



ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму  
 Кафедра менеджменту та адміністрування  
 Рівень вищої освіти другий (магістерський)  
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування  
 Шифр і найменування  
 Спеціальність 073 Менеджмент  
 Код і найменування  
 Освітня програма Бізнес-адміністрування  
 Найменування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

" 09 " 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Чайкун Святослав Вікторович

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Петрол Поділля», м. Хмельницький)

Керівник роботи Гейдарова Олена Володимирівка, канд. екон. наук, доцент, кафедри МА  
 Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від 28 серпня 2025р. № 65 дод. 18

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники з теми дослідження, статті, монографії, статистична інформація ТОВ «Петрол Поділля», бухгалтерська звітність підприємства тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства. 2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Петрол Поділля» 3. Формування стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Визначення поняття «стратегія». 2. Механізм формування стратегії розвитку 3. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Петрол Поділля» 4. Аналіз впливу факторів макросередовища на ТОВ «Петрол Поділля» 5. Оцінка зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «Петрол Поділля». 6. SWOT-аналіз ТОВ «Петрол Поділля» 7. Узгодження стратегічних цілей з елементами SWOT-аналізу 8. Цілі стратегічного розвитку ТОВ «Петрол Поділля». 9. Дерево цілей ТОВ «Петрол Поділля». 10. Запропоновані зміни в межах функціональної стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля»

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Гейдарова Олена Володимирівка, к.е.н, доцент МА		
4. Нормо-контроль	Косіюк О.М., ст. викл. каф. МА		

7. Дата видачі завдання 5 вересня 2025 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Термін виконання	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2025	
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2025	
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2025	
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства	вересень 2025	
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2025	
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2025	
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2025	
9.	Підготовка висновків	листопад 2025	
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2025	
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2025	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	грудень 2025	
13.	Перевірка рукопису роботи на плагіат, отримання довідки	грудень 2025	
14.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2025	
15.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2025	
16.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2025	
17.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2025	

Здобувач

Підпис

Святослав Чистюк

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник кваліфікаційної роботи

Підпис

Олена Гейгаріва

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

## АНОТАЦІЯ

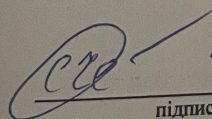
Чайкун С.В. Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ «Петрол Поділля», м. Хмельницький). Керівник роботи – канд.екон.наук, доцент кафедри МА Гейдарова О.В. Кваліфікаційна робота магістра: 66 с., 10 рисунків, 12 таблиць, 34 джерела посилання.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ПІДПРИЄМСТВА, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК, СТРАТЕГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ВПРОВАДЖЕННЯ.

Розглянуто теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства. Наведено сутність, роль та значення стратегії у розвитку підприємства. Представлено характеристику процесу формування стратегії розвитку. Охарактеризовано методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

Наведено загальну характеристику ТОВ «Петрол Поділля». Проведено аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Петрол Поділля». Проведено оцінювання можливостей забезпечення стратегічного розвитку. Зроблено SWOT-аналіз для виявлення напрямів вдосконалення діяльності. Зроблено відповідні висновки.

Запропоновано формування стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля». Визначено стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Запропоновано формування нової стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля», напрями диверсифікації підприємства.

 Чайкун С.В.  
підпис та П.І.Б.

« 15 » 12 2025 р.

## ЗМІСТ

Вступ	6
1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства	9
1.1 Сутність, роль та значення стратегії у розвитку підприємства	9
1.2 Характеристика процесу формування стратегії розвитку	13
1.3 Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства	17
Висновки до розділу 1	22
2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Петрол Поділля»	24
2.1 Загальна характеристика підприємства	24
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності	27
ТОВ «Петрол Поділля»	
2.3 Оцінювання можливостей забезпечення стратегічного розвитку	33
Висновки до розділу 2	41
3 Формування стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля»	43
3.1 Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства	43
3.2 Формування нової стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля»	50
3.3 Напрями диверсифікації підприємства	54
Висновки до розділу 3	59
Висновки	61
Перелік джерел посилання	66
Додатки	

## ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки України супроводжується суттєвими трансформаціями умов господарювання, що пов'язано зі зростанням динамічності та мінливості зовнішнього середовища, а також посиленням його впливу на внутрішні процеси підприємств. За таких умов результативність діяльності суб'єктів господарювання значною мірою визначається якістю стратегічного планування, передусім – правильністю обраної стратегії, що забезпечує стабільне функціонування підприємства, його адаптивність та поступальний розвиток.

Визначення стратегічних пріоритетів та формування стратегії розвитку повинно максимально відповідати тенденціям ринкових перетворень і забезпечувати ефективне використання сильних сторін підприємства. Саме це зумовлює актуальність досліджуваної проблематики.

У сучасному конкурентному середовищі підприємства можуть досягти успіху лише за умови реалізації стратегічних рішень, спрямованих на постійні інновації, модернізацію та підвищення ефективності в усіх напрямках діяльності. Відповідно, питання формування та впровадження стратегії розвитку дедалі частіше стають предметом досліджень у сфері економіки та управління, а також набувають особливого значення у практиці менеджменту.

Питанням теоретичного обґрунтування, методичного забезпечення та практичної реалізації стратегій розвитку підприємств присвячені роботи вітчизняних учених, серед яких: В.Г. Герасимчук, В.Л. Дикань, О.С. Іванілов, Н.В. Куденко, А.П. Наливайко, С.В. Оборська, Г.В. Осовська, В.В. Пастухова, В.С. Пономаренко, Ю.В. Соколов, О.М. Тищенко, О.М. Тридід, З.Є. Шершньова, В.Г. Шинкаренко. Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління зробили й зарубіжні дослідники, такі як Р. Акофф, І. Ансофф, О.С. Віханський, А.П. Градов, М.І. Круглов, Г. Мінцберг, М. Портер, А.Дж. Стрікланд, А.А. Томпсон, А. Чандлер та інші.

Попри ґрунтовність наукових напрацювань, питання формування стратегії розвитку підприємства потребує подальших досліджень, адже стратегічні орієнтири нерозривно пов'язані зі станом зовнішнього середовища, яке постійно змінюється та вимагає нових управлінських рішень.

Мета кваліфікаційної роботи магістра – узагальнення теоретичних основ формування стратегії розвитку та розроблення практичних рекомендацій щодо розробки стратегії розвитку підприємства.

Для досягнення зазначеної мети встановлено та виконано наступні завдання:

- охарактеризувати сутність стратегії розвитку;
- визначити методичні підходи до формування стратегії підприємства;
- виявити механізм формування стратегії розвитку;
- провести аналіз основних техніко-економічних показників діяльності підприємства;
- дослідити існуючу стратегію підприємства;
- розробити практичні рекомендації щодо підвищення формування стратегії розвитку за наявних можливостей підприємства.

Об'єкт кваліфікаційної роботи магістра – процес формування стратегії розвитку підприємства. Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти формування стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля».

Практична частина дослідження була здійснена із застосуванням прикладних програм Microsoft Excel, що дало можливість виконати необхідні розрахунки, упорядкувати дані, сформувані таблиці та візуалізувати результати аналізу.

Інформаційну базу роботи сформовано на основі чинних нормативно-правових актів України (законів, постанов, ДСТУ та інших регуляторних документів), які встановлюють вимоги до організації та регулювання діяльності підприємств. Теоретичним підґрунтям дослідження стали наукові праці та публікації, присвячені питанням стратегічного управління, формування конкурентних переваг та розвитку підприємств у ринкових умовах.

Емпіричну частину дослідження сформовано на основі фінансової звітності ТОВ «Петрол Поділля», внутрішніх матеріалів підприємства та інших релевантних джерел, що забезпечило комплексність, об'єктивність і достовірність аналітичних висновків.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність, роль та значення стратегії у розвитку підприємства

В умовах стрімких трансформацій зовнішнього середовища та посилення глобалізаційних процесів стає й ефективне функціонування підприємства можливе лише за умови його постійного розвитку. Кожне підприємство прагне забезпечити прогрес своєї діяльності, зміцнити конкурентні позиції, досягти високих фінансових результатів та утвердитися як лідер галузі. Разом з тим, здатність до розвитку залежить від багатьох внутрішніх та зовнішніх чинників, які можуть як стимулювати, так і стримувати рух підприємства вперед. Сьогодні матеріальні та фінансові ресурси вже не гарантують стабільних конкурентних переваг. Ключову роль відіграють інтелектуальні компетенції персоналу, рівень соціальних гарантій, умови праці та загальна соціальна відповідальність підприємства перед працівниками і суспільством. У таких умовах саме розвиток виступає необхідною умовою збереження підприємства у конкурентному середовищі.

Поняття «розвиток» традиційно трактують як перехід явища або процесу від простішого стану до більш складного та вдосконаленого. У науковій літературі наводиться велика кількість визначень розвитку підприємства (Додаток А, табл. А.1), що зумовлено складністю та багатоаспектністю цього феномену.

Загалом виділяють три основні підходи до інтерпретації категорії «розвиток».

Перший підхід розглядає розвиток як незворотний, спрямований і закономірний процес трансформації відкритої системи у просторі та часі, що має унікальні характеристики та обумовлений внутрішніми змінами.

Другий підхід, прихильниками якого є ряд провідних учених, трактує розвиток як формування нової відкритої системи, що супроводжується якісними

змінами структури, складу та способів функціонування підприємства. Такий перехід часто відбувається у формі кризи, яка слугує поштовхом до оновлення.

Третя група підходів ототожнює розвиток із безперервним процесом трансформацій, що супроводжуються зміною цілей існування системи та переходом підприємства на нову траєкторію функціонування [9, с. 108].

Узагальнення підходів дозволяє виділити ключові характеристики розвитку як економічної категорії [10]:

- здатність системи до саморуху внаслідок внутрішніх протиріч;
- визначальна роль внутрішніх факторів, тоді як зовнішні лише модифікують процес;
- свідомий і цілеспрямований характер перетворень;
- безперервність розвитку;
- спіралеподібність руху, що передбачає перехід на новий рівень організації.

З урахуванням результатів аналізу, розвиток підприємства доцільно визначати як процес спрямованих якісних і кількісних змін у функціонуванні підприємства, які забезпечують підвищення його ефективності, зміцнення конкурентних позицій та формування довгострокових переваг.

Основними складовими розвитку підприємства є: якісні та кількісні зміни, спрямованість процесу, адаптація до зовнішнього середовища, здатність протистояти дестабілізуючим чинникам, внутрішнє оновлення, забезпечення довгострокового потенціалу зростання, інтеграція ресурсів, підвищення ефективності та формування конкурентних переваг. Ці елементи виступають взаємопов'язаними та взаємодоповнювальними.

Розвиток підприємства як соціально-економічної системи обумовлюється низкою чинників [18], серед яких:

- глобальні тенденції цивілізаційного поступу;
- науково-технічний прогрес;
- зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;
- еволюція суспільних потреб і інтересів;

- демографічні процеси;
- екологічні фактори;
- економічні кризи;
- моральне та фізичне старіння технологій і обладнання;
- циклічність розвитку на макро- та мікрорівнях.

У сучасних умовах особливого значення набуває інформаційний фактор, адже саме інформація поєднує всі елементи організації, забезпечуючи можливість прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Водночас екологічний чинник може виступати як рушієм економічного зростання підприємства, так і обмеженням його можливостей у разі застосування екологічно шкідливих технологій.

Розвиток підприємства безпосередньо впливає на формування та динаміку його потенціалу, зокрема ресурсного. Зміна потенціалу є безперервним процесом, темп якого визначається його поточним рівнем. Хоча обсяг ресурсів має істотне значення для зростання підприємства, їх наявність не гарантує розвитку. Навпаки, зі збільшенням рівня розвитку залежність підприємства від ресурсів зменшується, а його спроможність ефективно ними управляти – зростає.

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища одним із ключових завдань менеджменту стає оцінювання наявних і потенційних можливостей підприємства, тобто його потенціалу. Оскільки потенціал відображає сукупність можливостей, він може накопичуватися, вимірюватися та реалізовуватися. Формування потенціалу передбачає цілеспрямовану зміну характеристик підприємства відповідно до встановлених цілей та ринкових вимог. Однак просте володіння ресурсами не гарантує досягнення поставлених цілей – вирішальною є здатність підприємства ефективно ними керувати.

Для забезпечення сталого розвитку організації необхідні додаткові або більш якісні ресурси. Рівень доступності таких ресурсів визначається фінансовими можливостями підприємства. Джерелами формування фінансових ресурсів можуть бути прибуток, амортизаційні відрахування, кредити, кошти від продажу цінних паперів, пайові внески та інші надходження. Фінансові ресурси

спрямовуються на інвестиційну діяльність, пов'язану з модернізацією основних засобів, поповненням обігових коштів, придбанням нематеріальних активів тощо.

У сучасних умовах господарювання стратегічний розвиток підприємства є критично важливим, оскільки короткострокові рішення не здатні забезпечити стабільний приріст прибутку та формування стійких конкурентних переваг. Поняття «стратегія» має багатогранний характер і не може бути повністю відображене одним універсальним визначенням. Різні науковці пропонують власні трактування, що відрізняються підходами, акцентами та змістовим наповненням (Додаток А, табл. А.2).

Аналіз наукових підходів дозволяє зробити висновок, що стратегія розвитку підприємства – це узгоджена система рішень і планів, спрямованих на досягнення довгострокових цілей шляхом раціонального використання ресурсів та адаптації до зовнішнього й внутрішнього середовища.

У межах теоретичних досліджень можна виокремити кілька ключових підходів до трактування сутності стратегії.

Класичний підхід розглядає стратегію як засіб досягнення визначених цілей та як план дій, що забезпечує їх реалізацію.

Концептуальний підхід трактує стратегію як систему правил, що регулюють процес прийняття управлінських рішень.

Комплексний підхід визначає стратегію ширше – як програму функціонування підприємства, яка охоплює взаємодію із зовнішнім середовищем, конкурентами

Отже, розвиток підприємства є тривалим, спрямованим процесом якісних і кількісних змін, що забезпечують підвищення ефективності діяльності та формування довгострокових конкурентних переваг.

## 1.2 Характеристика процесу формування стратегії розвитку

У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища, глобалізації та зростання конкуренції формування стратегії розвитку підприємства виступає ключовою умовою його довгострокової стійкості. Стратегія дає змогу визначити головну мету діяльності, оцінити наявні конкурентні переваги та забезпечити ефективне використання ресурсів. По суті, це процес формування бачення майбутнього організації та визначення збалансованого напрямку її розвитку [29].

Будь-яка стратегія має низку особливостей, які необхідно враховувати.

По-перше, вона тісно залежить від зовнішніх умов, що постійно змінюються.

По-друге, конкурентні підприємства можуть адаптувати та використовувати подібні управлінські рішення.

По-третє, стратегія формується в умовах неповної інформації, а тому потребує регулярного уточнення.

По-четверте, неможливо визначити абсолютно оптимальну стратегію, адже конкуренти здатні розробити ефективніші варіанти.

По-п'яте, стратегія повинна відповідати ресурсним можливостям і організаційній структурі підприємства.

По-шосте, вона має бути орієнтована на досягнення чітко визначеної кінцевої мети [22].

У процесі стратегічного планування підприємство повинно усвідомити ключові аспекти своєї діяльності: місію, конкурентні переваги, специфіку організації бізнесу, ринки збуту, характеристику продукції чи послуг, ресурси, структуру управління, виробничу програму та організаційну культуру.

У науковій літературі виділяють три основні підходи до формування стратегії:

Прескриптивний підхід (школа дизайну, планування, позиціонування) – орієнтований на те, як саме має розроблятися стратегія.

Дескриптивний підхід (школа підприємництва, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища) – відображає реальний процес формування стратегії та поведінку організації в умовах невизначеності.

Підхід трансформації (школа конфігурації) – розглядає стратегію як елемент еволюції організації, інтегруючи процеси, структури та середовище в рамках різних стадій життєвого циклу [15].

Формування стратегії підприємства є багатокomпонентним управлінським процесом, у межах якого керівництво визначає місію організації, формує систему довгострокових і короткострокових цілей, обирає оптимальні стратегічні альтернативи та встановлює механізми їх реалізації. Ефективність цього процесу значною мірою залежить від рівня усвідомлення керівниками ключових завдань розвитку підприємства, глибини розуміння специфіки його функціонування, а також від здатності аналізувати зміни зовнішнього середовища і відповідно коригувати управлінські рішення [17].

Одним із базових інструментів стратегічного аналізу, запропонованим К. Ендрюсом, є SWOT-аналіз, який дає змогу комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають у зовнішньому середовищі. Завдяки цьому методу формується система стратегічних рішень, спрямованих на максимальне використання потенціалу підприємства та нейтралізацію негативних факторів, що забезпечує підвищення його конкурентоспроможності та стійкості на ринку [20].

Вагомий внесок у теорію стратегічного управління зробив М. Портер, який розробив модель п'яти сил конкуренції. Цей підхід дозволяє проаналізувати інтенсивність конкурентного тиску з боку існуючих конкурентів, загрозу появи нових учасників ринку, вплив постачальників і споживачів, а також небезпеку появи товарів-замінників. На основі оцінювання цих сил формується конкурентна стратегія, яка визначає найперспективнішу ринкову позицію підприємства.

К. Прахалад і Г. Хемел розглядали формування стратегії через призму ключових компетенцій підприємства. На їхню думку, стратегія повинна

ґрунтуватися на унікальних здібностях організації, що створюють стійкі конкурентні переваги. Тому головним завданням управління є не лише визначення таких компетенцій, а й створення умов для їх подальшого розвитку, масштабування та ефективного використання.

Спільною рисою більшості сучасних підходів до формування стратегії є їх орієнтація на аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оскільки саме поєднання ресурсного потенціалу підприємства та ринкових умов визначає перспективи його розвитку [19].

У практичній діяльності процедура формування стратегії розвитку підприємства, як правило, зводиться до пошуку відповідей на три ключові питання [16]:

1) Яким є поточний стан підприємства і які чинники його визначають?

Це передбачає оцінку фінансових результатів, ресурсного забезпечення, конкурентних позицій та внутрішніх резервів.

2) Яким підприємство бачить свій бажаний («ідеальний») стан?

На цьому етапі визначаються стратегічні амбіції, ринкові орієнтири, перспективи зростання та напрями майбутнього розвитку.

3) Які заходи необхідно здійснити для досягнення стратегічних цілей і які ресурси для цього потрібні?

Це включає формування системи проєктів і програм, оцінку фінансових, кадрових і технічних можливостей, визначення критеріїв успішності та механізмів контролю.

Таким чином, процес формування стратегії є безперервним і адаптивним. Він потребує регулярного перегляду у зв'язку з надходженням нової інформації, змінами ринкової кон'юнктури та появою нових можливостей чи загроз. Гнучкість і здатність до корекції є обов'язковими характеристиками ефективної стратегії, особливо в умовах нестабільності економічного середовища, ризиків, ресурсних обмежень та високого рівня конкуренції.

Формування стратегії підприємства є поетапним процесом, у межах якого визначаються місія, цілі та напрями розвитку організації. На першому етапі

проводиться аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища: оцінюються сильні й слабкі сторони, можливості й загрози, а також рівень конкурентоспроможності.

На другому етапі формулюються місія та стратегічні цілі, що задають орієнтири діяльності підприємства.

Третій етап передбачає стратегічний аналіз, у ході якого співставляються цілі з результатами діагностики середовища та визначаються альтернативні варіанти стратегічного розвитку.

На четвертому етапі моделюються можливі сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, реалістичний) та оцінюється їхній вплив на кожну альтернативну стратегію.

П'ятий етап – вибір оптимальної стратегії, яка найбільш відповідає ресурсним можливостям підприємства та зовнішнім умовам.

На шостому етапі формується остаточний стратегічний план.

Сьомий – розробка тактичних планів на його основі.

Восьмий – створення оперативних планів і проектів для практичної реалізації обраної стратегії.

Подальший процес переходить у стадію стратегічного управління, що включає:

дев'ятий етап – організацію виконання стратегії;

десятий етап – контроль результатів та коригування стратегії у разі виявлення відхилень чи недостатньої ефективності [13].

Схематичне зображення процесу формування стратегії розвитку наведено на Додаток А, рис. А.1.

Отже, узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що процес розробки стратегії незмінно завершується формуванням більш чи менш обґрунтованих планів, які характеризуються складною внутрішньою структурою. Це свідчить про те, що планування на підприємстві відбувається завжди, однак рівень його розвитку залежить від специфіки та організаційних особливостей самого суб'єкта господарювання.

Успішність стратегічного розвитку визначається насамперед обґрунтованістю управлінських рішень та цілеспрямованим прагненням до досягнення поставлених цілей, що забезпечує підприємству можливість адаптуватися до змін та зміцнювати свої конкурентні позиції

### 1.3 Методичні підходи до обґрунтування стратегії розвитку підприємства

На сьогодні не існує єдиного підходу щодо визначення показників, на підставі яких можна було б однозначно обрати оптимальну стратегію розвитку підприємства. Тому вибір стратегії ґрунтується на сукупності факторів та критеріїв, що відображені у Додатку А, рис. А.2.

Обґрунтування стратегічного вибору може базуватися на різних методичних підходах, що дозволяють визначити найрезультативніший варіант розвитку підприємства. До основних підходів належать:

- SWOT-аналіз, який передбачає комплексну оцінку сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, що дає змогу сформувати таку стратегію, яка максимізує переваги та мінімізує ризики;
- аналіз конкурентного середовища, що включає дослідження стратегій, позицій та потенціалу конкурентів для формування власної конкурентної моделі поведінки;
- вартісний аналіз, який дозволяє визначити ключові драйвери собівартості та сформувати стратегію зниження витрат або підвищення цінності продукту;
- аналіз життєвого циклу продукту, що враховує стадію розвитку товару та визначає відповідні стратегічні дії на кожному етапі – від впровадження до спаду;
- портфельний аналіз, спрямований на оцінку прибутковості та ризиковості кожного продукту з метою оптимізації загального портфеля та

максимізації рентабельності.

Серед найбільш поширених інструментів стратегічного аналізу застосовуються матричні моделі, зокрема: матриця BCG, матриця GE/McKinsey, матриця Shell–DPM, матриця Arthur D. Little (ADL/LC). У таблиці Б.1 наведено їх призначення, переваги та обмеження.

Водночас слід підкреслити, що на практиці матриця BCG нерідко застосовується занадто спрощено – переважно для формування товарної (асортиментної) стратегії або обґрунтування інтеграційних рішень. Такий підхід обмежує аналітичну цінність результатів, оскільки цей метод характеризується значним рівнем суб'єктивності, зокрема під час визначення ринкової частки підприємства та оцінювання темпів зростання ринку для окремих стратегічних бізнес-одиниць [25]. Унаслідок цього управлінські рішення, що базуються виключно на матриці BCG, можуть не відображати реального стану підприємства і не враховувати повною мірою динаміку зовнішнього середовища.

З огляду на зазначене, вибір стратегії підприємства повинен ґрунтуватися на комплексному використанні декількох методів портфельного аналізу. Кожна з матриць – BCG, GE/McKinsey, Shell–DPM, ADL/LC – забезпечує специфічний аналітичний результат і дозволяє розглянути позицію підприємства під різними кутами зору. Використання лише одного методу звужує можливість стратегічної діагностики, тоді як комбінування різних інструментів забезпечує більш об'єктивний та всебічний погляд на перспективи розвитку підприємства.

Важливо зазначити, що кожен із методичних підходів до обґрунтування стратегії має свої переваги та обмеження, а тому вибір конкретного інструментарію повинен визначатися специфікою діяльності підприємства, його масштабами, конкурентним середовищем і доступними ресурсами. Так, SWOT-аналіз є особливо корисним для малих і середніх підприємств, адже дозволяє швидко ідентифікувати критичні фактори впливу, визначити стратегічні пріоритети та сформувати гнучкий механізм реагування на зовнішні зміни. Аналіз конкурентного середовища доцільно застосовувати компаніям, що діють на висококонкурентних ринках та потребують точного позиціонування серед

основних гравців.

Аналіз вартості виступає ефективним інструментом для підприємств із високою собівартістю продукції, оскільки дозволяє оптимізувати витрати, підвищити ефективність операційної діяльності та сформуванати стратегію цінового лідерства [17]. Вибір методу стратегічного обґрунтування у кожному конкретному випадку має визначатися бізнес-цілями підприємства, його фінансово-економічними можливостями, технічним потенціалом та рівнем доступних ресурсів.

Крім того, стратегія розвитку не повинна сприйматися як статичний документ чи одноразове рішення. Це – динамічний процес, який потребує постійного удосконалення, перегляду та адаптації до умов ринку, поведінки конкурентів та змін у вподобаннях споживачів. Тому ефективна стратегія передбачає гнучкість, здатність до модифікації та безперервне стратегічне моніторування.

Процес прийняття стратегічного рішення має базуватися не лише на якісних оцінках, а й на кількісному аналізі, що включає розрахунок фінансово-економічних показників. Для формування обґрунтованого стратегічного вибору доцільно оцінювати такі групи індикаторів:

- показники ефективності продукції;
- показники фінансової стійкості;
- показники виробничого потенціалу та стійкості;
- техніко-технологічні показники;
- показники рентабельності;
- інформаційне забезпечення та рівень цифрової зрілості підприємства;
- показники соціальної стійкості та кадрової безпеки.

Комплексне врахування цих критеріїв дозволяє сформуванати об'єктивне бачення стану підприємства, оцінити перспективи його розвитку та обрати найбільш ефективну стратегію відповідно до сучасних умов ринкового середовища.

Заключний вибір стратегії доцільно здійснювати на основі інтегрального

показника, який дає змогу комплексно врахувати як кількісні, так і якісні фактори розвитку підприємства. Такий показник формується з кількох груп індикаторів, що відображають ключові напрями оцінювання.

Інтегральний показник рівня стратегічного розвитку підприємства розраховується за формулою (1.1):

$$I_{sr} = \sum_{i=1}^N P_i \quad (1.1)$$

$I_{sr}$  – інтегральний показник розвитку стратегії підприємства;

$P_i$  – інтегральне значення окремого складника;

$n$  – кількість складників.

Інтегральне значення кожного складника визначається за формулою (1.2), де:

$$P_i = \sum_{j=1}^m \left( \frac{K_j}{E_j} \cdot B_j \right), \quad (1.2)$$

$K_j$  – фактичне значення показника;

$E_j$  – його еталонне (нормативне чи планове) значення;

$B_j$  – ваговий коефіцієнт, визначений експертним шляхом;

$m$  – кількість показників у межах складника.

Базою для розрахунків є фінансова звітність підприємства та статистичні дані. Еталонні значення можуть відповідати як середньогалузевим орієнтирам, так і внутрішнім плановим нормам підприємства. Використання інтегральної оцінки дозволяє визначити слабкі напрями розвитку та окреслити сфери, які потребують першочергових змін. Зростання інтегрального показника свідчить про покращення стратегічного стану підприємства. На основі одержаних результатів формується шкала обґрунтування вибору стратегії (табл. 1.1).



Таблиця 1.1 – Шкала обґрунтування вибору стратегії розвитку підприємства

Значення інтегрального показника	Характеристика стану підприємства	Рекомендована стратегія розвитку
0,00 – 0,25	Критичний рівень розвитку; глибокі проблеми у функціонуванні; низька ефективність використання ресурсів	Стратегія виживання, антикризова стратегія, реструктуризація
0,26 – 0,50	Низький рівень розвитку; наявні суттєві слабкі сторони та загрози	Стратегія стабілізації, оптимізація витрат, підвищення операційної ефективності
0,51 – 0,75	Середній рівень розвитку; підприємство функціонує задовільно, але потребує покращення окремих напрямів	Стратегія поступового зростання, модернізація, розширення ринку або продуктового портфеля
0,76 – 1,00	Високий рівень розвитку; сильні конкурентні позиції	Стратегія інтенсивного розвитку, інноваційна стратегія, диверсифікація

Формування стратегії підприємства не слід розглядати як одноразовий або завершений етап. Навпаки, результатом стратегічного планування є визначення ключових напрямів діяльності, що мають забезпечити довгостроковий розвиток підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Прийнята стратегія розвитку повинна залишатися гнучкою й адаптивною, оскільки в процесі реалізації можуть виникати ситуації, коли поставлені цілі не досягаються або змінюються умови функціонування. У таких випадках стратегія потребує коригування з урахуванням нових даних та зовнішніх викликів.

Сучасне бізнес-середовище характеризується впливом численних несприятливих факторів: дефіцитом власних інвестиційних ресурсів, кризовими явищами в економіці, високими темпами інфляції, зростанням фінансових ризиків, дорогими банківськими кредитами, недостатнім рівнем ліквідності та платоспроможності підприємств. За таких умов неможливо наперед передбачити всі можливі альтернативи розвитку, які можуть виникнути в процесі уточнення цілей та вибору шляхів їх досягнення.

Отже, у міру надходження більш повної, об'єктивної та актуальної інформації виникає потреба в перегляді та оновленні стратегії. Такий підхід

дозволяє підприємству реагувати на зміни середовища, залишатися конкурентоспроможним та забезпечувати стабільний розвиток.

## Висновки до розділу 1

В умовах динамічних трансформацій зовнішнього середовища, процесів глобалізації та посилення конкурентного тиску особливого значення набуває формування стратегії розвитку підприємства. Саме стратегія дозволяє чітко окреслити довгострокову мету функціонування підприємства, оцінити його стратегічні переваги, визначити перспективні напрями діяльності та забезпечити максимально ефективне використання наявних ресурсів.

Проблематика формування та реалізації стратегій розвитку підприємств знайшла широке відображення у наукових дослідженнях провідних вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких І. Ансофф, О.С. Віханський, Л.Є. Довгань, А. Стрікленд, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, А.Д. Чандлер та інші. Узагальнення їхніх підходів дає підстави трактувати стратегію розвитку підприємства як системно сформований комплекс рішень і коротко- та середньострокових планів, спрямованих на досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання внутрішніх ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища.

Для сільськогосподарських підприємств формування стратегії розвитку є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки саме на цьому етапі оцінюється ефективність чинної моделі розвитку, визначаються проблемні зони, аналізується конкурентоспроможність і наявні ризики ринкового середовища. За таких умов особливого значення набуває використання формальних методів дослідження діяльності підприємства та матричних (портфельних) моделей аналізу, які дозволяють структурувати інформацію, оцінити позиції підприємства в галузі та обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив.

Завершальним етапом формування стратегії розвитку є її оцінювання, що проводиться шляхом зіставлення планових та фактичних показників, аналізу відповідності обраної стратегії можливостям підприємства та прогнозуванню ймовірних наслідків її реалізації. Оскільки стратегія охоплює різні сфери діяльності підприємства – від виробничої до маркетингової та фінансової – її ефективність не може бути виражена одним узагальнюючим показником. Тому оцінювання стратегії здійснюється комплексно, із застосуванням системи взаємопов'язаних критеріїв, які відображають різні аспекти функціонування підприємства.

## 2 АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Петрол Поділля» створено 25 березня 2020 року. Засновником і власником підприємства є Прокопчук Дмитро Васильович. Юридична адреса та виробничі потужності господарства розташовані в Хмельницькому районі, селі Ружичанка.

Основними видами діяльності ТОВ «Петрол Поділля» є:

- вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур;
- здійснення допоміжних робіт у сфері рослинництва.

Для забезпечення виробничого процесу підприємство використовує земельні ділянки різного типу правового статусу – як землі, що належать власнику, так і орендовані земельні паї фізичних та юридичних осіб. Це дозволяє формувати гнучкий земельний фонд та ефективно планувати сівозміни й виробничу програму.

Управління діяльністю ТОВ «Петрол Поділля» ґрунтується на принципах господарської самостійності, притаманної приватним підприємствам. Організація керується чинним законодавством України та власним статутом, що регламентує внутрішню структуру, розподіл повноважень і відповідальність. Підприємство самостійно укладає договори, несе відповідальність за свої зобов'язання, володіє майном і може виступати позивачем чи відповідачем у судах різних інстанцій.

Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств ефективної системи менеджменту, оскільки один керівник фізично не здатний охопити весь спектр управлінських завдань. Це зумовлює необхідність формування організаційної структури, яка забезпечує розподіл функцій та чітку координацію діяльності.

Організаційна структура визначає, як загальна мета підприємства

трансформується в систему підцілей, що розподіляються між окремими підрозділами. Вона встановлює логіку взаємодії між учасниками виробничого процесу, регламентує повноваження, відповідальність і канали комунікації – як вертикальні, так і горизонтальні.

Управлінська система будь-якої організації, у тому числі ТОВ «Петрол Поділля», передбачає наявність суб'єктів та об'єктів управління. Суб'єкти управління – це керівники та управлінські органи, які приймають рішення та організують діяльність підприємства. Об'єкти управління – виконавці або виконавчі підрозділи, на які спрямовано управлінський вплив. Особливістю соціально-економічних систем є те, що управління здійснюється стосовно людей, тому його прояв найчастіше відбувається у формі керівництва.

Організаційна структура формується не лише відповідно до цілей підприємства, але й з урахуванням внутрішніх взаємозв'язків між підсистемами. У багаторівневих ієрархічних структурах окремі органи можуть виступати водночас і суб'єктами, і об'єктами управління – залежно від ієрархічного рівня.

Будь-яка організаційна система підприємства включає кілька типів структур, які взаємодіють між собою:

1) Матеріально-технічна структура – охоплює будівлі, техніку, транспорт, обладнання, виробничі засоби.

2) Структура трудового колективу – характеризує розподіл персоналу за функціями, кваліфікацією та ролями у виробничому процесі.

3) Процесуальні структури – відображають динамічні аспекти діяльності, такі як технологічні процеси, інформаційні потоки, система контролю.

4) Духовно-культурна структура – включає місію, філософію, корпоративну культуру, стратегію та політику підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «Петрол Поділля» є лінійно-функціональною, що дозволяє поєднати чітку вертикаль підпорядкування з участю функціональних спеціалістів у прийнятті управлінських рішень (рис. 2.1).

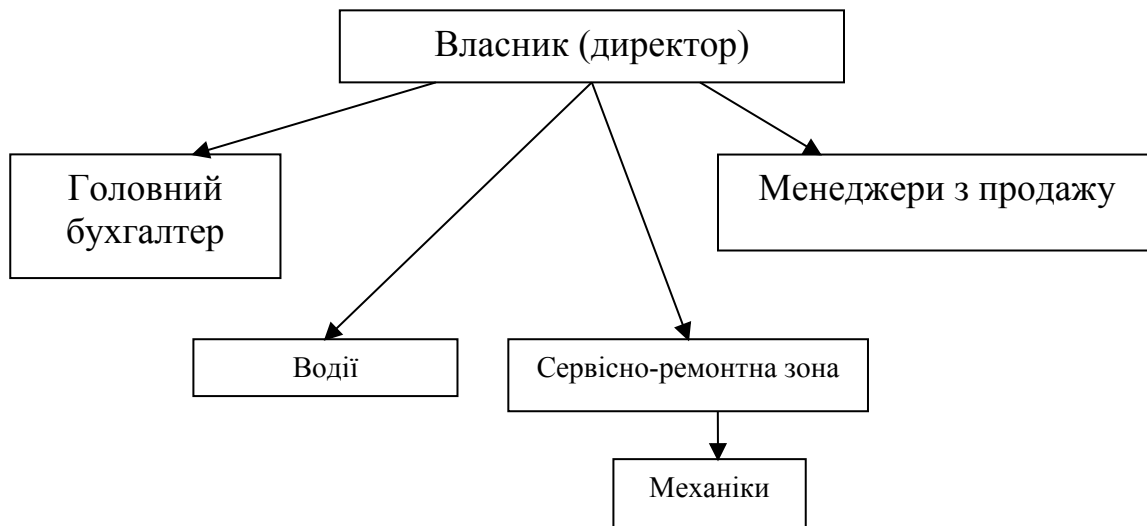


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Петрол Поділля»

Вищим органом управління підприємством є власник (засновник), який визначає стратегічні напрями розвитку, ухвалює ключові управлінські рішення, затверджує фінансові плани та контролює ефективність використання ресурсів. Поточне керівництво господарською діяльністю здійснює директор, який організовує виробничий процес, координує роботу всіх підрозділів та несе відповідальність за результати діяльності підприємства.

У структурі управління важливе місце посідає бухгалтерська служба, яка забезпечує ведення бухгалтерського та податкового обліку, формування фінансової звітності, контроль за рухом грошових коштів і матеріальних ресурсів, а також аналіз фінансових результатів діяльності. Функціонування цього підрозділу сприяє фінансовій дисципліні та прозорості господарських операцій.

Операційний підрозділ є ключовим елементом організаційної структури ТОВ «Петрол Поділля». До його складу входять працівники, безпосередньо задіяні у вирощуванні сільськогосподарських культур, виконанні польових робіт, обслуговуванні сільськогосподарської техніки та збереженні врожаю. Керівництво виробничими процесами здійснює відповідальна посадова особа (бригадир або виконроб), яка організовує роботу працівників, контролює

дотримання технологічних вимог і термінів виконання робіт.

Для забезпечення безперебійної діяльності підприємства функціонує служба матеріально-технічного забезпечення, яка відповідає за закупівлю насіння, мінеральних добрив, паливно-мастильних матеріалів, засобів захисту рослин, а також за облік і зберігання матеріальних ресурсів. Діяльність цього підрозділу має суттєвий вплив на рівень собівартості продукції та ефективність виробництва в цілому.

Кадрове забезпечення підприємства здійснюється у межах управлінських функцій керівника, який організовує підбір персоналу, розподіл обов'язків, контроль трудової дисципліни та мотивацію працівників. Невелика чисельність персоналу дозволяє уникнути надмірної бюрократизації управління та забезпечує гнучкість у прийнятті рішень.

Загалом організаційна структура ТОВ «Петрол Поділля» є раціональною та адаптованою до умов функціонування малого сільськогосподарського підприємства. Вона сприяє ефективній координації діяльності, забезпечує оперативність управління та створює передумови для підвищення результативності виробничо-господарської діяльності. У подальшому розвиток підприємства може потребувати удосконалення структури управління шляхом розширення функціональних підрозділів або делегування частини управлінських повноважень.

## 2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Петрол Поділля»

Необхідність проведення аналізу основних показників діяльності підприємства зумовлена потребою комплексної оцінки результатів його господарювання, рівня ефективності використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, а також виявлення тенденцій розвитку в динаміці. Такий

аналіз дає змогу своєчасно виявити проблемні аспекти діяльності, визначити резерви підвищення прибутковості та обґрунтувати напрями удосконалення управлінських рішень з урахуванням впливу зовнішнього і внутрішнього середовища. У Додатку Б, таблиця Б.1 наведені основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Петрол Поділля».

Аналіз динаміки техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Петрол Поділля» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільний, але загалом позитивний розвиток підприємства, з істотними коливаннями фінансових результатів і виробничої ефективності.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 23,24 % порівняно з 2022 роком, що може бути зумовлено несприятливими ринковими умовами, коливанням цін на сільськогосподарську продукцію або зростанням конкуренції. Водночас у 2024 році спостерігається різке зростання виручки – у 2,28 рази порівняно з 2023 роком, що свідчить про відновлення обсягів реалізації та активізацію господарської діяльності підприємства.

Аналогічну тенденцію демонструє і повна собівартість реалізованої продукції: її скорочення у 2023 році та суттєве зростання у 2024 році. При цьому темпи зростання собівартості у 2024 році перевищують темпи зростання доходу, що негативно вплинуло на рівень рентабельності.

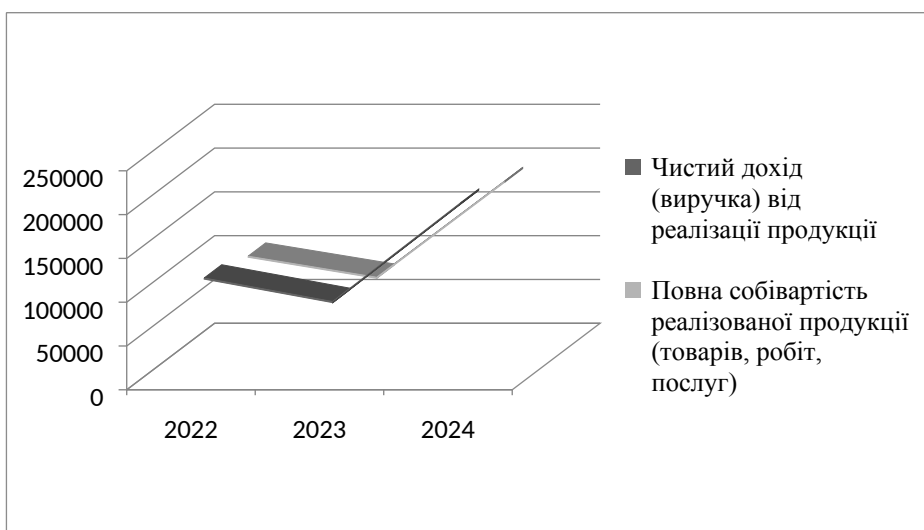


Рисунок 2.2 – Динаміка чистого доходу та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Петрол Поділля»

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році зменшився на 21,56 %, однак у 2024 році зріс на 31,58 % порівняно з попереднім роком. Чистий прибуток має вкрай нестабільну динаміку: у 2023 році він скоротився майже у 8,5 рази, а у 2024 році зріс більш ніж у 4 рази. Незважаючи на покращення у 2024 році, рівень чистого прибутку залишається нижчим за показник 2022 року, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності діяльності.

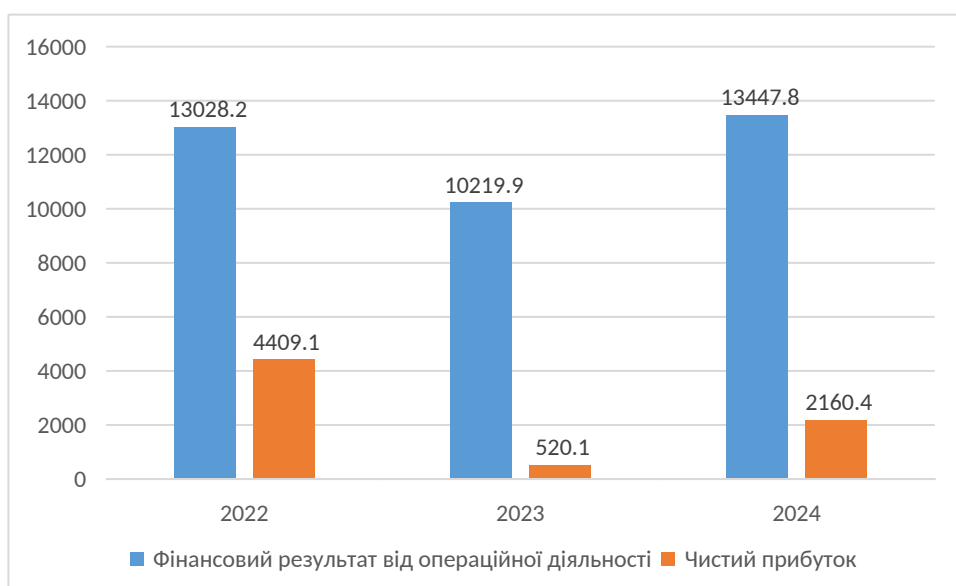


Рисунок 2.3 – Динаміка фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку ТОВ «Петрол Поділля»

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 5 осіб у 2022 році до 12 осіб у 2024 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Відповідно зростає фонд оплати праці, який за досліджуваний період збільшився майже у 3,8 рази. Позитивною є динаміка середньомісячної заробітної плати, яка у 2024 році зросла на 31 % порівняно з 2023 роком, що сприяє підвищенню мотивації персоналу.

Разом з тим середньорічний виробіток одного працівника у 2023 році суттєво зменшився, що свідчить про зниження продуктивності праці внаслідок збільшення чисельності персоналу швидшими темпами, ніж обсягів виробництва. У 2024 році ситуація частково покращилася, однак показник так і

не досяг рівня 2022 року.

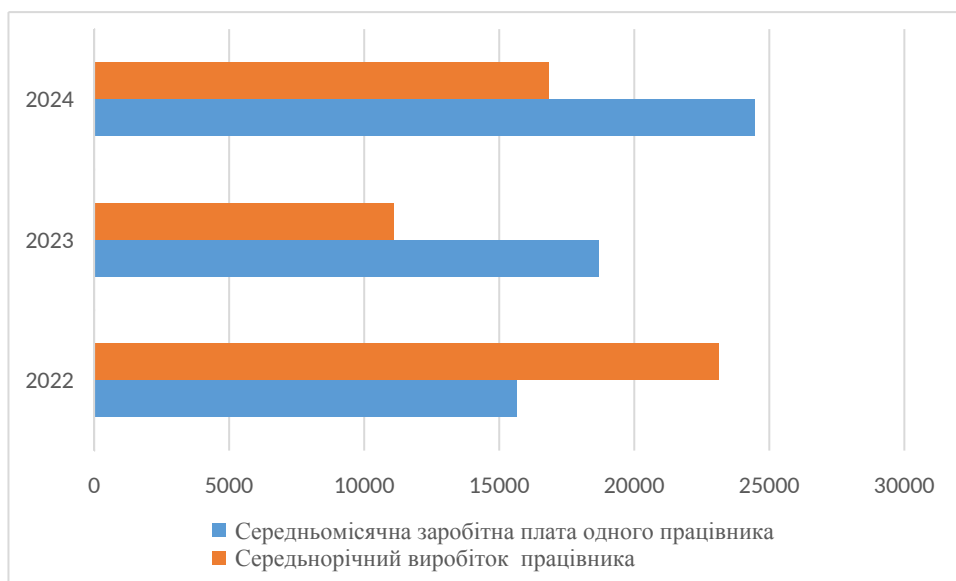


Рисунок 2.4 – Динаміка середньомісячної заробітної плати та середньорічного виробітку ТОВ «Петрол Поділля»

Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства значно зросла, особливо у 2023 році, що свідчить про активні інвестиції в матеріально-технічну базу. Це позитивно вплинуло на фондівдачу, яка зросла з 0,99 грн у 2022 році до 1,9 грн у 2024 році, що характеризує підвищення ефективності використання основних засобів.

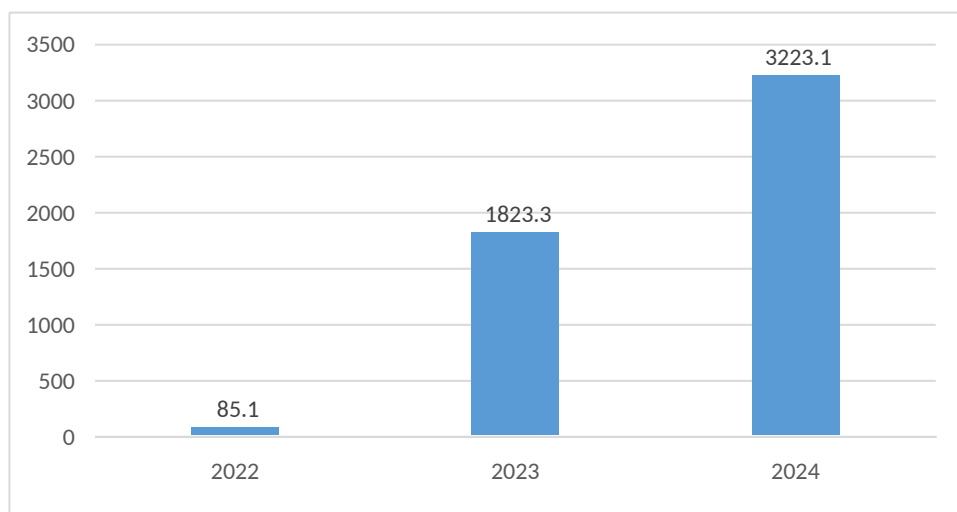


Рисунок 2.5 – Динаміка середньорічної вартості ОФ ТОВ «Петрол Поділля»

Площа сільськогосподарських угідь залишається практично незмінною протягом аналізованого періоду, що свідчить про стабільну земельну базу підприємства. Водночас рентабельність реалізованої продукції у 2024 році знизилася до 7,1 %, що є негативною тенденцією та вказує на зростання витрат і зниження ефективності виробництва.

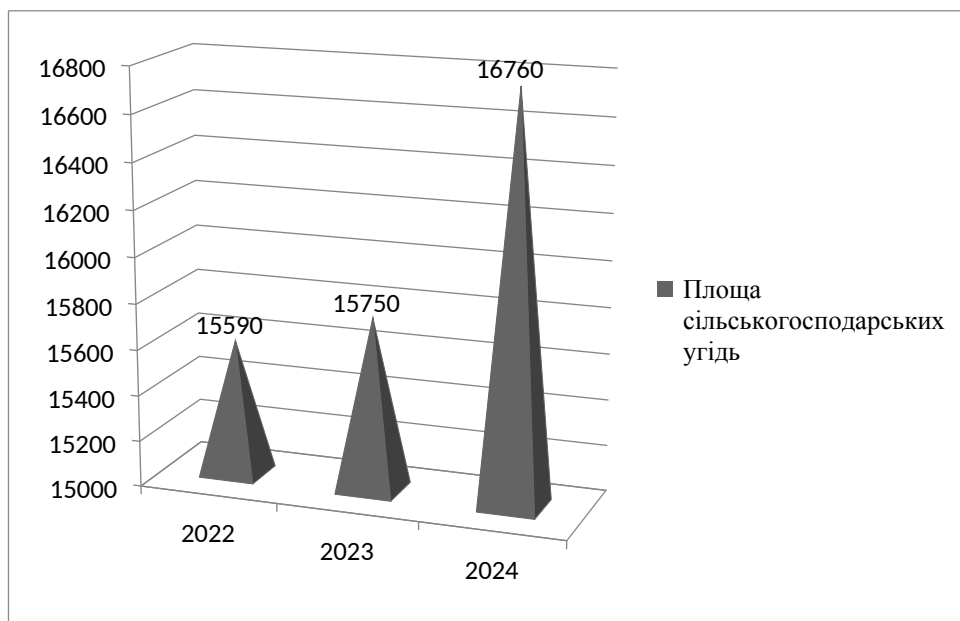


Рисунок 2.6 – Динаміка сільськогосподарських угідь ТОВ «Петрол Поділля»

У цілому діяльність ТОВ «Петрол Поділля» характеризується розширенням масштабів виробництва, зростанням інвестицій та кадрового потенціалу, проте супроводжується нестабільністю фінансових результатів і зниженням рівня рентабельності.

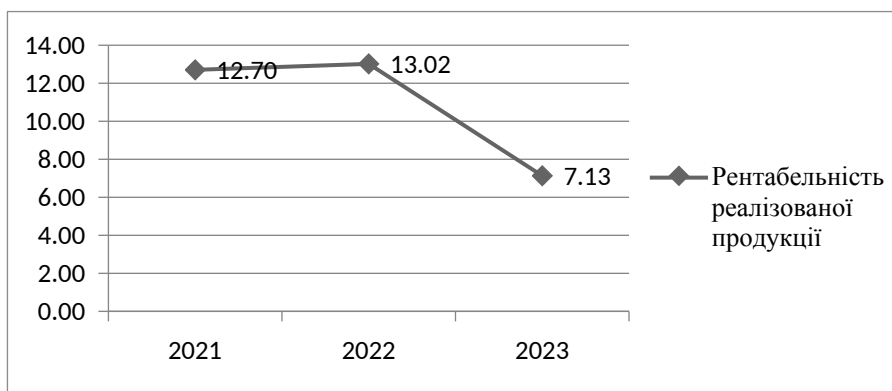


Рисунок 2.7 – Динаміка рентабельності ТОВ «Петрол Поділля»

У таблиці 2.1 наведена структура посівних площ товариства, яка планується на наступний рік.

Таблиця 2.1 – Структура посівних площ ТОВ «Петрол Поділля»

Група культур	Основні культури у складі групи	Частка у загальній посівній площі, %
Зернові та зернобобові культури	пшениця озима, ячмінь, кукурудза на зерно, соя, горох	55 – 60
Технічні культури	соняшник, ріпак, цукровий буряк (за наявності)	25 – 30
Картопля	продовольча картопля	10 – 15
Разом	–	100

Домінуючу частку у структурі посівних площ товариства займають зернові та зернобобові культури, що пояснюється їх стабільним попитом на ринку, порівняно високою рентабельністю та можливістю використання як для реалізації, так і для внутрішніх потреб. Така орієнтація відповідає загальній спеціалізації підприємства та сприяє зменшенню виробничих ризиків.

Значну частку у структурі посівів становлять технічні культури, вирощування яких забезпечує формування грошових надходжень та підвищення загальної ефективності використання земельних ресурсів. Включення цих культур у сівозміну також позитивно впливає на агрохімічний стан ґрунтів і структуру посівів.

Картопля займає меншу, проте економічно важливу частку посівних площ. Її вирощування характеризується підвищеною трудомісткістю та потребою у значних матеріальних витратах, однак дозволяє отримувати стабільний дохід за умови ефективної організації виробництва та збуту.

Це обґрунтовує необхідність удосконалення системи управління витратами, підвищення продуктивності праці та оптимізації структури собівартості з метою забезпечення сталого економічного зростання підприємства.

## 2.3 Оцінювання можливостей забезпечення стратегічного розвитку

Макросередовище здійснює істотний вплив на стратегічні можливості та результативність діяльності ТОВ «Петрол Поділля». Як показує проведений аналіз, інтенсивність та напрям впливу окремих факторів є різною, що визначає необхідність адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища (Додаток Б, табл.Б.2).

### 1. Політичні фактори.

Для підприємства ключове значення мають державні програми підтримки фермерських господарств, які створюють додаткові можливості для оновлення технічної бази та часткової компенсації витрат. Позитивний ефект, однак, нівелюється високим рівнем політичних ризиків, насамперед зумовлених воєнним станом. Воєнні дії породжують нестабільність логістики, затримки поставок та ризики переривання виробничих процесів. Крім того, регуляторні зміни у земельному законодавстві можуть як сприяти розширенню земельного банку, так і збільшувати витрати через зростання вартості оренди.

Загальний характер впливу: переважно негативний, але з наявними можливостями для розвитку.

### 2. Економічні фактори.

Економічна ситуація формує значні виклики для підприємства. Високі темпи інфляції, зростання цін на паливно-мастильні матеріали, насіння, добрива та засоби захисту рослин істотно збільшують собівартість продукції. Крім того, динамічні коливання світових цін на зерно та олійні створюють нестабільність доходів. Високі кредитні ставки ускладнюють залучення фінансування для інвестиційної діяльності.

Загальний характер впливу: переважно негативний та високої інтенсивності.

### 3. Соціальні фактори.

У соціальній сфері ключовими викликами є дефіцит кваліфікованих кадрів

та міграційні процеси, що зменшують доступність робочої сили в сільській місцевості. Це призводить до зростання витрат на оплату праці та необхідності інвестування у навчання персоналу. Водночас зростає запит суспільства на екологічно чисту продукцію, що може стати додатковою конкурентною перевагою підприємства.

Загальний характер впливу: переважно негативний, але з потенційною можливістю формування позитивного іміджу.

#### 4. Технологічні фактори.

Технологічні тенденції створюють значний потенціал для підвищення ефективності. Використання точного землеробства, автоматизованих систем навігації та сучасних сортів культур здатні зменшити витрати і збільшити врожайність. Проте висока вартість сучасної техніки та обладнання обмежує темпи модернізації.

Загальний характер впливу: переважно позитивний за умови достатніх інвестицій.

#### 5. Екологічні фактори

ТОВ «Петрол Поділля» працює в умовах кліматичної нестабільності, що є притаманною для Хмельницької області. Посухи, надмірні опади та інші зміни погоди можуть значно знижувати врожайність. Додатковим викликом є виснаження ґрунтів та необхідність суворого дотримання сівозміни. Натомість посилення екологічних вимог може підвищувати витрати, але одночасно зменшує ризики завдання шкоди довкіллю.

Загальний характер впливу: негативний, потребує адаптивного управління.

#### 6. Правові фактори.

Підприємство функціонує в умовах активізації контролю за земельними відносинами, що зменшує ризики рейдерства, однак потребує додаткових юридичних витрат. Посилення регулювання праці збільшує навантаження на фонд оплати праці. Правові умови торгівлі агропродукцією мають мінливий характер, що створює як ризики, так і нові можливості залежно від експортних обмежень.

Загальний характер впливу: змішаний – поєднання ризиків та нових інституційних можливостей.

Аналіз макросередовища свідчить, що діяльність ТОВ «Петрол Поділля» перебуває під значним впливом зовнішніх чинників, переважна частина яких є ризикогенними. Найбільш критичними є економічні, політичні та екологічні фактори, оскільки вони безпосередньо впливають на собівартість продукції, стабільність виробництва та врожайність.

Водночас підприємство має перспективи розвитку за умови: підвищення рівня технологізації, ефективного управління земельним банком, використання державних програм підтримки, зміцнення кадрового потенціалу, поступового переходу до сучасних агротехнологій.

Здійснення стратегічного планування з урахуванням впливу макросередовища дозволить підприємству мінімізувати ризики, максимально використати наявні можливості та сформувані стійкі конкурентні переваги.

У Додатку Б, табл.Б.3 проведено комплексну оцінку факторів зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Петрол Поділля». Для кожного чинника визначено характер впливу – чи створює він для підприємства можливість розвитку, чи формує загрозу. Додатково здійснено кількісну оцінку показників шляхом визначення ймовірності їх прояву та сили впливу, що дозволило обчислити інтегральний показник значущості кожного фактору.

За результатами аналізу встановлено, що найбільш вагомими можливостями стосуються впровадження сучасних технологій у землеробство, використання державних програм підтримки аграріїв, покращення логістичної інфраструктури та зростання попиту на якісну сільськогосподарську продукцію. Ці фактори здатні суттєво посилити конкурентні позиції підприємства, знизити витрати та збільшити потенціал урожайності.

Разом із тим, підприємство стикається з впливом сильних загроз, серед яких домінують кліматичні ризики, подорожчання матеріальних ресурсів, логістичні обмеження, зростання вартості оренди землі та дефіцит кваліфікованої робочої сили. Високі інтегральні значення цих факторів свідчать

про необхідність розробки механізмів ризик-менеджменту та адаптаційних заходів.

Загалом, проведена оцінка демонструє, що середовище функціонування ТОВ «Петрол Поділля» має змішаний характер: поряд із значним потенціалом розвитку присутні суттєві ризики, які слід враховувати при формуванні стратегії підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити обґрунтованість управлінських рішень та сприяє підвищенню стійкості підприємства у змінних ринкових умовах.

Аналіз структури балансу ТОВ «Петрол Поділля» за 2022-2024 роки свідчить про зростання масштабів господарської діяльності підприємства, що відображається у збільшенні валюти балансу та зміні співвідношення між основними складовими активів і пасивів (Додаток В).

У досліджуваному періоді спостерігається стале зростання активів підприємства. Валюта балансу збільшилася з 12 878,4 тис. грн у 2022 році до 27 943,5 тис. грн у 2024 році, що свідчить про розширення ресурсної бази товариства.

Важливою тенденцією є суттєве зростання необоротних активів. Їх обсяг зріс з 85,2 тис. грн у 2022 році до 3 223,1 тис. грн у 2024 році. Це вказує на активізацію інвестиційної діяльності підприємства, оновлення матеріально-технічної бази та зміцнення виробничого потенціалу.

Основну частку в структурі активів займають оборотні активи, представлені переважно запасами. Обсяг запасів зріс з 12 793,2 тис. грн у 2022 році до 24 720,4 тис. грн у 2024 році. Така динаміка є характерною для сільськогосподарських підприємств і пов'язана з нарощуванням обсягів виробництва, сезонністю діяльності та потребою у формуванні виробничих резервів. Водночас значна частка запасів може призводити до уповільнення оборотності коштів, що потребує постійного контролю.

У структурі пасиву балансу домінують поточні зобов'язання, обсяг яких за аналізований період зріс з 7 604,2 тис. грн у 2022 році до 19 986,9 тис. грн у 2024 році. Збільшення поточних зобов'язань свідчить про активне використання

залучених коштів для фінансування операційної діяльності, проте водночас підвищує фінансові ризики підприємства.

Обсяг власного капіталу підприємства має позитивну динаміку та зріс з 5 274,01 тис. грн у 2022 році до 7 954,6 тис. грн у 2024 році. Це є свідченням часткового самофінансування розвитку та накопичення фінансових результатів діяльності. Однак темпи зростання власного капіталу поступаються темпам зростання зобов'язань, що негативно впливає на рівень фінансової автономії.

У 2023 році у структурі пасиву з'являються короткострокові кредити банків у сумі 6 000 тис. грн, що вказує на залучення кредитних ресурсів для підтримки платоспроможності або фінансування оборотного капіталу. Відсутність кредитів у 2024 році може свідчити про їх погашення або зміну джерел фінансування.

Таблиця 2.2 – Структура активів і пасивів балансу ТОВ «Петрол Поділля», %

Показники	2022	2023	2024
Актив			
Необоротні активи	0,66	8,76	11,54
Оборотні активи (запаси)	99,34	91,24	88,46
Разом актив	100,00	100,00	100,00
Пасив			
Власний капітал	40,94	21,61	28,47
Короткострокові кредити банків	–	22,38	–
Поточні зобов'язання	59,06	56,01	71,53
Разом пасив	100,00	100,00	100,00

Загалом структура балансу ТОВ «Петрол Поділля» характеризується переважанням оборотних активів та короткострокових зобов'язань, що є типовим для підприємств аграрного сектору. Водночас така структура свідчить про залежність підприємства від залучених коштів і потребує посилення контролю за ліквідністю та фінансовою стійкістю.

Отже, структура балансу ТОВ «Петрол Поділля» у 2022-2024 роках зазнала

істотних змін, пов'язаних із розширенням діяльності, нарощуванням активів та збільшенням обсягу поточних зобов'язань. Для підвищення фінансової стійкості доцільним є зміцнення частки власного капіталу, оптимізація структури запасів та зменшення залежності від короткострокових джерел фінансування, що сприятиме забезпеченню стабільного розвитку підприємства.

У 2022 році обсяг оборотних активів (12 793,2 тис. грн) перевищував суму поточних зобов'язань (7 604,2 тис. грн), що свідчить про достатній рівень поточної ліквідності та можливість своєчасного погашення короткострокових боргів.

У 2023 році, незважаючи на зростання оборотних активів до 18 990,2 тис. грн, обсяг поточних зобов'язань істотно збільшився і становив 15 019,3 тис. грн. Це призвело до погіршення показників ліквідності, що зумовлено активним залученням короткострокових джерел фінансування, зокрема банківських кредитів.

У 2024 році оборотні активи зросли до 24 720,4 тис. грн, однак поточні зобов'язання досягли 19 986,9 тис. грн. Таким чином, підприємство зберігає формальну платоспроможність, проте запас ліквідності залишається обмеженим, що підвищує ризики втрати фінансової рівноваги у разі несприятливих змін зовнішнього середовища.

Загалом ліквідність балансу ТОВ «Петрол Поділля» можна оцінити як задовільну, але нестійку, що потребує постійного контролю за структурою оборотних активів, насамперед запасів.

Фінансова стійкість відображає рівень незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та визначається співвідношенням власного і позикового капіталу.

У 2022 році частка власного капіталу у валюті балансу становила 40,94 %, що свідчить про відносно прийнятний рівень фінансової автономії. Підприємство мало достатній запас власних коштів для фінансування поточної діяльності.

У 2023 році спостерігається різке зниження частки власного капіталу до

21,61 %, що є негативною тенденцією. Це обумовлено значним зростанням поточних зобов'язань та залученням короткострокових банківських кредитів. У цей період підприємство стає більш залежним від позикових ресурсів, що знижує його фінансову стійкість.

У 2024 році частка власного капіталу зросла до 28,47 %, що свідчить про часткове відновлення фінансової автономії. Проте поточні зобов'язання продовжують домінувати у структурі пасиву (71,53 %), що вказує на напружений фінансовий стан і необхідність оптимізації структури джерел фінансування.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Петрол Поділля» у 2022-2024 роках характеризується:

- наявністю поточної платоспроможності;
- високою часткою короткострокових зобов'язань у пасиві балансу;
- недостатнім рівнем фінансової автономії у 2023-2024 роках;
- залежністю від оборотних активів у формі запасів, що знижує мобільність ресурсів.

Отже, ліквідність балансу ТОВ «Петрол Поділля» є загалом достатньою для забезпечення поточних розрахунків, однак фінансова стійкість підприємства залишається недостатньо стабільною. Для її підвищення доцільно збільшувати частку власного капіталу, оптимізувати структуру запасів і зменшувати залежність від короткострокових зобов'язань, що створить передумови для сталого розвитку підприємства.

Конкурентне середовище ТОВ «Петрол Поділля» формується переважно сільськогосподарськими підприємствами Хмельницького району, які спеціалізуються на вирощуванні зернових, технічних культур та іншої аграрної продукції. Аналіз ступеня впливовості основних конкурентів свідчить про помірний рівень конкуренції з наявністю кількох домінуючих гравців.

Найбільш впливовим конкурентом є ФГ «Нові аграрні технології», частка впливу якого становить 24 %. Підприємство займає перше місце серед конкурентів, що зумовлено значними обсягами виробництва, використанням сучасних агротехнологій та активною ринковою позицією. Його діяльність

створює суттєвий конкурентний тиск на ТОВ «Петрол Поділля», особливо у сегменті зернових культур.

Друге місце за рівнем впливу посідає ТОВ СГП «Агропромтехніка» з часткою 15 %. Конкурентні переваги цього підприємства полягають у наявності власної технічної бази та стабільних каналів збуту, що дозволяє йому ефективно конкурувати за ринкові ніші та ресурси.

До групи конкурентів із середнім рівнем впливу належать ТОВ «Грузевиця-Агро» (14 %) та СТОВ «Агро-Хорост» (12 %). Дані підприємства характеризуються відносно стабільними обсягами виробництва та орієнтацією на традиційні для регіону культури. Їх присутність на ринку зумовлює цінову конкуренцію та боротьбу за орендні земельні ресурси.

Менш впливовими, але такими, що також формують конкурентне середовище, є ФГ «Маїсс» (9 %), ПСП «Алагес» (8 %), ВП «Агрофірма “Хлібороб”» (7 %) та ПП «Черевичник» (6 %). Їх діяльність має локальний характер, проте в сукупності вони впливають на рівень насиченості ринку та конкурентну динаміку.

Найменший вплив на діяльність ТОВ «Петрол Поділля» мають ДП «Глорія» (4 %) та інші дрібні виробники (2 %), які не володіють значними ресурсами і займають обмежені ринкові ніші.

Отже, конкурентне середовище ТОВ «Петрол Поділля» характеризується наявністю декількох сильних і середніх конкурентів, які чинять відчутний вплив на ринок сільськогосподарської продукції регіону. У таких умовах підприємству доцільно зосередити увагу на підвищенні ефективності виробництва, оптимізації витрат, впровадженні сучасних агротехнологій та формуванні стабільних каналів збуту, що дозволить зміцнити конкурентні позиції та забезпечити стійкий розвиток.

У Додатку Г, табл.Г1 наведено SWOT-аналіз ТОВ «Петрол Поділля», сформований з урахуванням галузевої специфіки аграрного підприємства, наявних фінансово-економічних показників та умов функціонування.

Результати SWOT-матриці свідчать, що ТОВ «Петрол Поділля» доцільно

орієнтуватися на стратегію помірною зростання, поєднуючи активне використання внутрішніх ресурсів з поступовим зниженням фінансових ризиків. Реалізація запропонованих управлінських рішень сприятиме підвищенню фінансової стійкості, конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку підприємства.

## Висновки до розділу 2

Аналіз динаміки техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Петрол Поділля» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільний, але загалом позитивний розвиток підприємства, з істотними коливаннями фінансових результатів і виробничої ефективності.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 23,24 % порівняно з 2022 роком, що може бути зумовлено несприятливими ринковими умовами, коливанням цін на сільськогосподарську продукцію або зростанням конкуренції. Водночас у 2024 році спостерігається різке зростання виручки – у 2,28 рази порівняно з 2023 роком, що свідчить про відновлення обсягів реалізації та активізацію господарської діяльності підприємства.

Аналогічну тенденцію демонструє і повна собівартість реалізованої продукції: її скорочення у 2023 році та суттєве зростання у 2024 році. При цьому темпи зростання собівартості у 2024 році перевищують темпи зростання доходу, що негативно вплинуло на рівень рентабельності.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році зменшився на 21,56 %, однак у 2024 році зріс на 31,58 % порівняно з попереднім роком. Чистий прибуток має вкрай нестабільну динаміку: у 2023 році він скоротився майже у 8,5 рази, а у 2024 році зріс більш ніж у 4 рази. Незважаючи на покращення у 2024 році, рівень чистого прибутку залишається нижчим за показник 2022 року, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності діяльності.

Середньооблікова чисельність працівників зростає з 5 осіб у 2022 році до 12 осіб у 2024 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Відповідно зростає фонд оплати праці, який за досліджуваний період збільшився майже у 3,8 рази. Позитивною є динаміка середньомісячної заробітної плати, яка у 2024 році зростає на 31 % порівняно з 2023 роком, що сприяє підвищенню мотивації персоналу.

Разом з тим середньорічний виробіток одного працівника у 2023 році суттєво зменшився, що свідчить про зниження продуктивності праці внаслідок збільшення чисельності персоналу швидшими темпами, ніж обсягів виробництва. У 2024 році ситуація частково покращилася, однак показник так і не досяг рівня 2022 року.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства значно зростає, особливо у 2023 році, що свідчить про активні інвестиції в матеріально-технічну базу. Це позитивно вплинуло на фондівіддачу, яка зростає з 0,99 грн у 2022 році до 1,9 грн у 2024 році, що характеризує підвищення ефективності використання основних засобів.

Площа сільськогосподарських угідь залишається практично незмінною протягом аналізованого періоду, що свідчить про стабільну земельну базу підприємства. Водночас рентабельність реалізованої продукції у 2024 році знизилася до 7,1 %, що є негативною тенденцією та вказує на зростання витрат і зниження ефективності виробництва.

У цілому діяльність ТОВ «Петрол Поділля» характеризується розширенням масштабів виробництва, зростанням інвестицій та кадрового потенціалу, проте супроводжується нестабільністю фінансових результатів і зниженням рівня рентабельності.

Це обґрунтовує необхідність удосконалення системи управління витратами, підвищення продуктивності праці та оптимізації структури собівартості з метою забезпечення сталого економічного зростання підприємства.

### 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ»

#### 3.1 Визначення стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Гармонійний і цілеспрямований розвиток підприємства можливий лише за умови наявності чітко сформованої системи стратегічних орієнтирів, яка базується на сукупності взаємопов'язаних ідей, управлінських рішень та інструментів їх реалізації. Саме така система дозволяє визначити пріоритетні напрями діяльності підприємства, оцінити його потенціал та забезпечити адаптацію до динамічних змін зовнішнього середовища. Відсутність стратегічної визначеності або недостатня обґрунтованість стратегічних рішень призводять до втрати конкурентних позицій, зниження ефективності функціонування та обмеження можливостей сталого розвитку підприємства.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем нестабільності, посиленням конкуренції, ціновою волатильністю, кліматичними ризиками та трансформацією регуляторного середовища, особливої актуальності набуває розроблення програми вдосконалення системи стратегічного розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх факторів. Формування ефективної стратегії розвитку потребує застосування науково обґрунтованої методики, яка дозволяє оцінити результативність діючої стратегії, виявити проблемні аспекти діяльності та визначити перспективні напрями подальшого зростання.

У наукових дослідженнях стратегічний процес розвитку підприємства розглядається як поетапна послідовність управлінських дій, що передбачає:

- уточнення та ієрархізацію стратегічних цілей розвитку;
- комплексний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;
- розроблення декількох альтернативних стратегічних варіантів;
- деталізацію стратегічних завдань на управлінському та виробничому рівнях;
- оцінювання стратегічних альтернатив за допомогою фінансово-

економічних показників та вибір оптимального напрямку розвитку.

Початковим і визначальним етапом формування стратегії розвитку є встановлення місії підприємства, яка відображає його базове призначення, цінності та довгострокові орієнтири діяльності. Саме місія формує ідейну основу стратегічного розвитку та визначає загальний вектор управлінських рішень. На її основі формуються стратегічні цілі, що конкретизують бажані результати діяльності підприємства у довгостроковій перспективі.

Узагальнення основних цілей діяльності ТОВ «Петрол Поділля», сформованих з урахуванням специфіки аграрного виробництва, умов регіонального розвитку та стратегічних пріоритетів підприємства, наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Узагальнення цілей ТОВ «Петрол Поділля»

Група цілей	Зміст стратегічних цілей
Економічні	Забезпечення стабільного зростання обсягів валової продукції рослинництва. Підвищення рівня рентабельності виробництва за рахунок оптимізації витрат і зростання врожайності. Зміцнення конкурентних позицій підприємства на регіональному аграрному ринку. Диверсифікація структури виробництва з урахуванням ринкового попиту та кліматичних ризиків.
Виробничі	Підвищення продуктивності використання земельних ресурсів шляхом впровадження сучасних агротехнологій. Оптимізація структури посівних площ з орієнтацією на економічно ефективні культури. Модернізація машинно-тракторного парку та підвищення рівня механізації виробничих процесів. Скорочення виробничих втрат і простоїв у сільськогосподарських роботах.
Фінансові	Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Раціоналізація структури джерел фінансування та зниження залежності від позикового капіталу. Формування власних інвестиційних ресурсів для оновлення основних засобів. Підвищення ефективності управління грошовими потоками.
Соціальні	Створення стабільних робочих місць у сільській місцевості. Підвищення рівня оплати праці та соціального захисту працівників підприємства. Забезпечення безпечних і належних умов праці. Підвищення кваліфікації персоналу та формування кадрового потенціалу підприємства.
Екологічні	Раціональне використання земельних ресурсів і збереження родючості ґрунтів. Дотримання екологічних норм і вимог у процесі виробництва сільськогосподарської продукції. Зменшення негативного впливу господарської діяльності на навколишнє природне середовище. Впровадження елементів екологічно орієнтованого землеробства та ресурсозберігаючих технологій.

Сформульовані стратегічні цілі ТОВ «Петрол Поділля» мають комплексний характер та охоплюють ключові напрями функціонування підприємства. Їх реалізація спрямована на забезпечення економічної ефективності, виробничої стабільності, фінансової стійкості, соціальної відповідальності та екологічної безпеки, що в сукупності створює підґрунтя для сталого розвитку підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Узгодження стратегічних цілей з елементами SWOT-аналізу ТОВ «Петрол Поділля» наведені у Додатку Д, табл.Д.1.

Формування аналітичної бази для прийняття рішення щодо вибору стратегії розвитку підприємства передбачає кількісну оцінку результативності діяльності на основі системи фінансово-економічних показників. Саме такі показники дають змогу об'єктивно оцінити поточний рівень розвитку підприємства, виявити проблемні зони та визначити потенціал подальшого зростання. Для забезпечення комплексності аналізу доцільно використовувати інтегральний підхід, який поєднує оцінку виробничих, фінансових, економічних та соціальних параметрів діяльності підприємства.

Розрахунок показників, що характеризують рівень розвитку ТОВ «Петрол Поділля» та формують основу для визначення інтегрального показника стратегічного розвитку, наведено у Додатку Д, табл. Д.2.

Основою для розрахунку фактичних значень показників розвитку підприємства слугують дані фінансової звітності та статистичної інформації. Еталонні значення показників визначаються відповідно до нормативів, прийнятих у сільськогосподарській галузі, або на основі планових орієнтирів, встановлених безпосередньо на підприємстві, які можуть істотно відрізнятися від середньогалузевих значень. Вагомість кожного показника у складі відповідного компоненту розвитку визначається експертним методом, що передбачає надання більш високих коефіцієнтів значущості показникам, які мають визначальний вплив на результати діяльності підприємства.

З метою виявлення проблемних аспектів функціонування та визначення груп показників, які потребують першочергової уваги при формуванні стратегії

розвитку, здійснюється розрахунок інтегральних значень показників за окремими складниками розвитку підприємства. Отримані інтегральні оцінки дозволяють комплексно оцінити рівень розвитку ТОВ «Петрол Поділля» та слугують інформаційною базою для обґрунтування вибору стратегічних напрямів розвитку.

Використаємо формули розрахунку інтегральних значень показників розвитку 1.1 та 1.2, які наведені у п.1.3 розділу 1.

Результати розрахунку інтегральних значень показників розвитку ТОВ «Петрол Поділля» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Інтегральні значення показників, що характеризують рівень розвитку ТОВ «Петрол Поділля»

Група показника	Показники	Вага	Ступінь впливу
1	2	3	4
Показники продукції	Коефіцієнт оновлення продукції	0,18	-0,2
Груповий інтегральний показник		$\Pi_i = -0,036$	
Показники фінансової стійкості	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,17	+0,11
	Коефіцієнт фінансової незалежності		+0,31
	Коефіцієнт фінансового ризику		+0,31
Груповий інтегральний показник		$\Pi_i = +0,158$	
Показники виробничої стійкості	Питома вага оборотних активів у майні підприємства	0,2	+0,31
	Питома вага запасів в оборотних активах		+0,31
	Матеріаломісткість		+0,21
	Фондовіддача		+0,06
Груповий інтегральний показник		$\Pi_i = +0,174$	
Техніко-економічні показники	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,15	+0,18
	Коефіцієнт оновлення основних засобів		+0,31
Груповий інтегральний показник		$\Pi_i = +0,074$	

Кінець таблиці 3.2

1	2	3	4
Показники рентабельності	Рентабельність продукції	0,2	+0,7
	Рентабельність власного капіталу		+0,5
	Рентабельність активів		+0,9
Груповий інтегральний показник		$\Pi_i=+0,420$	
Показники соціальної стійкості	Плинність кадрів	0,1	+0,12
	Продуктивність праці		+0,1
	Коефіцієнт підвищення кваліфікації		+0,5
Груповий інтегральний показник		$\Pi_i=+0,073$	
Інтегральний показник рівня розвитку підприємства		$I_{rp}=0,867$	

*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Збільшення значення інтегрального показника розвитку підприємства є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності його діяльності.

Таблиця 3.3 – Шкала обґрунтування стратегії розвитку підприємства [6]

Межі значень інтегрального показника розвитку підприємства	Стратегія розвитку підприємства
0-0,4	Захисна стратегія
0,41-0,73	Пасивно-наступальна стратегія
0,74-0,86	Стратегія ринкової ніші
0,87-1	Активно-наступальна стратегія

Відповідно до шкали обґрунтування стратегій (табл. 3.3), інтегральний показник рівня розвитку ТОВ «Петрол Поділля» ( $I_{rp} = 0,867$ ) вказує на доцільність дотримання стратегії ринкової ніші, що передбачає концентрацію зусиль на визначених сегментах ринку та поглиблення спеціалізації.

З метою уточнення стратегічних пріоритетів доцільно провести портфельний аналіз підприємства. Він дає змогу оцінити структуру видів діяльності з урахуванням темпів зростання ринків та конкурентних позицій окремих стратегічних господарських підрозділів. Одним із найбільш поширених

інструментів такого аналізу є матриця Бостонської консультативної групи (БКГ).

Побудова матриці БКГ для ТОВ «Петрол Поділля» передбачає аналіз динаміки ринків збуту, визначення відносної ринкової частки підприємства порівняно з основними конкурентами, розподіл стратегічних господарських підрозділів за чотирма квадрантами матриці та оцінку їх питомої ваги в загальному обсязі реалізації.

Отже, на основі результатів SWOT-аналізу, інтегральної оцінки рівня розвитку та портфельного аналізу з використанням матриці БКГ формується обґрунтований вибір стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля». Результати портфельного аналізу подано в таблиці 3.4, а графічне розміщення стратегічних господарських підрозділів – на рисунку 3.1.

Таблиця 3.4 – Результати портфельного аналізу СГП ТОВ «Петрол Поділля» за матрицею БКГ

Стратегічний господарський підрозділ (СГП)	Частка СГП у загальному обсязі реалізації, %	Відносна ринкова частка*	Темп зростання ринку, %	Позиція у матриці БКГ	Рекомендована стратегія
Зернові культури (пшениця, ячмінь, кукурудза)	55	1,3	3 – 4	«Дійна корова»	Підтримання позицій, оптимізація витрат, забезпечення стабільного грошового потоку
Олійні культури (ріпак)	30	1,1	6 – 8	«Зірка»	Інвестування, розширення посівних площ, впровадження сучасних технологій
Бобові культури (соя, горох)	15	0,6	7 – 9	«Важкі діти»	Селективне інвестування або нішевий розвиток, оцінка доцільності масштабування

\* Відносна ринкова частка – співвідношення частки ТОВ «Петрол Поділля» до частки найсильнішого конкурента на відповідному ринку.

	Висока відносна ринкова частка	Низька відносна ринкова частка
Високий темп зростання ринку	<b>ЗІРКИ</b> Олійні культури (ріпак) Стратегія: активне інвестування	<b>ВАЖКІ ДІТИ</b> Бобові культури (соя, горох) Стратегія: вибіркова підтримка
Низький темп зростання ринку	<b>ДІЙНІ КОРОВИ</b> Зернові культури (пшениця, ячмінь, кукурудза) Стратегія: оптимізація витрат	<b>СОБАКИ</b> Відсутні

Рисунок 3.1 – Матриця БКГ ТОВ «Петрол Поділля»

Підприємству доцільно перейти від стратегії ринкової ніші до стратегії виходу за її межі, що зумовлено наявністю необхідного потенціалу та об'єктивною потребою подальшого розвитку. Поточні умови функціонування свідчать про можливість і доцільність розширення напрямів господарської діяльності та освоєння нових сфер бізнесу.

Застосування стратегій зростання та диверсифікації створює передумови для виходу підприємства на нові ринки, зниження залежності від окремих видів продукції та підвищення стійкості до коливань зовнішнього середовища. У цьому контексті стратегічний фокус підприємства має бути спрямований на активне освоєння нових ринкових сегментів, системне підвищення конкурентоспроможності продукції, а також розширення спектра послуг.

Реалізація зазначеної стратегії передбачає постійне вдосконалення виробничих процесів, упровадження сучасних методів організації виробництва, оновлення техніки й технологій, а також використання інноваційних підходів до управління та збуту. Такий підхід забезпечить довгострокове зростання підприємства, посилення його ринкових позицій та формування нових джерел конкурентних переваг.

### 3.2 Формування нової стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля»

Формування нової стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля» зумовлене необхідністю адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску на аграрному ринку, а також прагненням забезпечити довгострокове зростання та підвищення ефективності господарської діяльності. Результати проведеного SWOT-аналізу, інтегральної оцінки рівня розвитку та портфельного аналізу за матрицею БКГ свідчать, що підприємство має достатній ресурсний, виробничий і організаційний потенціал для переходу від стратегії ринкової ніші до активнішої стратегії зростання.

Ключовою ідеєю нової стратегії розвитку є стратегія виходу за межі ринкової ніші з орієнтацією на зростання та помірну диверсифікацію діяльності. Такий стратегічний вибір обґрунтований стабільними позиціями підприємства у традиційних сегментах (вирощування зернових, бобових та олійних культур), наявністю земельних ресурсів, досвідом ведення аграрного бізнесу та можливістю впровадження сучасних технологій виробництва.

У межах нової стратегії доцільно зосередити увагу на таких пріоритетних напрямках розвитку:

1) Розширення ринків збуту шляхом виходу на нові регіональні та міжрегіональні ринки, а також поступового налагодження експортної діяльності, зокрема у сегменті зернових та олійних культур.

2) Поглиблення диверсифікації через запровадження нових видів сільськогосподарської продукції або суміжних напрямів бізнесу (первинна переробка продукції, зберігання зерна, логістичні послуги).

3) Інноваційний розвиток виробництва, що передбачає впровадження сучасних агротехнологій, ресурсозберігаючих методів обробітку ґрунту, використання високопродуктивної техніки та цифрових рішень у землеробстві.

4) Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок удосконалення технологій вирощування, контролю якості та дотримання

екологічних стандартів.

5) Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації витрат, ефективнішого використання фінансових ресурсів та залучення інвестицій для реалізації стратегічних проєктів.

Проведений аналіз етапу розвитку та життєвого циклу ТОВ «Петрол Поділля» засвідчив відсутність формалізованого документа стратегії розвитку, а також чітко визначених місії та бачення підприємства. Така ситуація ускладнює стратегічне управління, знижує узгодженість управлінських рішень і не дозволяє працівникам повною мірою усвідомлювати довгострокові орієнтири діяльності підприємства.

У зв'язку з цим доцільним є формування комплексної стратегічної основи розвитку підприємства, що включає визначення бачення, місії, стратегічних цілей і побудову дерева цілей, а також розроблення та впровадження офіційного документа «Стратегія розвитку ТОВ «Петрол Поділля»». Розповсюдження цього документа серед персоналу сприятиме підвищенню прозорості управління, формуванню спільного розуміння напрямів розвитку та зростанню мотивації працівників.

Бачення підприємства є уявленням про бажаний стан його розвитку в довгостроковій перспективі та визначає загальний вектор стратегічних змін. Оскільки бачення формується на тривалий період і повинно відображати стратегічні амбіції власників і керівництва, воно має бути узгодженим із тенденціями зовнішнього середовища, ресурсним потенціалом підприємства та результатами SWOT-аналізу.

З урахуванням спеціалізації ТОВ «Петрол Поділля» у сфері рослинництва, орієнтації на розширення ринків збуту, використання сучасних агротехнологій і прагнення до виходу за межі ринкової ніші, бачення підприємства може бути сформульоване наступним чином:

Бачення ТОВ «Петрол Поділля» – це сучасне, конкурентоспроможне аграрне підприємство регіонального рівня, яке стабільно розвивається, впроваджує інноваційні технології у сільськогосподарське виробництво,

ефективно використовує земельні ресурси та розширює присутність на внутрішньому і зовнішніх ринках, забезпечуючи сталий економічний розвиток, соціальну відповідальність і екологічну безпеку.

Таке бачення відображає стратегічну орієнтацію підприємства на зростання, диверсифікацію діяльності, підвищення ефективності виробництва та адаптацію до змін зовнішнього середовища

Місія ТОВ «Петрол Поділля» полягає у сталому розвитку сучасного сільськогосподарського виробництва шляхом ефективного вирощування зернових, зернобобових та олійних культур, раціонального використання земельних і матеріальних ресурсів, упровадження інноваційних агротехнологій та дотримання принципів екологічної відповідальності.

Підприємство прагне забезпечувати конкурентоспроможну якість сільськогосподарської продукції, розширювати ринки збуту, підвищувати економічну результативність діяльності та створювати стабільну соціально-економічну цінність для власників, працівників і місцевих громад.

Таблиця 3.5 – Цілі стратегічного розвитку ТОВ «Петрол Поділля»

Довгострокові цілі		Короткострокові цілі
1		2
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення сталого зростання обсягів виробництва та реалізації сільськогосподарської продукції (зернових, бобових, олійних культур).</li> <li>- Досягнення стабільної прибутковості діяльності та зростання рентабельності виробництва.</li> <li>- Формування конкурентних переваг за рахунок підвищення якості продукції та оптимізації витрат.</li> <li>- Розширення ринків збуту, у тому числі вихід на регіональні та міжрегіональні ринки, а в перспективі – експортні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Збільшити обсяг валової продукції рослинництва.</li> <li>- Знизити собівартість основних видів продукції за рахунок оптимізації витрат.</li> <li>- Підвищити рентабельність виробництва основних культур.</li> <li>- Забезпечити стабільне завантаження виробничих ресурсів.</li> </ul>
Виробничі	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищення продуктивності землекористування та врожайності основних сільськогосподарських культур.</li> <li>- Запровадження сучасних агротехнологій, ресурсозберігаючих і точних технологій землеробства.</li> <li>- Диверсифікація виробництва шляхом розширення структури посівних площ та впровадження нових культур.</li> <li>- Поступова модернізація матеріально-технічної бази підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Підвищити урожайність зернових та олійних культур шляхом оптимізації агротехнологій.</li> <li>- Забезпечити своєчасне та повне виконання посівної і збиральної кампаній.</li> <li>- Зменшити втрати врожаю під час збирання та зберігання продукції.</li> <li>- Впровадити елементи точного землеробства на окремих полях.</li> </ul>

Кінець таблиці 3.5

	1	2
Фінансові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.</li> <li>- Оптимізація структури джерел фінансування та зниження фінансових ризиків.</li> <li>- Формування інвестиційного потенціалу для реалізації проєктів розширення та диверсифікації діяльності.</li> <li>- Підвищення ефективності управління грошовими потоками</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечити позитивний фінансовий результат діяльності за підсумками року.</li> <li>- Підвищити рівень платоспроможності та ліквідності підприємства.</li> <li>- Сформувати резерв власних коштів для фінансування майбутніх інвестицій.</li> <li>- Оптимізувати структуру поточних витрат та оборотного капіталу.</li> </ul>
Ринкові	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Реалізація стратегії виходу за межі ринкової ніші шляхом освоєння нових напрямів агробізнесу.</li> <li>- Підвищення впізнаваності підприємства як надійного виробника сільськогосподарської продукції.</li> <li>- Розвиток партнерських відносин із переробними підприємствами, трейдерами та аграрними кооперативами.</li> <li>- Формування основ для вертикальної або горизонтальної інтеграції у перспективі.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Закріпити позиції на наявних ринках збуту сільськогосподарської продукції.</li> <li>- Розширити коло постійних покупців (елеватори, переробні підприємства).</li> <li>- Підвищити ефективність договірної роботи та збутової політики.</li> <li>- Забезпечити гнучкість цінової політики залежно від ринкової кон'юнктури</li> </ul>
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечення стабільної зайнятості та зростання рівня доходів працівників.</li> <li>- Підвищення кваліфікації персоналу та розвиток кадрового потенціалу підприємства.</li> <li>- Формування позитивного соціального іміджу підприємства у громаді.</li> <li>- Дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Забезпечити стабільну зайнятість персоналу в сезонний та міжсезонний періоди.</li> <li>- Підвищити рівень оплати праці відповідно до результатів діяльності.</li> <li>- Поліпшити умови праці та техніку безпеки.</li> <li>- Сприяти професійному навчанню та підвищенню кваліфікації працівників.</li> </ul>
Екологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рациональне використання земельних ресурсів та збереження родючості ґрунтів.</li> <li>- Зменшення негативного впливу виробничої діяльності на навколишнє природне середовище.</li> <li>- Дотримання екологічних стандартів у застосуванні добрив і засобів захисту рослин.</li> <li>- Орієнтація на екологічно безпечні та сталі методи агровиробництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Дотримуватися екологічно безпечних норм використання добрив і засобів захисту рослин.</li> <li>- Запобігати деградації ґрунтів та зниженню їх родючості.</li> <li>- Рационально використовувати земельні та водні ресурси.</li> <li>- Формувати позитивний імідж екологічно відповідального агровиробника.</li> </ul>

У Додатку Д, рис.Д.1 наведено дерево цілей ТОВ «Петрол Поділля». Використання дерева цілей забезпечує системність стратегічного управління та сприяє узгодженню дій усіх підрозділів підприємства. Виходячи з побудованого дерева цілей, доцільним є формування функціональної стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля», оскільки досягнення головної стратегічної мети можливе лише за умови комплексного вдосконалення роботи за окремими функціональними напрямками діяльності підприємства.

Запропоновані зміни в межах функціональної стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля» Додатку Д, табл.Д.3.

Наведені у табл. Д.3 заходи відображають комплексний і системний підхід до формування функціональної стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля», орієнтованої на стаке зростання, розширення ринків збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Запропоновані зміни у виробничому компоненті спрямовані на підвищення ефективності використання земельних ресурсів, упровадження сучасних агротехнологій та оптимізацію структури посівів, що дозволяє збільшити урожайність і знизити собівартість продукції. Фінансові заходи зосереджені на зміцненні фінансової стійкості, покращенні ліквідності та раціоналізації витрат, створюючи передумови для інвестиційного розвитку. Маркетингові зміни передбачають активне розширення ринкової присутності, пошук нових каналів збуту та використання елементів агресивної стратегії для виходу за межі існуючої ніші.

Організаційно-кадровий компонент орієнтований на підвищення професійного рівня персоналу й удосконалення системи мотивації, а інноваційно-технологічний – на впровадження сучасної техніки та цифрових рішень. У сукупності ці заходи забезпечують перехід ТОВ «Петрол Поділля» до активної моделі розвитку та посилення його позицій на аграрному ринку

### 3.3 Напрями диверсифікації підприємства

ТОВ «Петрол Поділля» реалізує комбіновану модель бізнесу, що поєднує кілька видів діяльності:

- вирощування зернових і бобових культур, насіння олійних культур та допоміжна діяльність у рослинництві – аграрний компонент, який відрізняється від основного торгового бізнесу;
- післяурожайна діяльність – логістика і зберігання продукції після збору врожаю;

- оптова торгівля твердим, рідким та газоподібним паливом, включно з паливом для сільськогосподарської техніки (нафтопродукти).

Для ТОВ «Петрол Поділля» диверсифікація – це системне розширення діяльності за межі основного профілю продажу пального. Вона полягає у поєднанні енергетичного бізнесу з аграрним, транспортним і логістичним напрямками, що формує більш гнучку та стійку бізнес-модель. Така стратегія допомагає зменшувати ризики, ефективніше використовувати ресурси та адаптуватись до змін ринку.

1. Продуктова диверсифікація (в межах аграрного виробництва) орієнтована на зменшення залежності від коливань цін на традиційні культури, підвищення маржинальності. Передбачає розширення номенклатури сільськогосподарської продукції:

- вирощування нових високорентабельних культур (нут, сочевиця, гірчиця, льон, нішеві олійні культури);

- упровадження органічного землеробства з подальшою сертифікацією продукції;

- вирощування насінневого матеріалу для реалізації іншим агровиробникам.

Основним напрямом продуктової диверсифікації для ТОВ «Петрол Поділля» є розширення асортименту вирощуваних культур. Поряд із традиційними зерновими та зернобобовими доцільним є збільшення частки високомаржинальних олійних культур (ріпак, соняшник, соя), а також поступове освоєння нішевих культур (нут, сочевиця, гірчиця, льон), попит на які зростає як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

2. Вертикальна диверсифікація (переробка продукції) – створення доданої вартості та зростання прибутковості бізнесу. Розвиток діяльності у напрямі переробки власної сировини:

- первинна переробка зерна (очищення, сушіння, фасування);

- виробництво круп, борошна, олії;

- зберігання продукції з подальшою реалізацією в періоди цінового

зростання.

3. Ринкова диверсифікація здійснюється з метою зниження ринкових ризиків та стабілізація доходів, а саме:

- вихід на нові регіональні ринки України;
- укладання контрактів із переробними підприємствами та трейдерами;
- прямі продажі агропродукції кінцевим споживачам.

4. Диверсифікація послуг забезпечує додаткові джерела доходу без значного розширення земельного банку і може здійснюватися шляхом:

- надання послуг з обробітку ґрунту, посіву, збирання врожаю;
- агрономічний супровід і консультування дрібних фермерів;
- оренда сільськогосподарської техніки.

5. Інноваційно-технологічна диверсифікація орієнтована на підвищення продуктивності та формування довгострокових конкурентних переваг: точне землеробство (GPS-моніторинг, дрони, агроскаутинг); цифровізація управління виробництвом і фінансами; впровадження енергоефективних та ресурсозберігаючих технологій.

6. Екологічна та соціальна диверсифікація спрямована на підвищення репутації підприємства та інвестиційної привабливості компанії. Розвиток діяльності ТОВ «Петрол Поділля» з урахуванням принципів сталого розвитку здійснюється шляхом:

- запровадження екологічно безпечних технологій обробітку ґрунту;
- участі у програмах сталого агровиробництва;
- створенням додаткових робочих місць у сільській місцевості.

На сьогодні підприємство займається вирощуванням таких культур як: пшениця, гречка, ячмінь, соя, кукурудза, ріпак. Як напрям продуктової диверсифікації для ТОВ «Петрол Поділля» доцільно розглянути впровадження вирощування соняшника як нової високорентабельної культури поряд із традиційними зерновими та олійними. Соняшник характеризується стабільним попитом на внутрішньому та зовнішньому ринках, високою експортною привабливістю, а також позитивно впливає на родючість ґрунтів завдяки

азотфіксації.

Передбачається залучення 100 га посівних площ під вирощування соняшника. Середня урожайність складає 2,8 т/га. Середня ціна реалізації за прогнозами буде складати 14 тис.грн/т,

Таблиця 3.6 – Вихідні дані для розрахунку інвестиційного проекту

Витрати	Вартість
Витрати на оренду (1 га)	7000 грн
Витрати на посів і агротехніку	31 000 грн/1 га
ЗП (розрахунок для сезонної роботи: оператор техніки, робітники) всього за сезон	85 000 грн
Непередбачені витрати (10%) за сезон	12300 грн
Загальні витрати	135300 грн

На першій рік прогнозується використовувати 50 га землі. Порахуємо ефективність вирощування соняшника:

$$E_f = 2,8 \cdot 50 \cdot 14,0 - 85,0 - 12,3 - (7+31) \cdot 50 = 1481,7 \text{ тис.грн}$$

Отже, можна побачити, що підприємство буде отримувати прибуток від впровадження продуктової диверсифікації у розмірі 1481,7 тис.грн. проведемо більш детальне обґрунтування запропонованого проекту. Оскільки підприємство не планує залучати нових працівників, а використовувати наявний персонал, їх оплата праці вже включена в загальний фонд оплати праці. Тому загальна вартість проекту буде складатися з витрат на оренду, посів, агротехніку та непередбачувані витрати і дорівнює 2515 тис.грн. на рік. Розрахуємо економічну ефективність впровадження диверсифікаційного проекту з вирощування соняшника. Прогнозуємо, що середні темпи річної інфляції на рівні 10%. Розрахуємо ЧТВ, індекс рентабельності та термін окупності диверсифікаційного проекту.

$$ЧТВ = \sum_{t=0}^{T_p} (D_t - B_t) \alpha_t$$

де  $T_p$  - розрахунковий рік;  $D_t$  - доходи в 1-й рік;  $B_t$  - інноваційні витрати в 1-й рік;  $\alpha_t$  - коефіцієнт дисконтування.

Таблиця 3.7 – Розрахунок ЧТВ проекту

Рік фінансування	Доходи – Витрати $D_t - B_t$	Коефіцієнт дисконтування $1/(1 + E)^t$ при 10%	Дисконтований потік $(D_t - B_t) / (1+E)^t$ при 10%
0	-2515000	1	-2515000
1	1481700	0,909091	1347000,1
2	1481700	0,826446	1224545,0
			56545,173

З даних таблиці 3.7 можна побачити, що даний проект є економічно привабливим, оскільки  $ЧТВ > 0$ .

Індекс рентабельності буде складати:

$$J_R = \frac{\sum_{t=0}^{T_p} D_t \alpha_t}{\sum_{t=0}^{T_p} B_t \alpha_t} = \frac{2534,1}{2515,0} = 1,1.$$

Тобто інноваційний проект є економічно ефективним. Термін окупності складе:

$$T_{ок} = 2515,0 / 1481,7 = 1,7 \text{ року}$$

Таке значення показника також позитивно характеризує проект.

Запропоновані напрями диверсифікації дозволяють ТОВ «Петрол Поділля» перейти від вузької спеціалізації до багатoproфільної моделі розвитку, знизити ризики аграрного виробництва, забезпечити стабільне зростання доходів і зміцнити конкурентні позиції на аграрному ринку.



### Висновки до розділу 3

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем нестабільності, посиленням конкуренції, ціновою волатильністю, кліматичними ризиками та трансформацією регуляторного середовища, особливої актуальності набуває розроблення програми вдосконалення системи стратегічного розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх факторів. Формування ефективної стратегії розвитку потребує застосування науково обґрунтованої методики, яка дозволяє оцінити результативність діючої стратегії, виявити проблемні аспекти діяльності та визначити перспективні напрями подальшого зростання.

З метою уточнення стратегічних пріоритетів доцільно провести портфельний аналіз підприємства. Він дає змогу оцінити структуру видів діяльності з урахуванням темпів зростання ринків та конкурентних позицій окремих стратегічних господарських підрозділів.

У межах нової стратегії доцільно зосередити увагу на таких пріоритетних напрямках розвитку:

1) Підприємству доцільно перейти від стратегії ринкової ніші до стратегії виходу за її межі, що зумовлено наявністю необхідного потенціалу та об'єктивною потребою подальшого розвитку. Поточні умови функціонування свідчать про можливість і доцільність розширення напрямів господарської діяльності та освоєння нових сфер бізнесу.

2) Застосування стратегій зростання та диверсифікації створює передумови для виходу підприємства на нові ринки, зниження залежності від окремих видів продукції та підвищення стійкості до коливань зовнішнього середовища. У цьому контексті стратегічний фокус підприємства має бути спрямований на активне освоєння нових ринкових сегментів, системне підвищення конкурентоспроможності продукції, а також розширення спектра послуг.

3) Поглиблення диверсифікації через запровадження нових видів

сільськогосподарської продукції або суміжних напрямів бізнесу (первинна переробка продукції, зберігання зерна, логістичні послуги).

4) Інноваційний розвиток виробництва, що передбачає впровадження сучасних агротехнологій, ресурсозберігаючих методів обробітку ґрунту, використання високопродуктивної техніки та цифрових рішень у землеробстві.

5) Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок удосконалення технологій вирощування, контролю якості та дотримання екологічних стандартів.

## ВИСНОВКИ

В умовах динамічних трансформацій зовнішнього середовища, процесів глобалізації та посилення конкурентного тиску особливого значення набуває формування стратегії розвитку підприємства. Саме стратегія дозволяє чітко окреслити довгострокову мету функціонування підприємства, оцінити його стратегічні переваги, визначити перспективні напрями діяльності та забезпечити максимально ефективне використання наявних ресурсів.

Проблематика формування та реалізації стратегій розвитку підприємств знайшла широке відображення у наукових дослідженнях провідних вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких І. Ансофф, О.С. Віханський, Л.Є. Довгань, А. Стрікленд, А.А. Томпсон, Р.А. Фатхутдінов, А.Д. Чандлер та інші. Узагальнення їхніх підходів дає підстави трактувати стратегію розвитку підприємства як системно сформований комплекс рішень і коротко- та середньострокових планів, спрямованих на досягнення поставлених цілей шляхом раціонального використання внутрішніх ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища.

Для сільськогосподарських підприємств формування стратегії розвитку є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки саме на цьому етапі оцінюється ефективність чинної моделі розвитку, визначаються проблемні зони, аналізується конкурентоспроможність і наявні ризики ринкового середовища. За таких умов особливого значення набуває використання формальних методів дослідження діяльності підприємства та матричних (портфельних) моделей аналізу, які дозволяють структурувати інформацію, оцінити позиції підприємства в галузі та обґрунтувати вибір стратегічних альтернатив.

Завершальним етапом формування стратегії розвитку є її оцінювання, що проводиться шляхом зіставлення планових та фактичних показників, аналізу відповідності обраної стратегії можливостям підприємства та прогнозуванню ймовірних наслідків її реалізації. Оскільки стратегія охоплює різні сфери

діяльності підприємства – від виробничої до маркетингової та фінансової – її ефективність не може бути виражена одним узагальнюючим показником. Тому оцінювання стратегії здійснюється комплексно, із застосуванням системи взаємопов'язаних критеріїв, які відображають різні аспекти функціонування підприємства

Аналіз динаміки техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Петрол Поділля» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільний, але загалом позитивний розвиток підприємства, з істотними коливаннями фінансових результатів і виробничої ефективності.

У 2023 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 23,24 % порівняно з 2022 роком, що може бути зумовлено несприятливими ринковими умовами, коливанням цін на сільськогосподарську продукцію або зростанням конкуренції. Водночас у 2024 році спостерігається різке зростання виручки – у 2,28 рази порівняно з 2023 роком, що свідчить про відновлення обсягів реалізації та активізацію господарської діяльності підприємства.

Аналогічну тенденцію демонструє і повна собівартість реалізованої продукції: її скорочення у 2023 році та суттєве зростання у 2024 році. При цьому темпи зростання собівартості у 2024 році перевищують темпи зростання доходу, що негативно вплинуло на рівень рентабельності.

Фінансовий результат від операційної діяльності у 2023 році зменшився на 21,56 %, однак у 2024 році зріс на 31,58 % порівняно з попереднім роком. Чистий прибуток має вкрай нестабільну динаміку: у 2023 році він скоротився майже у 8,5 рази, а у 2024 році зріс більш ніж у 4 рази. Незважаючи на покращення у 2024 році, рівень чистого прибутку залишається нижчим за показник 2022 року, що свідчить про наявність резервів підвищення ефективності діяльності.

Середньооблікова чисельність працівників зросла з 5 осіб у 2022 році до 12 осіб у 2024 році, що свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства. Відповідно зростає фонд оплати праці, який за досліджуваний період збільшився майже у 3,8 рази. Позитивною є динаміка середньомісячної заробітної плати, яка у 2024 році зросла на 31 % порівняно з 2023 роком, що

сприяє підвищенню мотивації персоналу.

Разом з тим середньорічний виробіток одного працівника у 2023 році суттєво зменшився, що свідчить про зниження продуктивності праці внаслідок збільшення чисельності персоналу швидшими темпами, ніж обсягів виробництва. У 2024 році ситуація частково покращилася, однак показник так і не досяг рівня 2022 року.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства значно зросла, особливо у 2023 році, що свідчить про активні інвестиції в матеріально-технічну базу. Це позитивно вплинуло на фондвіддачу, яка зросла з 0,99 грн у 2022 році до 1,9 грн у 2024 році, що характеризує підвищення ефективності використання основних засобів.

Площа сільськогосподарських угідь залишається практично незмінною протягом аналізованого періоду, що свідчить про стабільну земельну базу підприємства. Водночас рентабельність реалізованої продукції у 2024 році знизилася до 7,1 %, що є негативною тенденцією та вказує на зростання витрат і зниження ефективності виробництва.

У цілому діяльність ТОВ «Петрол Поділля» характеризується розширенням масштабів виробництва, зростанням інвестицій та кадрового потенціалу, проте супроводжується нестабільністю фінансових результатів і зниженням рівня рентабельності.

Домінуючу частку у структурі посівних площ товариства займають зернові та зернобобові культури, що пояснюється їх стабільним попитом на ринку, порівняно високою рентабельністю та можливістю використання як для реалізації, так і для внутрішніх потреб. Така орієнтація відповідає загальній спеціалізації підприємства та сприяє зменшенню виробничих ризиків.

Значну частку у структурі посівів становлять технічні культури, вирощування яких забезпечує формування грошових надходжень та підвищення загальної ефективності використання земельних ресурсів. Включення цих культур у сівозміну також позитивно впливає на агрохімічний стан ґрунтів і структуру посівів.

Картопля займає меншу, проте економічно важливу частку посівних площ. Її вирощування характеризується підвищеною трудомісткістю та потребою у значних матеріальних витратах, однак дозволяє отримувати стабільний дохід за умови ефективної організації виробництва та збуту.

Це обґрунтовує необхідність удосконалення системи управління витратами, підвищення продуктивності праці та оптимізації структури собівартості з метою забезпечення сталого економічного зростання підприємства.

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем нестабільності, посиленням конкуренції, ціновою волатильністю, кліматичними ризиками та трансформацією регуляторного середовища, особливої актуальності набуває розроблення програми вдосконалення системи стратегічного розвитку підприємства з урахуванням впливу зовнішніх факторів. Формування ефективної стратегії розвитку потребує застосування науково обґрунтованої методики, яка дозволяє оцінити результативність діючої стратегії, виявити проблемні аспекти діяльності та визначити перспективні напрями подальшого зростання.

З метою уточнення стратегічних пріоритетів доцільно провести портфельний аналіз підприємства. Він дає змогу оцінити структуру видів діяльності з урахуванням темпів зростання ринків та конкурентних позицій окремих стратегічних господарських підрозділів.

У межах нової стратегії доцільно зосередити увагу на таких пріоритетних напрямках розвитку:

- 1) Підприємству доцільно перейти від стратегії ринкової ніші до стратегії виходу за її межі, що зумовлено наявністю необхідного потенціалу та об'єктивною потребою подальшого розвитку. Поточні умови функціонування свідчать про можливість і доцільність розширення напрямів господарської діяльності та освоєння нових сфер бізнесу.

- 2) Застосування стратегій зростання та диверсифікації створює передумови для виходу підприємства на нові ринки, зниження залежності від окремих видів продукції та підвищення стійкості до коливань зовнішнього

середовища. У цьому контексті стратегічний фокус підприємства має бути спрямований на активне освоєння нових ринкових сегментів, системне підвищення конкурентоспроможності продукції, а також розширення спектра послуг.

3) Поглиблення диверсифікації через запровадження нових видів сільськогосподарської продукції або суміжних напрямів бізнесу (первинна переробка продукції, зберігання зерна, логістичні послуги).

4) Інноваційний розвиток виробництва, що передбачає впровадження сучасних агротехнологій, ресурсозберігаючих методів обробітку ґрунту, використання високопродуктивної техніки та цифрових рішень у землеробстві.

5) Підвищення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок удосконалення технологій вирощування, контролю якості та дотримання екологічних стандартів.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії/ Г.О.Швіндіна// Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 3. – С.66-88
2. Коноплянко Д. Методичні засади формування стратегії розвитку як складової механізму стратегічного розвитку підприємства/ Д.Коноплянко [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/2021-kolektyvna-monographiya/konoplyanko.pdf>
3. Гринько Т. В. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання/ Т. В. Гринько, К. С. Каціна/ Економіка та підприємництво. – 2019. – № 43. – С. 104–114.
4. Красношاپко В.В. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства/ В.В.Красношاپко [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4746>
5. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація/ О.І.Гудзь [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf)
6. Бельтюков Є.А. Ефективне енерговикористання – стратегія розвитку підприємства/ Є.А. Бельтюков, В.С. Швагірева // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – № 4. – С. 23–27.
7. Векслер Д.М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства/ Д.М.Векслер// Вісник ХНАУ. – 2019. – № 4, Т. 1. – С. 75 81.
8. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти / В.А. Власенко // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2015. – № 26 (1). – С. 32 41.

9. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація/ О.І. Гудзь// Економіка та управління підприємствами. – 2018. – №. 22 – С. 334-340.

10. Григор'єва Л. Базові стратегії як основа розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Л. Григор'єва // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – № 1. – С. 116–124.

11. Дашко І.М. Дослідження основних методів оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємств/ І.М.Дашко// Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2020. – № 5. – С. 108–110.

12. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства / С.А. Климчук // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2015. – № 33. – С. 48–60.

13. Ліпец Ю.А. Впровадження стратегічного менеджменту на підприємствах України як прогресивного напрямку їх розвитку/ Ю. А. Ліпец// Проблеми науки. – № 6. – С. 55-58.

14. Кобелєв В. М. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства/ В. М. Кобелєв, Ю. В. Захарченко// Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 42. – С. 297-303.

15. Макаренко Н.П. Оцінка ефективності реалізації маркетингової стратегії в системі управління збутовою діяльністю аграрного підприємства// Н.П.Макаренко// Економічна наука. – 2018. – №1. – С.19-23.

16. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку/ О.В. Коваленко, В. І. Калита// Проблеми системного підходу в економіці. – 2016. – № 54. – С. 35–39.

17. Лозовський О. Стратегічне управління як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств/ О. Лозовський, М. Дячук// Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. – 2018. – № 2. – С. 31-35.

18. Управління маркетинговими стратегіями та посилення умов конкурентоспроможності торгівельних підприємств/ Т. В. Устік, Н. О. Будаков, С. С. Протащук// Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. – 2019. – № 2. – С. 389-397

19. Олешко А. А. Конкурентні стратегії підприємств в умовах економічної кризи/ А. А. Олешко, А. О. Павленко, О. Ю. Рубанович// Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". – 2020.– № 19 (99), Т. 2. – С. 29-32.

20. Назаренко І. М. Стратегічний менеджмент знань та інновацій в контексті розвитку стратегічного управління/ І.М. Нестеренко// Економічна наука. – 2015. – №1. – С.9-13.

21. Раєвнева О.В. Сучасний інструментарій розроблення стратегії розвитку підприємства / О.В. Раєвнева // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. – 2017. – № 26(1). – С. 47–54.

22. Могильний О. М. Роль експортно-орієнтованого сільського господарства в стратегіях розвитку економіки. О. М. Могильний. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. – 2015. – № 2(1). – С. 58-65

23. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави / М.В. Хацер // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). – 2015. – № 3. – С. 109–112.

24. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії/ Г.О Швіндіна// Механізм регулювання економіки. – 2016. – № 3. – С.66-88.

25. Грабовенко О.В. Економічні виміри диверсифікації діяльності підприємств, О.В. Грабовенко// Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана» – Київ : КНЕУ, 2019. – № 43. – С. 80–92.

26. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник, Л.Я.Малюта. – Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. – 232 с

27. Mohelska H., Sokolova M. "Management approaches for Industry 4.0—the organizational culture perspective." *Technological and Economic Development of Economy* 24.6 (2018): 2225-2240.

28. Dagnino, G. B. Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics [Electronic resource] / Giovanni Battista Danino, Giovanna Padula // *The European Academy of Management. – Stockholm : Second annual conference-innovative research in management. – 2017. – 29 p. – Accessed mode: [www.ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf](http://www.ecsocman.hse.ru/data/977/644/1219/coopetition.pdf)*

29. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства / О.І. Кузьмак // *Інноваційна економіка. – 2016. – № 1-2. – С. 114–118.*

30. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства / С.М. Ступчук // *Вісник Хмельницького національного університету. Сер.: Економічні науки. – 2015. – № 3, Т. 3. – С. 168–172.*

31. Сотник І.М. Формування стратегії стійкого економічного розвитку молокопереробного підприємства / І.М. Сотник, Ю.О. Мазін, О.В. Супрун // *Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. – 2016. – Т. 21, № 7(2). – С. 98–104.*

32. Полюхович М.В. Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту/ М.В.Полюхович// *Modern Economics. – 2019. – № 18. – С. 138–144.*

33. Полюхович М.В. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства/ М.В.Полюхович// *Галицький економічний вісник. – 2021. – № 2. – С. 118-128.*

34. Саух І. Оцінка наукових підходів до трактування сутності стратегії підприємства та її змістовні характеристики/ І.Саух// *Соціально-економічні проблеми і держава. – 2016. – №1 (14). – С. 145–151.*

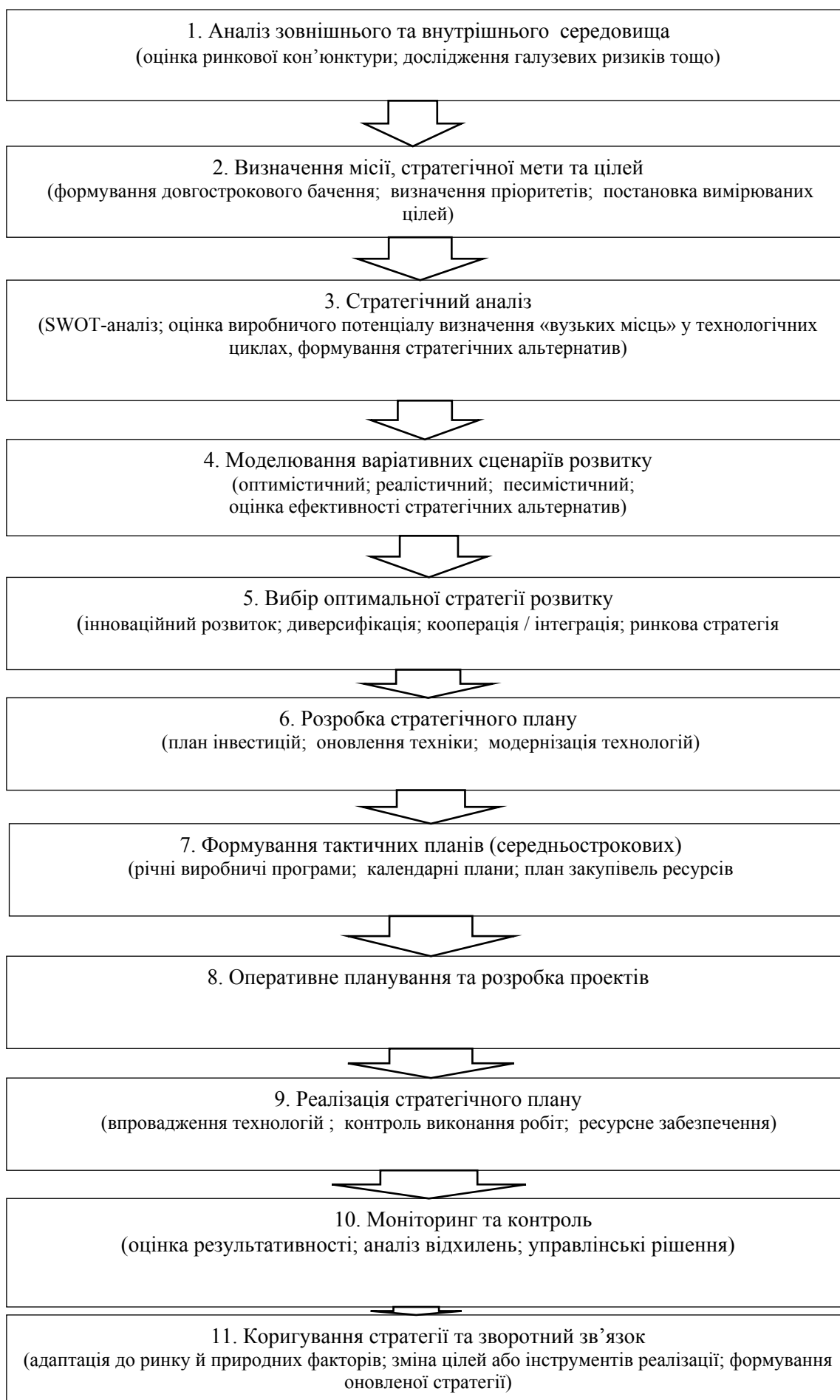
## ДОДАТКИ

Таблиця А.1 - Підходи до визначення поняття розвитку підприємства

Автор / школа	Сутність підходу до розвитку підприємства	Ключові характеристики визначення
Системний підхід	Розвиток розглядається як незворотний, закономірний та спрямований процес змін відкритої системи у просторі та часі.	Наявність внутрішніх протиріч; рух по спіралі; постійність змін; вплив зовнішніх факторів лише модифікує процес.
Процесний (еволюційний) підхід	Розвиток – це якісна трансформація структури, функцій та поведінки системи, що приводить до появи нових властивостей.	Якісні зміни; зміна способів функціонування; перехід до нового стану; еволюційність.
Структурно-функціональний підхід	Розвиток розглядається як перебудова елементів системи та їх взаємозв'язків з метою підвищення її ефективності.	Перетворення структури; оптимізація функцій; адаптація до зовнішніх умов.
Інноваційний підхід (Шумпетер)	Розвиток підприємства є результатом інновацій – нових продуктів, технологій, ринків, методів управління.	Новаторство; технологічні зміни; створення нової цінності; підприємницькі нововведення.
Цільовий підхід	Розвиток як процес реалізації цілей підприємства шляхом узгодження ресурсів та можливостей.	Орієнтація на довгострокові цілі; цілеспрямованість; стратегічний характер.
Ресурсний підхід (RBV)	Розвиток визначається здатністю підприємства накопичувати, комбінувати та ефективно використовувати ресурси.	Ресурсний потенціал; унікальні компетенції; конкурентні переваги; саморозвиток.
Функціонально-економічний підхід	Розвиток трактується як процес підвищення економічних результатів діяльності через поліпшення функцій, технологій, управління.	Підвищення ефективності; оптимізація витрат; зростання результативності.
Адаптаційний підхід	Розвиток – це здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та мінімізувати вплив ризиків.	Гнучкість; адаптація; стійкість до дестабілізуючих факторів; здатність до відновлення.
Інтеграційний підхід	Розвиток полягає у розширенні меж функціонування підприємства через інтеграцію в ринки, об'єднання, кооперацію.	Синергія; кооперація; об'єднання ресурсів; формування нової системи.
Комплексний (сучасний) підхід	Розвиток трактується як системний процес кількісних і якісних змін, що забезпечують зростання потенціалу та конкурентоспроможності.	Комплексність; довгостроковість; багатовимірність; стратегічні зміни; формування стійких конкурентних переваг.

Таблиця А.2 – Визначення поняття «стратегія»

Автор / дослідник	Визначення стратегії	Ключові акценти
А. Чандлер	Стратегія – це визначення основних довгострокових цілей підприємства, вибір напрямів дій та розподіл необхідних ресурсів для їх досягнення.	Довгострокові цілі, ресурси, напрями дій.
І. Ансофф	Стратегія – це набір правил для прийняття рішень, які орієнтують поведінку підприємства в умовах змінного середовища.	Правила та орієнтири, реакція на зміни, поведінка організації.
М. Портер	Стратегія – це створення унікальної позиції підприємства на ринку через визначений набір видів діяльності, які відрізняють його від конкурентів.	Конкурентні переваги, унікальність, позиціонування.
Г. Мінцберг	Стратегія – це модель у потоці рішень; вона може бути запланованою або сформованою внаслідок практичного досвіду.	Стратегія як процес, емерджентність, гнучкість.
А. Томпсон, А. Стрікланд	Стратегія – це комплекс заходів і управлінських рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та досягнення місії підприємства.	Управлінські рішення, конкурентоспроможність, місія.
О.С. Віханський	Стратегія – це генеральний напрямок і план дій, який визначає спосіб досягнення цілей організації.	План дій, напрям руху, цілі.
Р. Акофф	Стратегія – це розроблення майбутніх бажаних станів організації та способів їх досягнення.	Бажаний майбутній стан, прогнозування, розвиток.
З. Шершньова	Стратегія – це узагальнена модель дій для досягнення довгострокових цілей за умов динамічних змін зовнішнього середовища.	Динамічність, довгостроковість, модель дій.
Вітчизняна наукова школа (узагальнено)	Стратегія – це системний, довгостроковий курс розвитку підприємства, спрямований на забезпечення його конкурентних переваг та стійкості.	Системність, стійкість, конкурентні переваги, розвиток.



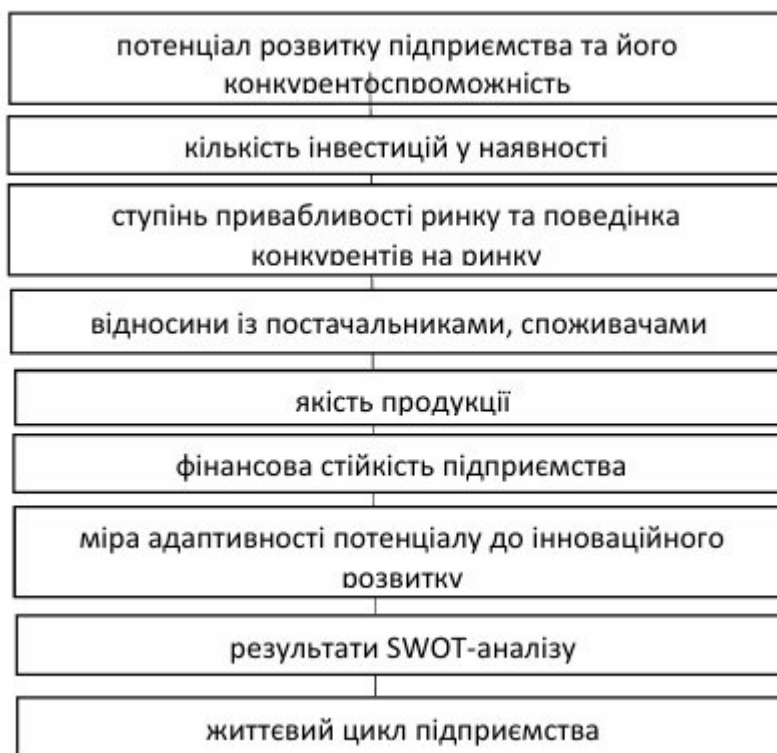


Рисунок А.2 – Підстави вибору стратегії підприємства

Таблиця Б.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності  
ТОВ «Петрол Поділля»

Показники	Одиниця виміру	Рік			Темпи зростання (падіння) до базового року, %	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	2	3	4	5	6	7
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис грн.	115575,3	88717,8	201988,7	76,76	227,68
2. Повна собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис грн.	102547,1	78497,9	188540,9	76,55	240,19
3. Фінансовий результат від операційної діяльності	тис грн.	13028,2	10219,9	13447,8	78,44	131,58
4. Чистий прибуток		4409,1	520,1	2160,4	11,80	415,38
5. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	5	8	12	160,00	150,00
робітників	осіб	2	5	7	250,00	140,00
6. Фонд оплати праці	тис грн.	938,40	1792,00	3521,28	190,96	196,50
7. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн	15640	18666,7	24453,3	119,35	131,00
8. Середньорічний виробіток працівника	грн.	23115,06	11089,73	16832,39	47,98	151,78
9. Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис грн.	85,1	1823,3	3223,1	2142,54	176,77
10. Фондовіддача	грн.	0,99	1,54	1,9	155,56	123,38
11. Площа сільськогосподарських угідь	га	15590	15750	16760	101,03	106,41
12. Рентабельність реалізованої продукції	%	12,7	13,0	7,1		

Таблиця Б.2 – Аналіз впливу факторів макросередовища на ТОВ «Петрол Поділля»

Група факторів макросередовища	Конкретний зміст фактору для ТОВ «Петрол Поділля»	Характер впливу	Ступінь впливу	Наслідки для підприємства
Політичні (Р)	Державні програми підтримки фермерів (дотації на гектар, компенсація вартості техніки)	+	Середній	Можливість часткового оновлення техніки та зниження витрат
	Воєнний стан, ризики логістичних обмежень	–	Високий	Складнощі збуту, збільшення витрат доставки, ризики зупинки польових робіт
	Регулювання ринку землі, зміни у земельному законодавстві	±	Високий	Можливість розширення земельного банку, але ризик підвищення вартості оренди
Економічні (Е)	Інфляційні процеси та подорожчання ПММ, добрив, ЗЗР	–	Високий	Зростання собівартості вирощування культур
	Коливання цін на зерно та олійні на внутрішньому й зовнішньому ринках	±	Високий	Може як збільшити прибутковість, так і зменшити доходи підприємства
	Високі ставки кредитування	–	Середній	Обмеження інвестицій, ускладнений доступ до обігових коштів
	Зростання вартості оренди землі у Хмельницькому районі	–	Середній	Підвищення затрат на земельний банк
Соціальні (S)	Дефіцит кваліфікованих трактористів, агрономів у сільській місцевості	–	Середній	Потреба у підготовці кадрів, зростання витрат на оплату праці
	Міграція населення через війну	–	Високий	Зменшення трудових ресурсів, сезонний дефіцит працівників
	Підвищення очікувань населення щодо екологічно чистої продукції	+	Низький	Можливість формування іміджу соціально відповідального виробника
Технологічні (Т)	Впровадження точного землеробства, GPS-навігації, автоматизованих систем	+	Середній	Зниження витрат на паливо, підвищення врожайності

	контролю			
	Доступність сучасних тракторів та дощувального обладнання, але з високою ціною	±	Середній	Можливість підвищення продуктивності, але потреба у великих інвестиціях
	Розвиток новітніх сортів зернових та олійних	+	Високий	Збільшення врожайності та стійкості до кліматичних ризиків
Екологічні (E)	Нестабільні погодні умови Хмельниччини (посухи, надмірні опади)	–	Високий	Зниження врожайності, потреба у страхуванні врожаю
	Виснаження ґрунтів та потреба у дотриманні сівозміни	–	Середній	Зростання затрат на добрива та заходи відновлення родючості
	Посилення екологічних вимог до використання ЗЗР	±	Низький	Підвищення витрат, але зменшення екологічних ризиків
Правові (L)	Збільшення контролю за орендними договорами та реєстрацією земель	±	Середній	Необхідність юридичного супроводу, але зменшення ризиків рейдерства
	Трудове законодавство (мінімальна зарплата, умови праці)	–	Середній	Зростання витрат на оплату праці
	Регулювання торгівлі сільськогосподарською продукцією	±	Середній	Можливі обмеження експорту або навпаки – відкриття нових ринків

Таблиця Б.3 – Оцінка зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «Петрол Поділля»

Фактори зовнішнього середовища	Характер впливу (можливість / загроза)	Ймовірність прояву (1–5)	Сила впливу (1–5)	Інтегральна оцінка (добуток)	Коментар для підприємства
1. Державні програми підтримки аграріїв (компенсація техніки, здешевлення кредитів, гранти)	Можливість	4	4	16	Дають шанс оновити техніку, підвищити ефективність та зменшити інвестиційне навантаження.
2. Розвиток інфраструктури експорту (логістичні коридори, зернові хаби)	Можливість	3	4	12	Сприяє зниженню логістичних витрат та стабілізації збуту.
3. Зростання попиту на якісну агропродукцію та сертифіковане зерно	Можливість	4	3	12	Дає можливість розширення ринків та отримання вищої ціни.
4. Кредитні програми під час воєнного стану (5–7–9 %)	Можливість	3	3	9	Можуть полегшити фінансування обігових та інвестиційних потреб.
5. Впровадження сучасних технологій (точне землеробство, дрони, GPS-системи)	Можливість	5	5	25	Значно підвищує урожайність та знижує витрати ресурсів.
6. Розширення земельного банку через ринок землі	Можливість	3	4	12	Підприємство може збільшити площу обробітку, але за умови достатнього капіталу.
7. Зміни клімату (посухи, надмірні опади)	Загроза	5	5	25	Серйозна загроза врожайності, потребує інвестицій у технології адаптації.
8. Висока інфляція та подорожчання ресурсів	Загроза	5	5	25	Збільшує собівартість продукції, знижує прибуток.

(добрива, ЗЗР, паливо)					
9. Логістичні проблеми через війну (блокування транспорту, нестача водіїв, черги)	Загроза	4	4	16	Ускладнює реалізацію продукції та підвищує ризики незавантаження ринку.
10. Конкуренція з великими агрохолдингами	Загроза	4	3	12	Може ускладнювати доступ до ринків збуту та ресурсів.
11. Зростання орендної плати на землю	Загроза	4	4	16	Збільшує витрати підприємства, знижує рентабельність.
12. Жорсткіші вимоги до екологічності виробництва	Загроза / Можливість	3	3	9	Потребує інвестицій, але може покращити імідж підприємства.
13. Дефіцит кадрів у сільській місцевості	Загроза	5	4	20	Ускладнює виконання виробничих операцій, підвищує витрати на оплату праці.

Найсильніші можливості (інтегральна оцінка  $\geq 15$ ):

Впровадження сучасних технологій – 25

Державна підтримка аграрного сектору – 16

Розвиток експортної інфраструктури – 12

Зростання попиту на якісне зерно – 12

Ці можливості підтверджують перспективність інноваційного та інвестиційного розвитку підприємства.

Найзначніші загрози (інтегральна оцінка  $\geq 20$ ):

Кліматичні ризики – 25

Інфляція та подорожчання ресурсів – 25

Дефіцит робочої сили – 20

Логістичні обмеження – 16

Зростання орендної плати – 16

Ці загрози повинні бути враховані при формуванні стратегії розвитку та управління ризиками.

## Фінансова звітність за 2023 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ"  
 ХМЕЛЬНИЦЬКА ОБЛ., ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ Р-Н, С. РУЖИЧАНКА, ПРОВ.  
 ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ, БУД. 7/1  
 (ТОВ "ПЕТРОЛ ПОДІЛЛЯ")

Код за ЄДРПОУ: [43638740](#)

Дата звіту	01.02.2024
Період	2023 рік, 12 міс
КАТОТТГ	UA68040470010096613
Кількість працівників	8

### Фінансова звітність малого підприємства

#### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	
накопичена амортизація	1002	0.00	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	85.10	1 823.30
первісна вартість	1011	185.70	2 324.90
знос	1012	100.60	501.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Усього за розділом I	1095	85.10	1 823.30
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 198.30	794.80
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7 972.10	11 946.20
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	175.70	20.50
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	14.10
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	250.50	828.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	938.60	5 199.50
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	258.00	201.00
Усього за розділом II	1195	12 793.20	18 990.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	12 878.30	20 813.50

#### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
-------------	-----------	------------------------------------	--------------------------------------

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	850.00	850.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 424.10	4 944.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	5 274.10	5 794.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	6 000.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 094.60	2 486.90
розрахунками з бюджетом	1620	697.30	156.80
у тому числі з податку на прибуток	1621	695.80	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 812.30	6 375.60
Усього за розділом III	1695	7 604.20	15 019.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	12 878.30	20 813.50

**Звіт про фінансові результати**

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	88 717.80	115 575.30
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	78 497.90	102 547.10
Інші операційні доходи	2120	803.50	49.70
Інші операційні витрати	2180	10 146.50	7 700.90
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	242.60	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	89 521.30	115 625.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	88 887.00	110 248.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	634.30	5 377.00
Податок на прибуток	2300	114.20	967.90
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	520.10	4 409.10

Таблиця Г.1 - SWOT-аналіз ТОВ «Петрол Поділля»

	Можливості	Загрози
	<p>1. Зростання попиту на сільськогосподарську продукцію на внутрішньому та зовнішньому ринках.</p> <p>2. Запровадження сучасних агротехнологій, ресурсозберігаючих методів обробітку ґрунту та точного землеробства.</p> <p>3. Диверсифікація структури посівних площ метою зниження виробничих ризиків.</p> <p>4. Можливість участі у державних програмах підтримки аграрного сектору.</p> <p>5. Розширення співпраці з переробними підприємствами та торговельними мережами.</p> <p>6. Залучення інвестицій для модернізації техніки та виробничої інфраструктури.</p>	<p>1. Нестабільність цін на сільськогосподарську продукцію та ресурси виробництва.</p> <p>2. Зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, добрив і засобів захисту рослин.</p> <p>3. Негативний вплив погодних умов і кліматичних змін на врожайність культур.</p> <p>4. Посилення конкуренції з боку великих агрохолдингів.</p> <p>5. Обмежений доступ до довгострокового кредитування.</p> <p>6. Зміни податкового та аграрного законодавства.</p>
Сильні сторони	SO-стратегія	WO-стратегія
<p>1. Наявність стабільного земельного банку сільськогосподарських угідь, що забезпечує безперервність виробничого процесу.</p> <p>2. Спеціалізація на вирощуванні зернових, зернобобових, технічних культур і картоплі, які мають стійкий попит на внутрішньому ринку.</p> <p>3. Поступове оновлення матеріально-технічної бази та зростання вартості основних виробничих фондів.</p> <p>4. Досвід ведення сільськогосподарської діяльності та адаптація до регіональних ґрунтово-кліматичних умов.</p> <p>5. Зростання чисельності персоналу та підвищення рівня оплати праці, що позитивно впливає на трудову мотивацію.</p> <p>6. Гнучка організаційна структура управління, яка дозволяє оперативно приймати управлінські рішення</p>	<p>1. Розширення обсягів виробництва зернових і технічних культур за рахунок стабільного земельного банку.</p> <p>2. Запровадження сучасних агротехнологій і елементів точного землеробства з метою підвищення врожайності.</p> <p>3. Участь у державних програмах підтримки аграріїв для оновлення матеріально-технічної бази.</p> <p>4. Розвиток партнерських відносин переробними підприємствами та торговельними мережами.</p>	<p>1. Залучення інвестицій та участь у грантових програмах для зменшення залежності від короткострокових зобов'язань.</p> <p>2. Оптимізація структури запасів з метою підвищення ліквідності балансу.</p> <p>3. Удосконалення фінансового планування та бюджетування.</p> <p>4. Впровадження заходів з підвищення продуктивності праці та ефективності використання персоналу.</p>
Слабкі сторони	ST-стратегія	WT-стратегія
<p>1. Висока залежність від оборотних активів у формі запасів, що знижує ліквідність балансу.</p> <p>2. Нестабільність фінансових результатів та значні коливання чистого прибутку за роками.</p> <p>3. Переважання короткострокових зобов'язань у структурі пасиву балансу, що зменшує фінансову стійкість.</p> <p>4. Зниження рівня рентабельності реалізованої продукції у 2024 році.</p> <p>5. Обмежені можливості самофінансування інвестиційних проєктів.</p> <p>6. Залежність виробничих результатів від сезонності та природно-кліматичних факторів.</p>	<p>1. Диверсифікація структури посівних площ для зниження ризиків, пов'язаних з цінними коливаннями та погодними умовами.</p> <p>2. Оптимізація виробничих витрат за рахунок ефективного використання ресурсів і сучасної техніки.</p> <p>3. Формування страхових запасів та використання агрострахування для зменшення впливу кліматичних ризиків.</p> <p>4. Підвищення якості продукції для зміцнення конкурентних позицій на ринку.</p>	<p>1. Зменшення частки позикових коштів у структурі пасиву балансу.</p> <p>2. Перехід до більш консервативної фінансової політики в умовах ринкової нестабільності.</p> <p>3. Перегляд виробничих програм з урахуванням рентабельності окремих культур.</p> <p>4. Посилення контролю за витратами та управлінням грошовими потоками</p>

Таблиця Д.1 – Узгодження стратегічних цілей з елементами SWOT-аналізу

Група стратегічних цілей	Зв'язок із сильними сторонами (S)	Нейтралізація слабких сторін (W)	Використання можливостей (O)	Мінімізація загроз (T)
Економічні	Використання земельного банку та управлінської гнучкості для зростання обсягів виробництва	Оптимізація витрат і диверсифікація діяльності зменшують залежність від обмежених ресурсів	Орієнтація на зростаючий попит і державну підтримку агросектору	Підвищення рентабельності знижує чутливість до цінових коливань
Виробничі	Спеціалізація на рослинництві забезпечує концентрацію зусиль на ключових культурах	Модернізація техніки компенсує технічну відсталість	Впровадження сучасних агротехнологій і точного землеробства	Скорочення виробничих ризиків, пов'язаних з погодними умовами
Фінансові	Гнучкість управління фінансами та можливість самостійного прийняття рішень	Формування власних інвестиційних ресурсів зменшує залежність від кредитів	Залучення державних програм фінансування та грантів	Підвищення фінансової стійкості знижує вплив кризових явищ
Соціальні	Компактна структура підприємства сприяє ефективній кадровій політиці	Підвищення мотивації персоналу компенсує кадрові обмеження	Використання програм підтримки зайнятості в сільській місцевості	Зменшення соціальної напруги в умовах економічної нестабільності
Екологічні	Наявність сільськогосподарських земель дозволяє впроваджувати ґрунтозберігаючі практики	Раціональне землекористування знижує деградацію ґрунтів	Перехід до ресурсозберігаючих та екологічних технологій	Зменшення ризиків втрат урожаю через кліматичні зміни

Таблиця Д.2 - Показники, що характеризують рівень розвитку ТОВ «Петрол Поділля»

Показник	Спосіб розрахунку	Значення показника	Еталонне значення показника
<b>1. Показники продукції</b>			
1.1. Коефіцієнт оновлення продукції	Відношення кількості нової продукції, виготовленої у звітному році, до загальної кількості продукції за цей рік.	0,15	0,2
<b>2. Показники фінансової стійкості</b>			
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення суми оборотних активів до обсягу поточних зобов'язань.	1,1	1
2.2. Коефіцієнт фінансової незалежності	Відношення власного капіталу до обсягу активів.	0,55	0,5
2.3. Коефіцієнт фінансового ризику	Визначається як відношення залученого капіталу до суми власного.	0,78	0,6
<b>3. Показники виробничої стійкості</b>			
3.1. Частка оборотних активів у майні підприємства	Відношення суми оборотних активів до валюти балансу.	0,78	0,6
3.2. Частка запасів в оборотних активах	Відношення суми запасів до обсягу оборотних активів.	0,35	0,5
3.3. Матеріаломісткість	Відношення суми матеріальних витрат до загального обсягу операційних витрат.	0,7	0,9
3.4. Фондовіддача	Відношення суми виручки до середньорічної вартості основних фондів.	117,14	110
<b>4. Техніко-економічні показники</b>			
4.1. Коефіцієнт придатності основних засобів	Відношення залишкової вартості основних засобів до їхньої первісної вартості.	0,7	0,6
4.2. Коефіцієнт оновлення основних засобів	Відношення збільшення за звітний період первісної вартості основних засобів до первісної вартості основних засобів.	0,2	0,15
<b>5. Показники рентабельності</b>			
5.1. Рентабельність продукції	Відношення операційного прибутку до виручки від реалізації товарів, робіт, послуг.	27%	20%
5.2. Рентабельність власного капіталу	Відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу.	26%	20%
5.3. Рентабельність активів	Відношення чистого прибутку до середньої величини активів.	27%,	20%
<b>6. Показники соціальної стійкості</b>			
6.1. Плинність кадрів	Відношення чисельності звільнених працівників із причин, не пов'язаних із виробництвом, до середньооблікової чисельності.	0,15	0,17
6.2. Продуктивність праці	Відношення виручки від реалізації товарів, робіт, послуг до середньооблікової чисельності працівників.	55	50
6.3. Коефіцієнт підвищення кваліфікації	Відношення чисельності працівників, які підвищують свою кваліфікацію, до середньооблікової чисельності.	0,15	0,1

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

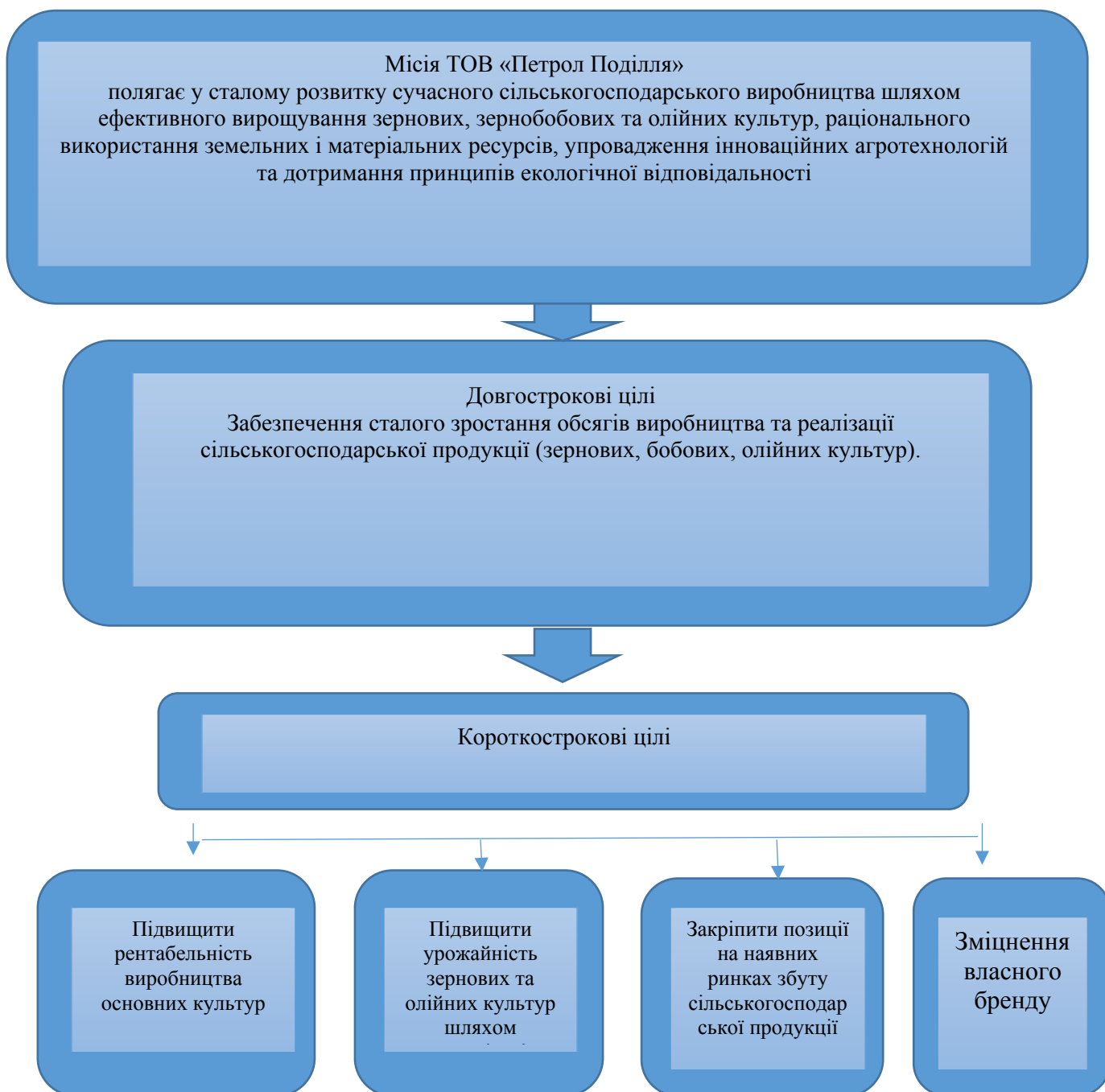


Рисунок Д.1 – Дерево цілей ТОВ «Петрол Поділля»

Таблиця Д.3 – Запропоновані зміни в межах функціональної стратегії розвитку ТОВ «Петрол Поділля»

Компонент діяльності	Поточний стан	Запропоновані зміни	Очікуваний результат
Виробничий	Орієнтація на традиційні культури, обмежене впровадження сучасних технологій	Впровадження елементів точного землеробства Оновлення парку сільськогосподарської техніки Оптимізація структури посівних площ	Підвищення врожайності, зниження собівартості, зростання виробничої ефективності
Маркетинговий	Реалізація продукції переважно через посередників	Вихід на нові регіональні ринки Пошук прямих контрактів із переробними підприємствами та трейдерами Формування власного бренду	Розширення ринку збуту, підвищення цін реалізації, зміцнення ринкових позицій
Фінансовий	Обмежене використання зовнішніх джерел фінансування	Залучення кредитних та грантових програм Оптимізація структури витрат Формування резервного фонду	Підвищення фінансової стійкості, забезпечення ресурсів для зростання
Інноваційний	Низький рівень інноваційної активності	Використання сучасних сортів і гібридів культур Запровадження нових агротехнологій Автоматизація облікових процесів	Підвищення конкурентоспроможності, адаптація до змін ринку
Кадровий	Обмежена система мотивації персоналу	Впровадження матеріального стимулювання Підвищення кваліфікації працівників Чіткий розподіл функцій і відповідальності	Зростання продуктивності праці, зменшення плинності кадрів
Управлінський	Централізоване управління, відсутність стратегічного документа	Розробка та впровадження стратегії розвитку Формалізація місії та цілей Делегування управлінських повноважень	Підвищення якості управлінських рішень, стратегічна узгодженість дій
Екологічний	Дотримання базових агроекологічних вимог	Рациональне використання добрив Застосування ґрунтозахисних технологій Дотримання сівозміни	Збереження родючості ґрунтів, екологічна стійкість виробництва
Ринкова стратегія	Переважно пасивна позиція на ринку	Застосування елементів агресивної стратегії Витіснення конкурентів за рахунок обсягів і якості• Диверсифікація діяльності	Збільшення частки ринку, вихід за межі ринкової ніші

Завідувачу кафедри  
Менеджменту та адміністрування  
Нілі ТЮРІНІЙ

здобувача вищої освіти (студента ПІБ.  
факультет, «курс», «група»)  
Светослава Гайдука

## ЗАЯВА

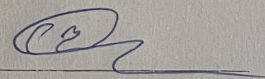
З правилами чинного Положення про систему забезпечення академічної доброчесності у Хмельницькому національному університеті, згідно з яким виявлення академічного плагіату є підставою для відмови в допуску кваліфікаційної роботи до захисту і застосування заходів академічної відповідальності, ознайомлений (а). Про використання спеціалізованих програмних засобів (СПЗ) StrikePlagiarism та Anti-Plagiarism для перевірки кваліфікаційних робіт здобувачів вищої освіти на наявність академічного плагіату оповіщений (а). Надаю університету право на передачу моєї роботи для обробки та збереження в базах даних СПЗ і використання роботи для виявлення академічного плагіату в інших роботах, які перевіряються СПЗ.

Також надаю свою згоду на обробку й збереження університетом моєї роботи в Інституційному репозитарії Хмельницького національного університету.

Робота надається для перевірки в електронному варіанті. Електронна версія моєї роботи збігається (ідентична) з друкованою.

15.12.25

дата



підпис