинговий пакет та створює мінімальний запас оборотних коштів. У 2026 році відбувається основний стрибок капіталовкладень – закупівля двох вантажних авто Euro 6, дообладнання хабу (стелажі, навантажувальна техніка, системи відеоспостереження та охорони), нарощування оборотного капіталу під зростаючий обсяг міжнародних рейсів. У 2027 році інвестиції носять добудовчий характер: доведення складу до оптимальної конфігурації, закупівля ІТ-ліцензій, підтримка маркетингової активності та розширення оборотного капіталу.

Таблиця 3.2

Орієнтовний інвестиційний бюджет проекту міжнародного відділу, 2025–
2027 рр., тис. грн

Стаття інвестицій	2025 р.	2026 р.	2027 р.	Разом
Придбання 2 вантажних авто Euro 6 (12–15 т, з митним оформленням)	0,0	4 000,0	0,0	4 000,0
Облаштування львівського логістичного хабу та складу	500,0	600,0	200,0	1 300,0
ІТ-інтеграція (CRM/TMS, інтеграція сайту «Eurodean», ліцензії)	300,0	150,0	50,0	500,0
Маркетинг, брендинг, сертифікація (FAIM/ISO, участь у виставках)	250,0	200,0	150,0	600,0
Формування додаткового оборотного капіталу	300,0	400,0	400,0	1 100,0
Усього інвестицій за рік	1 350,0	5 350,0	800,0	7 500,0

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Сумарний обсяг інвестицій у 7 500,0 тис. грн становить приблизно 71 % прогнозного чистого прибутку 2025 року (10 572,0 тис. грн) і близько третини прогнозного обсягу активів (22 677,3 тис. грн). Таким чином, навіть за консервативного припущення про фінансування переважно за рахунок власних коштів, навантаження на баланс компанії лишається прийнятним. За потреби частину інвестицій у транспорт (наприклад, 50–60 %) можна реалізувати через лізингові програми, зменшивши разові капітальні витрати та розтягнувши їх у часі.

Наступним кроком є оцінка того, який економічний ефект генеруватиме міжнародний напрямок у 2026–2028 роках. Для розрахунків приймається низка практичних припущень:

- створений міжнародний відділ у перший повний рік роботи (2026) забезпечує додатковий чистий дохід (виручку) близько 8 500,0 тис. грн за рахунок поєднання власних рейсів та використання партнерського транспорту через диспетчеризацію міжміського відділу;

- у 2027 році, після входження у повну силу двох власних авто Euro 6 та стабілізації роботи львівського хабу, додатковий дохід зростає до 13 500,0 тис. грн;

- у 2028 році – до 18 000,0 тис. грн за рахунок нарощування корпоративної клієнтської бази, більш рівномірного завантаження в обидві сторони (Україна–ЄС–Україна) та оптимізації маршрутів.

Собівартість міжнародних перевезень приймається на рівні близько 70 % додаткової виручки (паливо, амортизація, ТО, дорожні збори, страхування, залучений транспорт, пакувальні матеріали та ін.), а додаткові постійні операційні витрати (зарплати операційного менеджера, менеджера з продажів, частина адміністративних витрат хабу у Львові) – на рівні близько 10 % виручки. За таких умов міжнародний напрям генерує чисту маржу на рівні близько 20 % від додаткового доходу, що дещо консервативніше за фактичну маржу компанії (22,47 %). Орієнтовні результати узагальнюються у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Прогноз додаткових доходів і витрат міжнародного відділу, 2026–2028 рр.,

тис. грн

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Додатковий чистий дохід (виручка)	8 500,0	13 500,0	18 000,0
Змінні витрати (≈ 70 % доходу)	5 950,0	9 450,0	12 600,0
Додаткові постійні операційні витрати	850,0	1 350,0	1 800,0
Додатковий чистий прибуток (≈ 20 % доходу)	1 700,0	2 700,0	3 600,0

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

З погляду операційної практики наведені обсяги додаткової виручки є реалістичними. Наприклад, виручка 8,5 млн грн у 2026 році може бути сформована за рахунок виконання приблизно 80–100 комплексних міжнародних переїздів на рік з середнім чеком 80–100 тис. грн (включно з пакуванням, завантаженням, доставкою, розпакуванням), а також частини вантажних рейсів у

форматі дозавантаження. У 2027–2028 роках зростання виручки до 13,5–18,0 млн грн передбачає не стільки різке збільшення кількості замовлень, скільки підвищення частки корпоративних клієнтів, регулярних контрактів з міжнародними компаніями та більш інтенсивне завантаження власних авто у двосторонніх рейсах.

На наступному етапі доцільно порівняти траєкторії розвитку компанії у базовому та проектному сценаріях. Для базового сценарію приймається, що після 2025 року чистий дохід зростає на 10 % щороку, а чиста маржа утримується на рівні близько 21 %. Це відповідає ситуації, коли компанія продовжує розвивати існуючі напрями без масштабної інвестиційної програми.

У проектному сценарії до базового доходу додаються збільшувані обсяги міжнародної виручки, наведені в таблиці 3.3.3, а до чистого прибутку – додатковий прибуток міжнародного відділу. Результати такого порівняння подано в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняння базового та проектного сценаріїв, 2025–2028 рр., тис. грн

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.
Чистий дохід (базовий сценарій)	47 049,5	53 674,8	59 042,3	64 946,5
Чистий дохід (проектний сценарій)	47 049,5	62 174,8	72 542,3	82 946,5
Чистий прибуток (базовий сценарій)	10 572,0	11 271,7	12 398,9	13 638,8
Чистий прибуток (проектний сценарій)	10 572,0	12 971,7	15 098,9	17 238,8
Додатковий чистий прибуток від проекту	0,0	1 700,0	2 700,0	3 600,0

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Як видно з таблиці 3.4, уже у 2026 році реалізація проекту забезпечує приріст чистого доходу на 8,5 млн грн порівняно з базовим сценарієм, а чистого прибутку – на 1,7 млн грн. У 2027–2028 роках ефект посилюється: додатковий чистий прибуток досягає 2,7 та 3,6 млн грн відповідно.

Якщо оцінювати структуру виручки, частка міжнародного напрямку в загальній виручці проектного сценарію становитиме приблизно 13,7 % у 2026 році, 18,6 % – у 2027 році та 21,7 % – у 2028 році. Таким чином, компанія виходить на цільовий орієнтир 15–20 % частки міжнародних перевезень у загальній виручці вже в середньостроковій перспективі, причому зі збереженням та навіть покращенням загальної прибутковості.

Важливо підкреслити, що додатковий обсяг доходів формується при збереженні контрольованого рівня витрат: міжнародний відділ використовує існуючу управлінсько-фінансову інфраструктуру (операційний департамент, бухгалтерію, ІТ та економічний блок ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА»), а додаткові посади обмежуються операційним менеджером та менеджером з продажів. Це дозволяє уникнути створення дублюючих функцій і розпорошення управлінських ресурсів.

Для інтегральної оцінки доцільності проекту розглядається грошовий потік, що складається з:

- інвестиційних витрат 2025–2027 років (табл. 3.2);
- додаткового чистого прибутку міжнародного напрямку у 2026–2028 роках (табл. 3.3) та умовно у 2029 році (припускається, що у 2029 році додатковий чистий прибуток становитиме 4 000,0 тис. грн за рахунок подальшого зростання виручки та поступового зниження питомих витрат).

Неформально цей потік можна описати так (тис. грн):

- 2025 р.: –1 350,0 (підготовчі інвестиції);
- 2026 р.: –5 350,0 + 1 700,0 = –3 650,0;
- 2027 р.: –800,0 + 2 700,0 = +1 900,0;
- 2028 р.: +3 600,0;

- 2029 р.: +4 000,0 (очікуваний додатковий чистий прибуток без нових великих інвестицій).

На основі цього грошового потоку розраховуються базові показники ефективності (табл. 3.5).

Простий строк окупності становить приблизно 3,25 року: сукупні інвестиції 2025–2027 рр. покриваються кумулятивним додатковим прибутком між 2028 та 2029 роками. З урахуванням дисконтування (ставка 15 %) NPV проекту є додатною (близько +1,57 млн грн), а індекс рентабельності інвестицій (відношення дисконтованих вигід до дисконтованих витрат) перевищує одиницю ($\approx 1,35$). Це свідчить про те, що навіть за консервативних припущень про обсяги виручки й маржу міжнародного напрямку проект створення міжнародного відділу є економічно доцільним.

Таблиця 3.5

Інтегральні показники ефективності проекту міжнародного відділу

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	7 500,0
Сумарний додатковий чистий прибуток 2026–2028 рр., тис. грн	8 000,0
Простий строк окупності, років (без дисконту)	$\approx 3,25$
Дисконтований період окупності ($r = 15\%$)	між 3-м і 4-м роком (до 2029 р.)
Чиста теперішня вартість (NPV) при $r = 15\%$, тис. грн	$\approx +1\,570,0$
Індекс рентабельності інвестицій (PI)	$\approx 1,35$

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

З точки зору ризиків ключовими чинниками є:

- Ринковий ризик – можливе зниження попиту на міжнародні переїзди внаслідок зміни міграційних потоків, посилення конкуренції з боку європейських перевізників або обмежень з боку держави. Для його зниження доцільно орієнтувати міжнародний напрямок не лише на одноразові переїзди фізичних осіб, а й на довгострокові контракти з корпоративними клієнтами, дипломатичними установами, міжнародними організаціями.

- Операційний ризик – потенційні збої у роботі складу, автопарку, IT-систем, а також людський фактор. Зменшення цього ризику забезпечується стандартизацією процесів (SOP), впровадженням CRM/TMS, страхуванням відповідальності перевізника (CMR) та страхуванням вантажів, а також навчанням персоналу за європейськими стандартами.

- Фінансовий ризик – можливі коливання валютних курсів, зростання вартості палива та сервісу техніки Euro 6, а також ризик недозавантаження автопарку. Пом'якшення цього ризику досягається шляхом комбінування власного транспорту з залученим через диспетчерський центр, використанням фіксованих довгострокових контрактів у валюті та диверсифікацією клієнтської бази.

З урахуванням того, що ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» уже має високий рівень ліквідності (коефіцієнт абсолютної ліквідності – 5,54 у прогнозі на 2025 рік) та значну частку власного капіталу у фінансуванні активів, проект не створює критичного боргового навантаження і вписується в поточну фінансову стратегію підприємства.

Проведене економічне обґрунтування показує, що запропоновані стратегічні зміни – створення міжнародного відділу перевезень, інтеграція бренду «Eurodean» у структуру операційного департаменту ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» та розвиток логістичного хабу у Львові – є не лише логічною відповіддю на тренди міжнародного бізнес-середовища, але й економічно виправданим проектом.

На базі вже досягнутого зростання виручки та прибутковості у 2024–2025 роках і за умов помірної інвестиційної навантаження компанія отримує можливість:

- диверсифікувати джерела доходів за рахунок стабільного міжнародного сегменту;
- підвищити загальний рівень рентабельності завдяки більш маржинальним міжнародним замовленням;

- посилити довгострокову фінансову стійкість через нарощування власного капіталу та збільшення ресурсної бази;
- сформувати операційну платформу для подальшого масштабування (відкриття додаткових хабів, збільшення автопарку, розширення спектру послуг).

Таким чином, у середньостроковій перспективі проект створення міжнародного відділу виступає не просто окремою ініціативою, а системним “двигуном зростання” для компанії, який переводить розвиток із режиму ситуативних продажів у режим керованого масштабування. Його цінність для бізнесу полягає у двох площинах. фінансовій (приріст виручки та прибутку) і операційній (побудова стійкої моделі міжнародних перевезень зі стандартами, процесами та контролем якості).

З фінансової точки зору, реалізація проекту забезпечує додаткову виручку на рівні 8,5–18,0 млн грн на рік залежно від етапу розгортання та ступеня завантаження міжнародного напрямку. При збереженні керованої структури витрат і фокусу на маржинальності сервісу це трансформується у нарощення чистого прибутку на 1,7–3,6 млн грн щорічно. Важливо, що ці показники не є “оптимістичними очікуваннями”, а прив’язані до логіки поетапного запуску: спочатку формується команда та операційні стандарти, далі – партнерська мережа й канали продажів, після чого відбувається масштабування потоку замовлень і підвищення продуктивності ресурсів.

Окремо слід підкреслити інвестиційну логіку. Даний проект має реалістичний горизонт окупності – трохи більше трьох років, що для сервісно-логістичних трансформацій із капітальними вкладеннями (транспорт, інфраструктура, IT, сертифікація) є прийнятним і свідчить про збалансованість ризику та вигоди. По суті, компанія інвестує в активи і компетенції, які забезпечують довготривалу конкурентну перевагу: доступ до міжнародних каналів, стандарти сервісу, впізнаваність бренду та операційну здатність обслуговувати клієнта на рівні очікувань ринку ЄС.

ВИСНОВКИ

У результаті виконання дипломної роботи на тему стратегічного управління змінами в мувінговій компанії в умовах міжнародного бізнес-середовища на прикладі ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» було досягнуто поставленої мети та вирішено основні завдання, що дозволило сформулювати низку теоретичних і практичних висновків, важливих як для самої компанії, так і для подібних підприємств галузі.

У роботі уточнено сутність стратегічного управління змінами для сервісно-логістичних компаній, з урахуванням специфіки мувінгового бізнесу. Стратегічні зміни розглянуто не як разові ініціативи, а як безперервний процес, що передбачає системний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, постановку довгострокових цілей, вибір сценаріїв розвитку та «приземлення» стратегій у конкретні операційні рішення. Підкреслено, що для мувінгових компаній стратегія має сенс лише тоді, коли вона прямо пов'язана з побудовою процесів, використанням автопарку, логістичною інфраструктурою, стандартами обслуговування та системою управлінських показників.

Було систематизовано теоретичні підходи до оптимізації операційних процесів, управління логістичними ланцюгами та розвитку міжнародних напрямів діяльності. На основі аналізу наукових джерел узагальнено, що конкурентоспроможність сервісно-логістичних компаній формується на перетині трьох площин: стратегічного бачення, операційної ефективності та здатності до адаптації. Для мувінгу це означає, що компанія повинна не лише «добре виконувати переїзди», а й уміти швидко перебудувувати маршрути, конфігурацію послуг і внутрішню структуру відповідно до змін попиту, регуляторних вимог та міжнародного контексту.

У ході організаційно-економічного аналізу ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку: зростають обсяги виручки, чистого прибутку, покращуються показники

рентабельності та фінансової стійкості. Компанія суттєво посилила частку власного капіталу, зменшила залежність від позикових коштів, забезпечила прийнятний рівень ліквідності. Це створює реальний запас міцності для запуску та фінансування стратегічних змін, пов'язаних із розвитком міжнародного напрямку, без критичного зростання фінансових ризиків.

Разом із тим аналіз операційної моделі та зовнішнього середовища виявив низку проблемних аспектів. Міжнародний напрям діяльності до початку проекту був розвинений фрагментарно, без чітко визначеної структури, відповідальності й стандартизованих процесів. Автопарк лише частково відповідав вимогам до міжнародних перевезень, відсутній повноцінний логістичний хаб на західному кордоні, а частина процесів базувалася на «ручному» управлінні та досвіді окремих працівників. За умов посилення конкуренції з боку вітчизняних і зарубіжних гравців це створювало ризик втрати ринку, незважаючи на наявний потенціал компанії.

На основі проведеного аналізу було обґрунтовано стратегічні напрями змін, серед яких ключовими стали створення міжнародного відділу перевезень, інтеграція бренду «Eurodean» в єдину операційну модель компанії, формування логістичного хабу у м. Львів та поетапне оновлення автопарку за стандартами Euro 6. Запропоновано інтеграційну, а не відокремлену модель розвитку: міжнародний відділ функціонує як структурний підрозділ операційного департаменту ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» з централізацією фінансових, ІТ та економічних функцій. Це дозволяє уникнути дублювання служб, забезпечити єдині стандарти управління та повністю контролювати якість сервісу під міжнародним брендом.

Розроблена операційна модель міжнародного відділу передбачає формування компактного, але функціонально завершеного ядра: операційного менеджера міжнародних перевезень, менеджера з продажу міжнародних послуг і фахівця з документального супроводу, з подальшим розширенням команди під зростаючі обсяги. Окрему увагу приділено збереженню сайту й бренду

«Eurodean» як точки входу для міжнародних клієнтів за умов повної інтеграції всієї комунікації та заявок у загальну CRM-систему ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА». Важливим управлінським рішенням є використання єдиного диспетчерського центру для внутрішніх, міжміських та міжнародних рейсів, що дозволяє ефективно завантажувати автопарк і гнучко комбінувати маршрути.

Економічне обґрунтування проекту показало, що запропоновані стратегічні зміни є фінансово доцільними. Сформовано орієнтовний інвестиційний бюджет, що включає облаштування львівського хабу, закупівлю вантажних автомобілів Euro 6, IT-інтеграцію та формування запасу оборотного капіталу. Розрахунки додаткових доходів і витрат міжнародного напрямку засвідчили, що за помірних, наближених до реалій припущень міжнародний відділ здатен генерувати суттєву додаткову виручку й чистий прибуток, забезпечуючи строк окупності проекту трохи більше трьох років і позитивне значення чистої теперішньої вартості. Це означає, що проект не лише стратегічно обґрунтований, а й відповідає фінансовим можливостям компанії.

Окремо враховано ризики, пов'язані з ринковою ситуацією, операційною діяльністю, валютними коливаннями та специфікою міжнародних перевезень. Запропоновано практичні підходи до їх зниження: диверсифікацію клієнтської бази за рахунок корпоративних і міжнародних замовників, поєднання власного та залученого транспорту, стандартизацію ключових процесів, розвиток системи навчання й внутрішньої сертифікації персоналу, використання страхових інструментів і договірних механізмів розподілу відповідальності.

Таким чином, виконана дипломна робота дозволяє зробити висновок, що ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» має як організаційний, так і фінансовий потенціал для реалізації стратегічних змін і розвитку міжнародного напрямку діяльності. Запропонована модель створення міжнародного відділу, інтеграції бренду «Eurodean», формування логістичного хабу та оновлення автопарку не є абстрактною концепцією – вона спирається на реальні показники й можливості компанії та може бути поетапно впроваджена в практику.

Результати дослідження мають прикладний характер: розроблені пропозиції можуть бути використані керівництвом ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» як основа для конкретного плану дій щодо розвитку міжнародного бізнесу та вдосконалення операційної моделі. Водночас окремі підходи та висновки можуть бути адаптовані іншими мувінговими й логістичними компаніями, які працюють в умовах високої невизначеності, але прагнуть мислити не лише від рейсу до рейсу, а стратегічно – на декілька років уперед.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АСМАП України. Інформація про діяльність АСМАП України. URL: http://www.asmap.org.ua/index4.php?page=information_asma&langid=1 (дата звернення: 10.11.2025).
2. АСМАП-Інформ. ЄС – Україна: транспортний безвіз до 2025, ліцензування 2,5–3,5 т. URL: <https://asmap.org.ua/news/ukraine-eu-transport-liberalization-2025> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Ашмаріна С. І., Зотова Г. С. Організаційно-економічні напрямки підвищення готовності організацій до впровадження змін. Актуальні проблеми економіки, 2014, №10(160), с. 3–9. URL: https://download.ssrn.com/15/03/20/ssrn_id2581376_code2373732.pdf
4. Власенко Т. А. Модель оцінки готовності підприємства до стратегічних змін. Проблеми економіки, 2019, №3(41), с. 84–90. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2019-3_0-pages-84_90.pdf (дата звернення: 14.10.2025).
5. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. Технологический аудит и резервы производства. 2015. № 1(5). С. 34–40. URL: <https://www.neliti.com/publications/311240/kontseptualizatsiia-modelei-upravlinnia-zminami-na-pidpriemstvakh-v-suchasnikh> (дата звернення: 30.11.2025).
6. Дорошук Г. А., Граціотова Г. О. Методичні підходи до оцінки готовності при управлінні змінами на підприємстві. Бізнес Інформ, 2016, №10, с. 377–385. URL: https://www.business-inform.net/_inc/kachka_pdf
7. Зосим М. 8-кроковий процес змін Джона Коттера (John Kotter's eight steps) // Махум Zosym. – 26.12.2022. URL: <https://www.maxzosim.com/john-kotters-eight-steps/> (дата звернення: 29.11.2025).
8. Кабінет Міністрів України. Україна та ЄС продовжили «транспортний безвіз» (25.09.2025). URL:

<https://www.kmu.gov.ua/en/news/ukraine-ta-ievropeiskyi-soiuz-prodovzhyly-transportnyi-bezviz> (дата звернення: 12.11.2025).

9. Мувінгова компанія «Мураха». Офіційний сайт. URL: <https://muraха.ua/> (дата звернення: 30.10.2025).

10. Мураха. Інші послуги . URL: <https://www.muraха.ua/ua/other-services/> – Дата звернення: 11.11.2025.

11. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Україна та ЄС продовжили дію Угоди про вантажні перевезення до кінця 2025 року – 10.04.2025. URL: <https://mindev.gov.ua/en/news/ukraine-and-the-eu-extend-the-road-transport-agreement-until-the-end-of-2025> (дата звернення: 12.11.2025)

12. ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА». Документи компанії (публічні договори, політики та умови надання послуг). URL: <https://www.muraха.ua/ua/company/documents/> (дата звернення: 13.10.2025).

13. ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА». Публічний договір про надання послуг перевезення (переміщення) вантажу. URL: https://www.muraха.ua/files/userfiles/doc/Публічний_договір.pdf (дата звернення: 30.10.2025).

14. Хмелевський М. О., Ольшанський Г. В. Стратегічне управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації – Наукова стаття. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1880199> (дата звернення: 13.10.2025). – Назва з екрана.

15. Європейський парламент. Directive 2014/45/EU. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32014L0045> (дата звернення: 10.11.2025).

16. Європейський парламент. Regulation (EC) No 1071/2009. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32009R1071> (дата звернення: 10.11.2025).

17. Європейський парламент. Regulation (EC) No 1072/2009. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32009R1072> (дата звернення: 10.11.2025).

18. Європейський парламент. Regulation (EC) No 561/2006. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32006R0561> (дата звернення: 10.11.2025).

19. ADR. Угода про перевезення небезпечних вантажів. URL: <https://unese.org/about-adr> (дата звернення: 10.11.2025).

20. AGS Movers. International Movers & Relocation Services. URL: <https://www.agsmovers.com> (дата звернення: 12.11.2025).

21. All Points Relocation. Peak Moving Season: Reminder and Tips – 2024. URL: <https://www.allpointsrelocation.com/peak-moving-season-reminder-and-tips/> (дата звернення: 12.11.2025).

22. Allied. International Moving Services. URL: <https://www.allied.com/international-moving> (дата звернення: 12.11.2025).

23. Anyieni A., Gidion O. Organisational Change: A Critical Review of the Literature // The International Journal of Professional Management. 2016. Vol. 11, No. 2. P. 1–6. URL: https://www.researchgate.net/publication/318595217_Organisational_Change_A_Critical_Review_of_the_Literature (дата звернення: 26.12.2025).

24. Armenakis A. A., Harris S. G., Mossholder K. W. Creating readiness for organizational change. Human Relations, 1993, 46(6), 681–703. . URL: https://www.researchgate.net/publication/211381460_Creating_Readiness_for_Organizational_Change (дата звернення: 14.10.2025).

25. Axios / Institute for Supply Management. Coronavirus has disrupted supply chains for nearly 75% of U.S. companies – 11.03.2020. URL: <https://www.axios.com/2020/03/11/coronavirus-supply-chains-china> (дата звернення: 13.10.2025).

26. Boston Consulting Group. Four Bold Moves for Logistics Service Providers – 2024. URL: <https://www.bcg.com/publications/2024/four-bold-moves-for-logistics-service-providers> (дата звернення: 09.10.2025).

27. Boston Consulting Group. How Companies Can Manage a Successful Transformation – 2021. URL: <https://www.bcg.com/publications/2021/how-companies-can-manage-a-successful-transformation> (дата звернення: 09.10.2025).

28. Boston Consulting Group. Strategic Initiative Management: The PMO Imperative – 2013. URL: https://web-assets.bcg.com/img-src/Strategic_Initiative_Management_Nov_2013_tcm9-92303.pdf (дата звернення: 13.10.2025).

29. CapRelo. Average Relocation Package 2025. URL: <https://www.caprelo.com/blog/relocation-costs-2025> (дата звернення: 10.11.2025).

30. CEE Legal Matters. Antika – Legal Advisor to AsMAP Ukraine. URL: <https://ceelegalmatters.com/ukraine/8783-antika-legal-advisor-to-asmар-ukraine> (дата звернення: 10.11.2025).

31. Ciutienė R., Dechange M., Kiznytė J. Applying Cultural Intelligence in International Project Management // PM World Journal. – 2015. – Vol. 4, No. 6. URL: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2015/06/pmwj35-Jun2015-Ciutiene-Dechange-Kiznyte-applying-cultural-intelligence-second-edition.pdf> (дата звернення: 13.10.2025).

32. Crown Relocations. Global Mobility & Relocation Services. URL: <https://www.crownrelo.com> (дата звернення: 12.11.2025).

33. DHL. Logistics Trend Radar. 6th edition – 2023. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights-and-innovation/insights/logistics-trend-radar.html> (дата звернення: 13.10.2025).

34. DHL; NYU Stern. DHL Global Connectedness Index 2024 – 2024. URL: <https://www.dhl.com/global-en/home/insights/global-connectedness-index.html> (дата звернення: 13.10.2025).

35. ESI Group (ESI Mobility). Relocation Services. URL: <https://group-esi.com/en/services/a-team-of-professionals-in-the-service-of-your-relocation/> (дата звернення: 30.10.2025).

36. EUR-Lex. Regulation (EC) No 1071/2009... (консолідована редакція) . URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2009/1071/2022-02-21> (дата звернення: 12.11.2025).

37. EUROMOVERS International. Global Moving Alliance. URL: <https://www.euromovers.com> (дата звернення: 12.11.2025).

38. European Commission. EU and Ukraine extend Road Transport Agreement until 31 March 2027 (News, 25.09.2025) . URL: https://transport.ec.europa.eu/news-events/news/eu-and-ukraine-extend-road-transport-agreement-until-31-march-2027-2025-09-25_en (дата звернення: 12.11.2025).

39. European Commission. EU-Ukraine Solidarity Lanes – Брюссель: ЕС, 2022–2025. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en (дата звернення: 13.10.2025).

40. European Commission. EU–Ukraine Solidarity Lanes – 2022–2025. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en (дата звернення: 13.10.2025).

41. European Commission. Import Control System 2 (ICS2). URL: https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-4/customs-security/import-control-system-2-ics2_en (дата звернення: 10.11.2025).

42. European Commission. Joint statement on strengthening the EU-Ukraine business partnership – 10.04.2025. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/joint-statement-strengthening-eu-ukraine-business-partnership-denys-shmyhal-prime-minister-ukraine-2025-04-10_en (дата звернення: 13.10.2025).

43. European Commission. The EU Customs Union: what it is and how it works. URL: <https://taxation-customs.ec.europa.eu/customs-union> (дата звернення: 13.10.2025).

44. European Commission – Press corner. EU and Ukraine extend Road Transport Agreement until 31 December 2025 (09.04.2025) . URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_1024 (дата звернення: 12.11.2025).

45. FIDI. FIDI-FAIM Quality Certification. URL: <https://www.fidi.org/faim-certification> (дата звернення: 10.11.2025).

46. FIDI Global Alliance. About FIDI & FAIM Quality Standard. URL: <https://www.fidi.org> (дата звернення: 12.11.2025). (Додатково: Professional Cooperation Guidelines, PDF через IAMX).

47. FIDI – Fédération Internationale des Déménageurs Internationaux. Professional Cooperation Guidelines (PCG) – Ред. May 2024. URL: https://mobilityex.com/content/pdf/PCG.pdf?utm_source (дата звернення: 13.10.2025).

48. Fleet Maintenance. Samsara Study: Crashes Down 47%, Idling Down 40%. URL: <https://www.fleetmaintenance.com/news/article/21268307/samsara-study-crashes-down-47-idling-down-40> (дата звернення: 10.11.2025).

49. Forliano C.; De Bernardi P.; Rozsa Z.; Bertello A. Systems dynamics research in management and organization studies: Overview and research agenda // Journal of Innovation & Knowledge. – 2024. – Vol. 9, No. 3. – Art. 100512. – DOI: 10.1016/j.jik.2024.100512. URL: https://www.researchgate.net/publication/382245491_Systems_dynamics_research_in_management_and_organization_studies_Overview_and_research_agenda (дата звернення: 09.10.2025).

50. Galbraith J. The Star Model™: Designing organizations. Електронний ресурс (офіційний PDF) . URL: <https://jaygalbraith.com/wp-content/uploads/2024/03/StarModel.pdf> (дата звернення: 14.10.2025).

51. GE Reports. Inside Crotonville: GE’s Corporate Vault Unlocked – 29.10.2017. URL: <https://www.ge.com/news/reports/inside-crotonville-ges-corporate-vault-unlocked> (дата звернення: 13.10.2025).

52. Gebrüder Weiss. Home Delivery & Moving Services / Relocation. URL: <https://www.gw-world.com> (дата звернення: 12.11.2025).

53. Gropiron International. International Moving & Relocation. URL: <https://www.gropiron.com> (дата звернення: 12.11.2025).

54. Gutiérrez-Iñiguez Á.; García-Díaz J. A.; de la Hoz-Domínguez M. L.; Llinás-Audet X. The Role of Managers in Corporate Change Management: A Bibliometric Approach // Sustainability. – 2023. – Vol. 15, No. 19. – Art. 14382. – DOI: 10.3390/su151914382. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/19/14382> (дата звернення: 09.10.2025).

55. IBM Institute for Business Value. Global C-suite Study — Operations & Transformation – 2023. URL: <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value> (дата звернення: 09.10.2025).

56. International Association of Movers (IAM). IAM Mobility Exchange / About IAM. URL: <https://www.iamovers.org> (дата звернення: 12.11.2025). (Довідково: IAM Learning / IAMX).

57. Invoitix. Mobility Package is shaping transport. URL: <https://invoitix.com/blog/mobility-package-eu-2023> (дата звернення: 10.11.2025).

58. IRU. Driving resilient, green and competitive road transport: IRU at ITF 2025 (28.05.2025) – гнучкі багатомаршрутні мережі для стійкості перевезень. URL: <https://www.iru.org/news-resources/newsroom/driving-resilient-green-and-competitive-road-transport-iru-itf-2025#> (дата звернення: 10.11.2025).

59. IRU. Insights from the ground: AI and trends in trucking. URL: <https://www.iru.org/news-resources/newsroom/insights-ground-ai-and-leading-trends-trucking> (дата звернення: 10.11.2025).

60. IRU. IRU at ITF 2025: decarbonising by 2050. URL: <https://www.iru.org/news-resources/newsroom/driving-resilient-green-and-competitive-road-transport-iru-itf-2025#> (дата звернення: 10.11.2025)

61. IRU. IRU marks 75th anniversary. URL: <https://www.iru.org/resources/newsroom/iru-marks-75th-anniversary> (дата звернення: 10.11.2025).

62. IRU. Three key trends defining European road freight rates: Q2 to Q4 2024 – 14.06.2024. URL: <https://www.iru.org/news-resources/newsroom/three-key-trends-defining-european-road-freight-rates-q2-q4-2024> (дата звернення: 12.11.2025)

63. IRU – International Road Transport Union. Driver Shortage Global Report 2023/2024 – 2024. URL: <https://www.iru.org> (дата звернення: 13.10.2025).

64. ITA Group. International Moving Insurance Basics. URL: <https://www.itagroup.com/insights/relocation/international-moving-insurance-basics> (дата звернення: 10.11.2025).

65. Knowledge at Wharton. How GE Builds Global Leaders: A Conversation with Chief Learning Officer Susan Peters – 12.05.2010. URL: <https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/how-ge-builds-global-leaders-a-conversation-with-chief-learning-officer-susan-peters/> (дата звернення: 13.10.2025).

66. Konrad Popławski. Unequal competition. The consequences of the liberalisation of EU–Ukraine road carriage for Central Europe (OSW Commentary) – 04.04.2024. URL: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2024-04-04/unequal-competition-consequences-liberalisation-eu-ukraine> (дата звернення: 12.11.2025).

67. Li J. Three Strategic Trends Reshaping Global Supply Chains // Inside Supply Management Magazine (ISM). – 16.09.2025. URL: <https://ismworld.org/supply-management-news-and-reports/news-publications/inside-supply-management-magazine/blog/2025/2025-09/three-strategic-trends-reshaping-global-supply-chains> (дата звернення: 13.10.2025).

68. McKinsey. Strategic geopolitical and economic issues weigh on supply chains. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/travel-logistics-and->

infrastructure/our-insights/strategic-geopolitical-and-economic-issues-weigh-on-supply-chains (дата звернення: 10.11.2025).

69. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023 – 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/state-of-organizations-2023> (дата звернення: 13.10.2025).

70. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023 – 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (дата звернення: 09.10.2025).

71. Move One Inc. International Moving Services. URL: <https://www.moveoneinc.com/international-moving/> (дата звернення: 30.10.2025).

72. Move One Inc. Ukraine – International Relocations & Logistics. URL: <https://www.moveoneinc.com/ukraine/> (дата звернення: 30.10.2025).

73. MoveAdvisor. Choosing International Moving Companies. URL: <https://www.moveadvisor.com/international-moving-companies> (дата звернення: 10.11.2025).

74. moveBuddha. When is Peak Moving Season? URL: <https://www.movebuddha.com/blog/peak-moving-season> (дата звернення: 10.11.2025).

75. National Bank of Ukraine. Financial Stability Report. June 2025 – Київ: НБУ, 2025. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2025-H1_eng.pdf (дата звернення: 13.10.2025).

76. Nellions. Career Opportunities in Moving Industry. URL: <https://nellions.co.ke/blog/career-opportunities-in-moving-industry> (дата звернення: 10.11.2025).

77. OECD. SME and Entrepreneurship Outlook 2024 – 2024. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 09.10.2025).

78. OECD. Supply Chain Resilience: A Policy Toolkit – 2023. URL: <https://www.oecd.org/trade/topics/supply-chain-resilience/> (дата звернення: 13.10.2025).

79. Project Management Institute. Pulse of the Profession® 2024 – 2024. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse> (дата звернення: 09.10.2025).

80. Project Management Institute. Pulse of the Profession® 2025: From Fixers to Value Creators – 2025. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse_of_the_profession_2025-1.pdf (дата звернення: 13.10.2025).

81. Prosci. ADKAR® Model: Overview. URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (дата звернення: 09.10.2025).

82. Rhodium Group. China and the Future of Global Supply Chains – 04.02.2025. URL: <https://rhg.com/research/china-and-the-future-of-global-supply-chains/> (дата звернення: 13.10.2025).

83. Risk Strategies. Relocation Market Shows Stagnation in 2025. URL: <https://www.risk-strategies.com/knowledge-center/article/relocation-market-shows-stagnation-in-2025> (дата звернення: 10.11.2025).

84. Santa Fe Relocation. Relocation Services & Move Management. URL: <https://www.santaferelo.com> (дата звернення: 12.11.2025).

85. Shea C. M., Jacobs S. R., Esserman D. A., Bruce K., Weiner B. J. Organizational readiness for implementing change: a psychometric assessment of a new measure (ORIC). Implementation Science, 2014, 9:7. URL: <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-9-7> (дата звернення: 14.10.2025).

86. Shih W. C. Global Supply Chains in a Post-Pandemic World // Harvard Business Review. – 2020. URL: <https://hbr.org/2020/09/global-supply-chains-in-a-post-pandemic-world> (дата звернення: 13.10.2025).

87. TransFollow. Legal validity of electronic freight documents (eCMR). URL: <https://www.transfollow.org/e-cmr/legal-validity> (дата звернення: 10.11.2025).

88. Truck Weight Fines. Spain Transport Overload Rules 2023. URL: <https://www.transportenvironment.org/discover/spain-truck-overload-fines-2023>

(дата звернення: 10.11.2025).

89. UK Health and Safety Executive (HSE). Warehousing and storage: A guide to health and safety – Оновл. 2022–2024. URL: <https://www.hse.gov.uk> (дата звернення: 13.10.2025).

90. UNCTAD. Review of Maritime Transport 2023 – 2023. URL: <https://unctad.org/publications> (дата звернення: 13.10.2025).

91. Volvo Trucks. How to adapt to EU's new tachograph legislation. URL: <https://www.volvotrucks.com/en-en/news-stories/insights/tachograph-legislation-eu.html> (дата звернення: 10.11.2025).

92. Weiner B. J. A theory of organizational readiness for change. Implementation Science, 2009, 4:67. URL: <https://implementationscience.biomedcentral.com/articles/10.1186/1748-5908-4-67> (дата звернення: 14.10.2025).

93. White & Company. Removals Services (Full Unpacking / Set-Up) . URL: <https://www.whiteandcompany.co.uk/removals-services/> (дата звернення: 12.11.2025).

94. World Bank. Connecting to Compete 2023: Trade Logistics in the Global Economy (LPI 2023) – Washington, D.C.: World Bank, 2023. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf (дата звернення: 13.10.2025).

95. World Bank. Logistics Performance Index 2023: Report – 2023. URL: https://lpi.worldbank.org/sites/default/files/2023-04/LPI_2023_report_with_layout.pdf (дата звернення: 13.10.2025).

96. World Economic Forum. Global Risks Report 2024 – 2024. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2024> (дата звернення: 09.10.2025).

97. Zosim M. McKinsey's 7-S Change Management Model. URL: <https://www.maxzosim.com/mckinseys-7-s-change-management-model/> (дата звернення: 09.10.2025).

ДОДАТКИ

Порівняння особливостей стратегічного управління змінами в міжнародних та українських компаніях

Аспект	Міжнародні компанії	Українські компанії
Стратегічний контекст	Висока глобальна конкуренція, мультинаціональна присутність, паралельне управління кількома ринками та юрисдикціями.	Вплив війни, економічної турбулентності, обмежений доступ до капіталу, фокус на виживанні та відновленні.
Драйвери змін	Технологічні прориви, геополітика, регуляторні зміни в різних країнах, ESG-вимоги, тиск акціонерів та глобальних партнерів.	Військова агресія, руйнування інфраструктури, євроінтеграційні вимоги, посилення конкуренції з боку європейських компаній.
Підхід до управління змінами	Переважно проактивний: зміни ініціюються як стратегічні програми, закладені в довгострокові плани.	Часто реактивний: зміни запускаються після кризи або регуляторних вимог; тільки окремі компанії переходять до проактивної моделі.
Методи стратегічного планування	Сценарне планування, портфельний підхід до програм, регулярні стратегічні огляди (quarterly/bi-annual reviews).	Класичне річне планування, бюджетний цикл; сценарний підхід та регулярні reviews лише у великих гравців.
Організаційні інструменти	Розвинуті РМО на корпоративному рівні, крос-функціональні й крос-культурні команди змін, глобальні центри компетенцій.	Тимчасові проектні групи, функціональні «сильоса»; РМО створюють переважно великі холдинги, середній бізнес оперує неформальними механізмами.

Продовження таблиці А.1

Порівняння особливостей стратегічного управління змінами в міжнародних та українських компаніях

Кадровий вимір	Системні програми розвитку лідерів змін, ротація персоналу між країнами, корпоративні навчальні центри.	Обмежені можливості ротації, точкові тренінги; акцент на «універсальних менеджерах», які поєднують кілька ролей.
Міжкультурний менеджмент	Висока увага до культурних відмінностей, спеціальні програми з розвитку культурного інтелекту, глобальні HR-політики.	Міжкультурний компонент часто недооцінюється; акцент на технічних і фінансових показниках, а не на культурній інтеграції.
Логістичний вимір	Попередньо спроектовані глобальні ланцюги постачання, мультихабові мережі, диверсифікація поставок і потужностей.	Вимушена релокація, адаптація існуючих ланцюгів, використання «солідарних маршрутів», обмежений резерв пропускнуої спроможності.
Фінансове забезпечення змін	Доступ до глобальних ринків капіталу, розвинуті системи управління фінансовими ризиками, МСФЗ – стандарт де-факто.	Обмежені ресурси, висока вартість капіталу; перехід до МСФЗ ще триває; вимоги прозорості зростають під впливом ЄС та донорських програм.
Практики корпоративного управління	Уніфіковані політики комплаєнсу, ризик-менеджменту та ESG, жорсткі вимоги інвесторів.	Рівень зрілості корпоративного управління суттєво відрізняється: від наближеного до європейських стандартів до формального виконання вимог.

Джерело: створено автором на основі джерела [25; 26; 27; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34; 35]

Таблиця А.2

Методи стратегічного планування змін у міжнародному бізнес-середовищі

Метод	Сутність	Ключові переваги	Обмеження	Доцільність використання / приклади
Класичне довгострокове планування	Формування фіксованих стратегічних цілей і планів на 3–5 років із детальними програмами та бюджетами.	Структурованість, зрозумілість для стейкхолдерів, можливість чітко прив'язати бюджети до цілей.	Погано працює в умовах високої невизначеності, ризик «стратегічної інерції».	Стабільні ринки, галузі з прогнозованим попитом; у міжнародних корпораціях – як базовий «каркас» для портфеля змін.
Сценарне планування	Розробка кількох альтернативних сценаріїв розвитку зовнішнього середовища та варіантів дій компанії для кожного з них.	Підвищує готовність до шоків, формує «плани В», знижує ризики панічних рішень.	Вимагає аналітичних ресурсів; не дає точного прогнозу, а лише рамки можливих майбутніх станів.	Турбулентні ринки, галузі з високою геополітичною/регуляторною невизначеністю; приклад – підготовка енергетичних і нафтогазових компаній до криз.
Портфельне управління програмами й проектами	Формування портфеля стратегічних ініціатив, їх пріоритизація за внеском у цілі, ризиком і ресурсомісткістю.	Дозволяє збалансувати інвестиції, відмовлятися від непрофільних чи неефективних ініціатив, концентруючи ресурс на ключових.	Потребує зрілої системи оцінки ефекту й ризиків, високої компетентності РМО.	Міжнародні групи з великою кількістю паралельних проєктів (цифровізація, вихід на ринки, M&A тощо).

Продовження таблиці А.2

Методи стратегічного планування змін у міжнародному бізнес-середовищі

Lean-менеджмент (у т.ч. Lean Six Sigma)	Системний підхід до усунення втрат у процесах, скорочення часу циклу та підвищення цінності для клієнта через постійне вдосконалення.	Зменшення витрат, підвищення продуктивності, прозорість процесів, залучення персоналу до змін «знизу вгору».	Потребує зміни культури, дисципліни виконання; ризик формального впровадження інструментів без реальної трансформації мислення.	Виробництво, логістика, сервісні компанії (у т.ч. мувінг); міжнародні корпорації використовують Lean як базову філософію операційної досконалості.
Стратегічні огляди (strategic reviews)	Регулярні сесії перегляду стратегії й прогресу змін (щокварталу/раз на півроку) на рівні топ-менеджменту.	Дисциплінує реалізацію змін, дозволяє синхронізувати підрозділи та країни, своєчасно змінювати курс.	Потребує якісної аналітики та готовності керівництва переглядати попередні рішення.	Великі міжнародні групи; для українських компаній – спосіб перейти від «ручного» антикризового управління до системної трансформації.

Джерело: створено автором на основі джерела [36; 37]

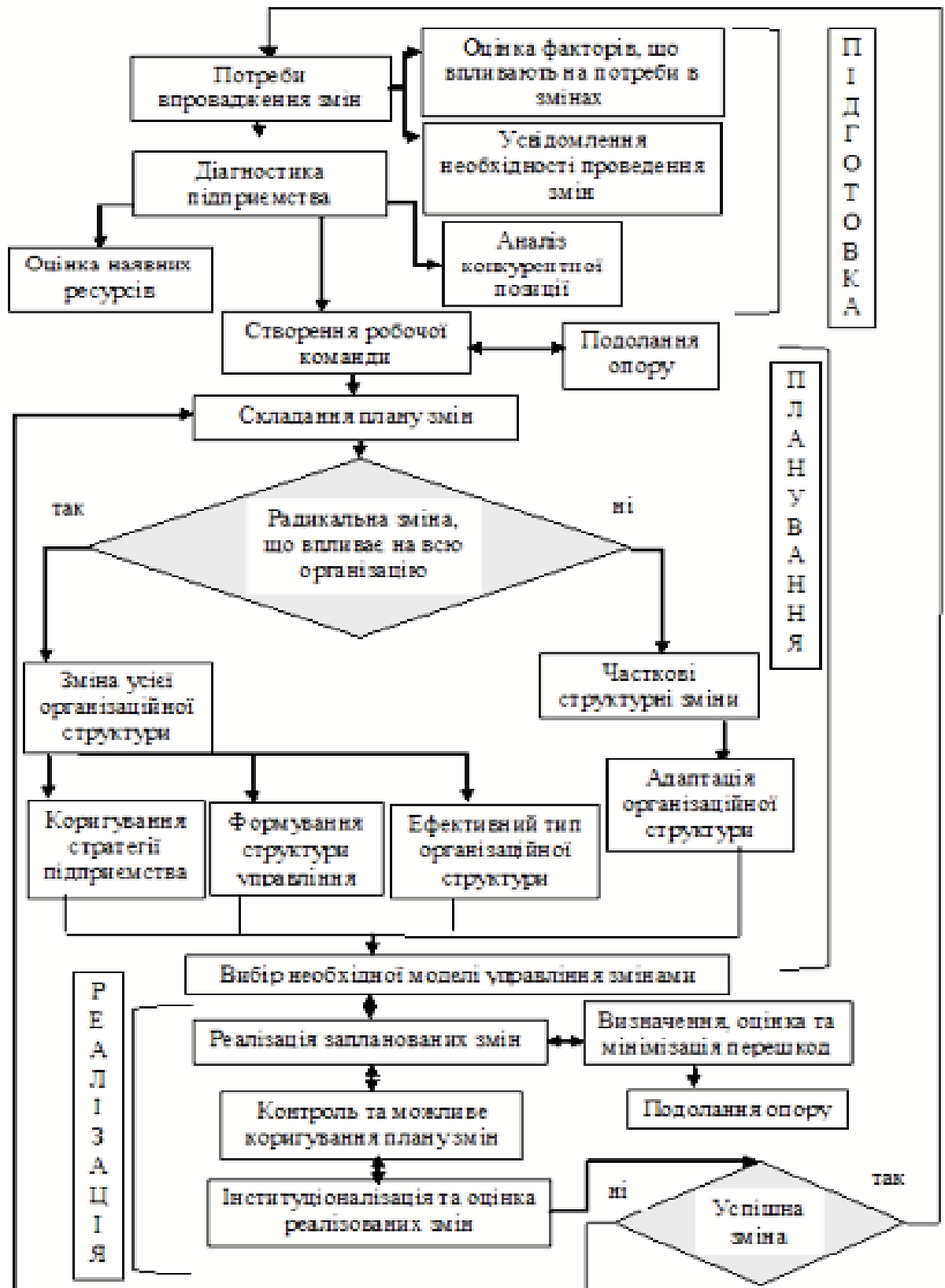


Рис. А.1 Алгоритм управління змінами на підприємстві

Джерело: [46]

Основні нормативні акти ЄС у сфері автоперевезень та їх вплив на діяльність ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА»

Нормативний акт (ЄС / міжнародний)	Сфера регулювання	Ключові вимоги	Що це означає для ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА»
Регламент (ЄС) №1071/2009	Доступ до професії автомобільного перевізника	Встановлює єдині умови допуску до професії перевізника в ЄС: наявність реального офісу в країні-члені; достатній фінансовий стан (мінімум ~€9 тис. на перший ТЗ та €5 тис. на кожний наступний); професійна компетентність керівника транспортної діяльності (сертифікат CPC); бездоганна ділова репутація; видача єдиної ліцензії Співтовариства (Community Licence).	Для повноцінної роботи на ринку ЄС компанії доведеться або відкрити дочірню структуру в одній із країн-членів і виконати всі вимоги для отримання ліцензії, або в перехідний період використовувати «транспортний безвіз» без права на внутрішні перевезення. У перспективі – повна імплементація цих норм і для внутрішніх рейсів в Україні.
Регламент (ЄС) №1072/2009	Міжнародні автомобільні перевезення вантажів і каботаж	Визначає правила допуску до міжнародних перевезень і виконання каботажу на території ЄС: можливість виконати не більше 3 внутрішніх рейсів протягом 7 днів після міжнародного; суворий контроль за дотриманням правил, штрафи за незаконний каботаж.	Компанія не може розглядати внутрішні перевезення всередині країн ЄС як «звичайну» частину бізнесу – потрібно чітко планувати маршрути, щоб не порушувати обмеження по каботажу. Без дотримання цих правил – ризик штрафів і заборони діяльності.

Продовження таблиці Б.1

Основні нормативні акти ЄС у сфері автоперевезень та їх вплив на діяльність ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА»

Пакет мобільності ЄС (зокрема зміни до 1071/2009, 1072/2009, 561/2006 тощо)	Соціальні та ринкові правила для міжнародних перевезень	Запроваджує додаткові вимоги: повернення вантажівки до країни реєстрації не рідше ніж раз на 8 тижнів; застосування правил відрядження та місцевої мінімальної оплати праці для водіїв, що виконують каботаж; посилення контролю за «поштовими скриньками» компаній.	Після повної інтеграції України в європейський простір компанії доведеться переглядати графіки рейсів, системи оплати праці водіїв і структуру автопарку. Тимчасове звільнення українських перевізників від частини вимог – лише перехідна конкурентна перевага, а не довгострокова норма.
Регламент (ЄС) №561/2006	Режими праці та відпочинку водіїв	Обмежує час кермування: не більше 9 год/добу (двічі на тиждень – до 10 год), не більше 56 год/тиждень; після 6 днів роботи – мінімум 45 год відпочинку. Обов'язковий контроль через тахографи для ТЗ >3,5 т.	Необхідно побудувати планування рейсів так, щоб жоден водій не перевищував лімітів. Потрібні інструктаж, внутрішні регламенти й контроль даних тахографів. Порухення – великі штрафи, ризик втрати ліцензії та репутації.
Вимоги до «розумних» цифрових тахографів (EU Smart Tachograph Gen.2)	Контроль режимів роботи водіїв і каботажу	Оснащення вантажівок цифровими тахографами 2-го покоління, автоматична передача даних контрольним органам, фіксація кордонів, каботажних операцій, часу кермування й відпочинку.	ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» має забезпечити, щоб усі авто, які працюють у ЄС, були оснащені сертифікованими тахографами нового покоління, а водії мали персональні картки й розуміли, що «домовитись на місці» не вийде – усе фіксується автоматично.

Продовження таблиці Б.1

Основні нормативні акти ЄС у сфері автоперевезень та їх вплив на діяльність ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА»

Директива 2014/45/ЄС	Обов'язковий технічний огляд транспортних засобів	Визначає періодичність і мінімальні вимоги до техогляду комерційних ТЗ (як правило, для вантажівок – щорічно), перелік елементів контролю: гальмівні системи, рульове управління, освітлення, шини, безпекове обладнання тощо.	Потрібно забезпечити, щоб усі ТЗ, які їздять по ЄС, проходили техогляд вчасно та відповідали вимогам. Вихід на ринок ЄС зі старою або погано обслуговуваною технікою практично неможливий – авто можуть просто заборонити до експлуатації.
Екостандарти Євро-5 / Євро-6 (серія регламентів ЄС щодо викидів)	Екологічні вимоги до двигунів	Встановлюють граничні норми викидів шкідливих речовин для дизельних і бензинових двигунів. Для нових вантажівок, що працюють у ЄС, фактично стандартом є Євро-6. У багатьох містах діють «екозони» з обмеженнями для авто нижче певного класу.	Для міжнародних рейсів компанії потрібно або оновити парк до рівня Євро-6 (або не нижче Євро-5 там, де це дозволено), або використовувати орендовані/лізингові авто з відповідним класом. Інакше – обмеження на в'їзд, додаткові збори й штрафи.
Регламент (ЄС) 1/2005	Захист тварин під час транспортування	Встановлює вимоги до умов перевезення живих тварин: тривалість рейсів, площа, вентиляція, поїння, харчування, зупинки тощо; потрібні спеціальні дозволи й сертифікати.	Якщо в складі майна клієнтів є тварини, необхідно або працювати з профільними партнерами, які мають відповідні дозволи, або забезпечити власну відповідність вимогам. Інакше – ризик штрафів і заборони перевезень такого типу.
Угода ADR (Європейська угода про міжнародне дорожнє перевезення небезпечних вантажів)	Перевезення небезпечних вантажів	Визначає класи небезпечних вантажів, вимоги до пакування, маркування, документів, обладнання і підготовки водіїв; потрібні спеціальні допуски (свідоцтва) для водія та ТЗ.	Якщо у вантажі клієнта є, наприклад, легкозаймисті рідини, великі літєві батареї та інші небезпечні компоненти, компанія має або залучати ADR-партнерів, або забезпечити власні ADR-допуски. Перевезення без дотримання ADR – це прямий шлях до великих штрафів і блокування діяльності.

Продовження таблиці Б.1

Основні нормативні акти ЄС у сфері автоперевезень та їх вплив на діяльність ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА»

UCC – Митний кодекс Союзу (Union Customs Code)	Митні формальності у ЄС	Уніфікує правила митного оформлення на території ЄС: декларування, режими тимчасового ввезення, імпорт/експорт, вимоги до документів, електронні системи подання даних.	Для перевезення особистих речей клієнтів компанія повинна співпрацювати з митними брокерами, готувати правильні декларації (щоб підтвердити, що речі були у вжитку), вести повний пакет документів і заздалегідь інформувати клієнтів про процедури.
Конвенція CMR (1956 р.)	Міжнародне автоперевезення вантажів (договір, відповідальність)	Встановлює єдину форму CMR-накладної та правила відповідальності перевізника за вантаж; передбачає матеріальну відповідальність перевізника у визначених межах (≈€8,33 за 1 кг брутто, якщо не погоджено інше).	Кожне міжнародне перевезення має супроводжуватися правильно заповненою CMR. Для компанії це не лише юридична вимога, а й основа для страхування й вирішення спорів. Без налагодженого документообігу за CMR вихід на європейський ринок неможливий.
Система правил щодо перевантаження осей і загальної маси (національне право країн ЄС + директиви ЄС)	Вагові обмеження та безпека руху	Встановлюють максимальну масу ТЗ і навантаження на осі, правила вагового контролю, значні штрафи та можливість заборони подальшого руху при перевантаженні.	«Перевантажити трохи, щоб улізло все за один раз» – не працює. Компанія має чітко контролювати вагу та розподіл вантажу, планувати кількість рейсів і типи авто. Порушення вагових норм – прямі фінансові втрати і репутаційні ризики.

Продовження таблиці Б.1

Основні нормативні акти ЄС у сфері автоперевезень та їх вплив на діяльність ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА»

FAIM (FIDI Accredited International Mover) – галузевий стандарт	Добровільний, але ринково важливий стандарт якості мувінгових послуг	Встановлює високі вимоги до якості сервісу, навчання персоналу, умов пакування, безпеки, процесів обслуговування, роботи зі скаргами, страхування тощо. Часто є умовою співпраці з великими корпоративними клієнтами.	Для виходу в сегмент міжнародних корпоративних переїздів доцільно орієнтуватися на отримання FAIM у середньостроковій перспективі. Це зміцнює довіру міжнародних партнерів і підвищує шанси на співпрацю з великими замовниками.
ISO 9001, ISO 14001 та інші стандарти ISO	Системи менеджменту якості та екологічного менеджменту	Визначають вимоги до системи менеджменту якості (ISO 9001) та екологічного менеджменту (ISO 14001). Формально добровільні, але широко очікувані в міжнародному бізнесі.	Запровадження й сертифікація систем ISO підвищує «довіру на вході» в очах європейських партнерів і корпоративних клієнтів, допомагає структурувати процеси й підтверджує, що компанія працює за прозорими правилами.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [67;68; 69; 70; 71; 72; 73; 74; 75; 76; 77]

Таблиця Б.2

Порівняння основних показників діяльності ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» за 2024 рік та прогноз 2025 року

Показник	2024 р., тис. грн	2025 р. (прогноз), тис. грн	Абс. приріст, тис. грн	Приріст, %
Активи				
– Необоротні активи	5 659,1	4 916,4	-742,7	-13,1%
– Оборотні активи	11 969,5	17 760,9	+5 791,4	+48,4%
– Разом активи	17 628,6	22 677,3	+5 048,7	+28,6%
Зобов'язання та власний капітал				
– Власний капітал	13 869,1	20 561,2	+6 692,1	+48,3%
– Довгострокові зобов'язання	0,0	0,0	0,0	–
– Поточні зобов'язання	3 759,5	2 116,1	-1 643,4	-43,7%
– Разом пасиви	17 628,6	22 677,3	+5 048,7	+28,6%
Дохід				
– Чистий дохід від реалізації	35 332,4	47 049,5	+11 717,1	+33,2%
– Інші доходи (операційні та інші)	518,7	1 745,8	+1 227,1	+236,6%
– Всього доходи	35 851,1	48 795,3	+12 944,2	+36,1%
Витрати				
– Собівартість реалізованої продукції	(18 939,6)	(26 614,5)	-7 674,9	+40,5%
– Інші операційні витрати	(7 954,8)	(11 207,9)	-3 253,1	+40,9%
– Інші витрати	(12,0)	(400,9)	-388,9	+3240,8%
– Всього витрати	(26 906,4)	(38 223,3)	-11 316,9	+42,1%
Прибуток				
– Фінансовий результат до оподаткування	8 944,7	10 572,0	+1 627,3	+18,2%
– Податок на прибуток	(1 610,1)	0,0	+1 610,1	-100,0%
– Чистий прибуток	7 334,6	10 572,0	+3 237,4	+44,1%

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Таблиця Б.3

Ключові фінансові коефіцієнти ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» за 2024 рік та
прогноз 2025 року

Група показників	Показник	Формула	2024 р.	2025 р. (прогноз)
Ліквідність				
	Коефіцієнт поточної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	3,18	8,39
	Коефіцієнт швидкої (кислотної) ліквідності	(Поточні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	3,10	8,23
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти / Поточні зобов'язання	1,78	5,54
Фінансова стійкість				
	Коефіцієнт автономії	Власний капітал / Валюта балансу	0,79	0,91
	Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Валюта балансу	0,21	0,09
	Співвідношення позикового і власного капіталу	Зобов'язання / Власний капітал	0,27	0,10
Ділова активність				
	Оборотність активів, разів	Чистий дохід / Середні активи	2,50	2,33
	Оборотність власного капіталу, разів	Чистий дохід / Середній власний капітал	3,05	2,73

Продовження таблиці Б.3

Ключові фінансові коефіцієнти ТОВ «МУРАХА УКРАЇНА» за 2024 рік та
прогноз 2025 року

	Оборотність дебіторської заборгованості, разів	Чистий дохід / Середня дебіторська заборгованість	10,99	12,93
	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	365 / Оборотноість дебіторської заборгованості	33,2	28,2
Рентабельність				
	Рентабельність продажів (ROS), %	Чистий прибуток / Чистий дохід × 100%	20,76	22,47
	Рентабельність активів (ROA), %	Чистий прибуток / Середні активи × 100%	51,91	52,46
	Рентабельність власного капіталу (ROE), %	Чистий прибуток / Середній власний капітал × 100%	63,23	61,41

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.

Додаток В
Таблиця В.1

Поетапний план розбудови міжнародного відділу та інтеграції бренду «Eurodean»

Етап	Період	Ключові дії	Відповідальні	Ключові показники / результат
1. Підготовчий аналітичний етап	IV кв. 2025 р.	Аналіз потенціалу міжнародного ринку для ТОВ «Мураха Україна»; фінансова модель міжнародного відділу (прогноз обсягів, маржі, термін окупності інвестицій у транспорт та хаб); концепція інтеграції бренду «Eurodean»; попередній перелік змін до статуту та внутрішніх положень.	Операційний директор, фінансовий директор, керівник юридичного відділу	Погоджена концепція міжнародного відділу; аналітична записка з фінансовою моделлю; проекти змін до статуту та положень.
2. Юридичне та організаційне оформлення	I–II кв. 2026 р.	Внесення змін до статуту (розширення видів діяльності, міжнародні перевезення); затвердження «Положення про міжнародний відділ перевезень»; формальне закріплення бренду «Eurodean» як міжнародного сегмента; розробка посадових інструкцій для операційного менеджера, менеджера з продажу та адміністратора.	Директор, операційний директор, юридичний відділ, HR	Затверджене положення про міжнародний відділ; актуалізований статут; описані посадові обов'язки; вбудована в оргструктуру одиниця «Міжнародний відділ (Eurodean)».
3. Формування кадрового ядра	II–III кв. 2026 р.	Призначення операційного менеджера міжнародних перевезень; підбір та найм менеджера з продажу міжнародних послуг; підбір адміністративного співробітника (документообіг); розробка плану навчання та мінімальних вимог до компетенцій (мовні, правові, IT).	Операційний директор, HR, міжнародний відділ	Сформована команда з 3 осіб; затверджені індивідуальні плани розвитку; проведені базові навчальні сесії.

Продовження таблиці В.1

Поетапний план розбудови міжнародного відділу та інтеграції бренду «Eurodean»

4. ІТ-інтеграція та сайт «Eurodean»	ІІІ кв. 2026 р.	Налаштування перенаправлення пошти з домену Eurodean у загальну систему (групові адреси international@...); інтеграція форм на сайті Eurodean із CRM ТОВ «Мураха Україна»; створення окремого «конвеєру» в CRM для міжнародних заявок; тестування маршруту «заявка – обробка – звітність».	ІТ-відділ, міжнародний відділ, відділ продажів	100 % заявок із сайту Eurodean автоматично потрапляють у CRM; час реакції на новий запит – не більше 4 годин у робочий час; відсутність втрачених звернень.
5. Запуск львівського логістичного хабу	ІІІ–ІV кв. 2026 р.	Пошук і оренда сухих, опалювальних складських приміщень у Львові з відеоспостереженням та охороною; формування складської команди (1 керівник складу + 2–3 працівники на старті); розробка SOP для складу (прийом, маркування, зберігання, консолідація вантажів); інтеграція складу в систему планування рейсів.	Операційний директор, міжміський відділ, міжнародний відділ, HR	Орендований склад у Львові; складська команда 3–4 особи; перші консолідовані рейси через хаб; фіксація показників завантаження складу.
6. Закупівля автотранспорту Євро 6 – перша хвиля	ІV кв. 2026 р.	Вибір постачальників; укладання договорів купівлі 2 вантажних автомобілів 10–12 т стандарту Євро 6; планування графіку введення в експлуатацію; підбір та навчання водіїв; внесення техніки в єдину систему диспетчеризації.	Фінансовий директор, операційний департамент, юридичний відділ	2 власні авто Євро 6 введені в експлуатацію; забезпечення до 4–5 міжнародних рейсів на місяць власним транспортом.

Продовження таблиці В.1

Поетапний план розбудови міжнародного відділу та інтеграції бренду «Eurodean»

7. Масштабування міжнародного відділу	I–II кв. 2027 р.	Збільшення обсягу міжнародних проєктів до 10–12 на місяць; найм другого менеджера з продажу (фокус – корпоративні клієнти) і молодшого координатора; формалізація списку ключових корпоративних клієнтів (10–15) і закріплення акаунт-менеджерів; запровадження базових SLA для корпоративного сегмента.	Операційний директор, HR, міжнародний відділ	Команда міжнародного відділу – 5–6 осіб; закріплені key accounts; виконання SLA (час відповіді, підготовки пропозиції, завершення проєкту).
8. Закупівля автотранспорту Євро 6 – друга хвиля	II–III кв. 2027 р.	Придбання ще 1 авто 10–12 т і 1 авто 3,5–5 т стандарту Євро 6; адаптація графіків рейсів з урахуванням нових машин; збільшення частки міжнародних перевезень, виконаних власним транспортом; аналіз доцільності подальших закупівель.	Фінансовий директор, операційний департамент, економічний відділ	Власний міжнародний парк – 4 авто Євро 6; частка рейсів, виконаних власним транспортом, не менше 60 %; зниження середньої логістичної собівартості.
9. Оптимізація процесів та ризик-менеджмент	III–IV кв. 2027 р.	Розробка та впровадження уточнених SOP для міжнародних перевезень (на основі накопиченого досвіду); формування реєстру ризиків та стандартів реагування; перегляд схем консолідації через львівський хаб; запровадження регулярних звітів по маржинальності й інцидентах.	Операційний директор, міжнародний відділ, юридичний та економічний відділи	Зменшення кількості інцидентів; стабільна маржа на міжнародних проєктах; прозора статистика по ризиках і реєстраціях.
10. Етап стабілізації та подальшої інтернаціоналізації	2028 рік	Вихід міжнародного напрямку на стабільну частку виручки (15–20 % від загального обороту компанії); укладання довгострокових рамкових договорів з ключовими корпоративними клієнтами; оцінка можливості відкриття додаткових логістичних точок; посилення маркетингової присутності бренду «Eurodean».	Керівництво компанії, операційний департамент, маркетинг, міжнародний відділ	Стабільна частка міжнародних доходів; портфель ключових корпоративних клієнтів; позитивна динаміка повторних замовлень та рекомендацій.

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства.