

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ**

Завідувач кафедри

виробничого та інвестиційного менеджменту

(назва кафедри)

\_\_\_\_\_ **Тетяна ВЛАСЕНКО**

(підпис)

(ПІБ)

“ \_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20\_ р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему: **Формування стратегій розвитку для підприємств малого й середнього бізнесу**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

**Гарант освітньої програми**

д.е.н., професор

\_\_\_\_\_

Віра БУТЕНКО

(підпис)

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_

Віталій ГАВРИЛЮК

(підпис)

**Виконав**

\_\_\_\_\_

Олексій КОМІНА

(підпис)

КИЇВ – 2025

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ**

**Факультет аграрного менеджменту**

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
виробничого та інвестиційного  
менеджменту

к.е.н., доцент \_\_\_\_\_ Тетяна ВЛАСЕНКО  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

**З А В Д А Н Н Я**

**на виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи студенту**

Коміни Олексію Євгенійовичу \_\_\_\_\_

(прізвище, ім'я, по батькові)

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

Тема бакалаврської кваліфікаційної роботи

**«Формування стратегій розвитку для підприємств малого й середнього  
бізнесу»**

затверджена наказом ректора НУБіП України від «12» грудня 2024 р. №2223 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедрі

\_\_\_\_\_ (рік, місяць, число)

Вихідні дані до бакалаврської кваліфікаційної роботи:

1) закони та нормативно-правові акти України; 2) методичні рекомендації; 3) енциклопедичні, словникові та довідникові джерела; 4) навчальна та наукова література; 5) фахові періодичні видання; 6) матеріали державної статистики; 7) офіційні дані «ТОВ «Дон-Термінал»

Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Теоретичні основи формування стратегій розвитку для підприємств малого й середнього бізнесу
2. Аналіз формування стратегій розвитку підприємства ТОВ «Дон-Термінал»
3. Шляхи удосконалення стратегій розвитку підприємства

Дата видачі завдання «13» грудня 2024 р.

Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_ Віталій ГАВРИЛЮК  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завдання прийняв до виконання \_\_\_\_\_ Олексій КОМІНА  
(підпис) (прізвище та ініціали студента)

## ЗМІСТ

|  |    |
|--|----|
| ВСТУП .....  | 6  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ<br>МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ .....                                    | 9  |
| 1.1..... Сутність стратегічного управління та його значення для малих і середніх підприємств .....                                 | 9  |
| 1.2 Особливості планування стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах.....   | 20 |
| 1.3 Методичні підходи до формування стратегій розвитку малого й середнього бізнесу .....   | 22 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УМОВ<br>ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ДОН-ТЕРМІНАЛ» ЯК ПРЕДСТАВНИКА<br>СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ..... | 30 |
| 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Дон-Термінал» ..   | 30 |
| 2.2 Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства .....  | 35 |
| 2.3 Аналіз процесу стратегічного планування на підприємстві та виявлення проблемних аспектів .....                                 | 42 |
| РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ<br>ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО Й СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ .....                        | 56 |
| 3.1 Визначення стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Дон-Термінал».....   | 56 |
| 3.2 Розробка пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування на підприємстві .....  | 60 |
| 3.3 Розрахунок економічної ефективності реалізації запропонованих стратегічних заходів .....                                       | 64 |
| ВИСНОВКИ .....   | 72 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....   | 74 |
| ДОДАТКИ.....   | 83 |

## ВСТУП

У сучасних умовах динамічного розвитку економіки актуальність управління розвитком організацій, зокрема підприємств малого й середнього бізнесу, постійно зростає. Зміни у світових ринках, глобалізація, впровадження новітніх технологій, нестабільність політичного та економічного середовища обумовлюють необхідність цілеспрямованого та системного підходу до формування стратегій розвитку підприємств. Саме розвиток вже не розглядається як природний наслідок функціонування, а стає результатом активної, обґрунтованої та стратегічно спрямованої діяльності керівництва.

Система управління підприємством передбачає два основних напрями – управління функціонуванням та управління розвитком. Сьогодні особливої ваги набуває саме управління розвитком, що обумовлено необхідністю підприємств не лише забезпечувати стабільність діяльності, але й швидко адаптуватися до зовнішніх змін, впроваджувати інновації, підвищувати конкурентоспроможність і забезпечувати довготривале зростання. В умовах високої динамічності ринкового середовища саме стратегічне управління розвитком стає ключовим чинником успіху малого й середнього бізнесу.

Підприємства малого й середнього бізнесу в Україні стикаються з численними викликами: жорсткою конкуренцією, обмеженими ресурсами, технологічними змінами та змінами у поведінці споживачів. У цьому контексті формування ефективних стратегій розвитку передбачає не лише вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів, але й глибоке стратегічне планування, залучення цифрових технологій, пошук нових ринків, адаптацію до глобалізаційних процесів та розвиток людського капіталу.

Формування стратегії розвитку підприємства залежить від багатьох факторів, серед яких особливу роль відіграють позиція організації на ринку, її потенціал, динаміка розвитку галузі, поведінка конкурентів, економічні та соціальні тренди. Системний аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє визначити оптимальні напрями стратегічного розвитку та забезпечити адаптивність підприємства до змін.

Актуальність даного дослідження підтверджується не лише сучасними викликами, але й постійним інтересом наукової спільноти до проблем розвитку малого й середнього бізнесу. Це знаходить відображення у значній кількості наукових праць, монографій, дисертаційних досліджень, що присвячені питанням стратегічного планування, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Теоретичні й методологічні засади управління розвитком підприємств малого й середнього бізнесу закладені у роботах таких вчених, як Азоєв Г. Л., Андрушків Б. М., Білорус О. Г., Боковець В. В., Девіс С. М., Довгань Л. В., Дулиба Н. Г., Купчак П. М., Мороз О. В., Сазонець І. Л., Стегней М. І., Страшинський І. В., Федоренко В. Г., Череп А. В. Їхні дослідження стали основою для формування сучасних підходів до стратегічного розвитку підприємств та визначення факторів їхньої стійкості.

Мета дослідження полягає у розробці практичних пропозицій щодо вдосконалення процесу формування стратегії розвитку підприємства малого і середнього бізнесу на прикладі ТОВ «ДОН-ТЕРМІНАЛ», що здійснює діяльність у сфері дистрибуції мастильних матеріалів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування розвитку підприємств малого і середнього бізнесу.

Предметом дослідження виступають методичні підходи та прикладні інструменти формування стратегій розвитку підприємств малого і середнього бізнесу, зокрема у сфері дистрибуції мастильних матеріалів, із урахуванням потреб удосконалення каналів збуту та системи стратегічного управління.

У процесі дослідження застосовувалися такі методи: системний аналіз для комплексного вивчення об'єкта дослідження; методи фінансово-економічного аналізу для оцінки ефективності діяльності підприємства; порівняльний аналіз для оцінки динаміки показників; методи оцінки економічної ефективності заходів розвитку; графічний метод для наочного представлення результатів дослідження.

Практичне значення дослідження полягає у розробці рекомендацій, які можуть бути безпосередньо впроваджені на підприємствах малого й середнього бізнесу з метою вдосконалення їхнього стратегічного планування, забезпечення довготривалого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного та нестабільного середовища.

Участь у наукових заходах. За результатами проведеного дослідження автор брав участь у студентській науково-практичній конференції «Роль молоді у розвитку АПК УКРАЇНИ», де було представлено доповідь на тему: «Стратегії розвитку малого і середнього бізнесу як чинник економічного зростання сільських територій». Матеріали виступу опубліковано в збірнику тез конференції.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МАЛИХ І СЕРЕДНІХ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Сутність стратегічного управління та його значення для малих і середніх підприємств

Поняття «стратегія» походить від грецького слова і дослівно перекладається як словосполучення: «stratos» – армія, «ago» – веду, тобто означає науку бути полководцем, мистецтво ведення війни [5]. Тобто, першочергово термін зародився у військовій сфері, але поступово поширився на різні галузі знань, зокрема й на економіку.

Починаючи з 1962 року, коли А.Чендлер-молодший вперше застосував термін «стратегія» по відношенню до комерційного підприємництва, науковці-економісти намагаються якнайповніше охарактеризувати зміст цього поняття та розкрити його сутність.

На основі вивчення історичних аспектів формування наукових поглядів на сутність стратегії підприємства, в науковій літературі виділено три підходи: класичний, процесний, системний [54, с. 17]. Їх детальну характеристику представимо у вигляді табл. 1.1.

*Таблиця 1.1*

#### Історично-наукові підходи до розуміння сутності стратегії підприємства

| Підхід    | Основоположники                           | Базові положення  | Недоліки підходу  |
|-----------|---|---|---|
| Класичний | А. Чандлер, І. Ансофф, А. Слоан           | Стратегія є чітко спланованим раціональним планом, що зорієнтований на максимізацію прибутку                        | Не враховує вплив зовнішнього середовища та деяких елементів внутрішнього (персоналу і т.п.)  |
| Процесний | Г. Саймон, Р. Сайерта, Дж. Марч           | Стратегії не можуть бути сплановані; основою розробки стратегії є реальна дійсність                                 | Не передбачає розробки планів, стратегія формується лише в процесі її реалізації  |
| Системний | М. Грановеттер, Р. Сведберг, Р. Вітінгтон | Стратегія передбачає планування, але орієнтується не на максимізацію прибутку, а на зміни зовнішнього середовища та | Позбавлена недоліків, характерних для попередніх підходів, оскільки враховує стан середовища і базується на розроблених стратегічних планах |

|  |  |                                    |  |
|--|--|------------------------------------|--|
|  |  | можливості внутрішнього середовища |  |
|--|--|------------------------------------|--|

Джерело: побудовано автором на основі [54, с.17-21]

Більшість сучасних дослідників у своєму розумінні стратегії підприємства виходять саме з системного підходу. Але все ж таки погляди науковців на зміст терміну «стратегія підприємства» і сьогодні суттєво різняться.

Досліджуючи сучасні погляди науковців, можна виділити три сталі підходи до розуміння сутності стратегії: цільовий, спосіб дій, плановий документ. Їх детальна характеристика наведена в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Сучасні наукові підходи до розуміння сутності стратегії підприємства

| Підхід            | Базові положення   | Приклад визначення                         |   |
|-------------------|--|--|---|
|                   |  | Автор                                      | Визначення  |
| Цільовий          | Трактує стратегію як визначення певних цілей і т.п.  | С.В. Філіна,<br>О.В. Дрига,<br>О.В. Кужель | Стратегія підприємства – це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства, на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробки комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення [66, с.121] |
| Спосіб дій        | Передбачає чітке формулювання певної лінії поведінки підприємства                                      | Т.В. Деділова, І.І. Токар                  | модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації [14, с.8]  |
| Плановий документ | Визначає стратегію як плановий документ, ставлячи основною задачею необхідність формалізації стратегії | К.В.Пастух                                 | Стратегія організації – це детальний всебічний комплексний план забезпечення місії та досягнення цілей організації [41, с.11].  |

Джерело: складено автором

Детальніший огляд сучасних наукових визначень терміна «стратегія» наведено в Додатку А.

Цілі та завдання стратегії підприємства будуть різнитися залежно від виду підприємства, напрямів його діяльності, положення на ринку тощо. Найбільш часто підприємства можуть ставити перед собою такі основні стратегічні цілі:

1) конкурентні: охоплення більшої частки ринку, витіснення конкурентів з певного сегменту ринку, створення конкурентних переваг, покращення конкурентоспроможності тощо;

2) продуктові: розширення або оптимізація асортименту товарів і послуг за рахунок розширення видів діяльності (відкриття нового виробництва), або за рахунок оптимізації роботи з постачальниками (пошук нових постачальників) тощо;

3) фінансові: збільшення обсягів реалізації, збільшення прибутку компанії, зростання вартості необоротних активів, покращення фінансової стабільності та ліквідності підприємства тощо.

Необхідність та важливість розробки підприємствами власної стратегії розвитку обумовлена тим, що зовнішнє середовище швидкозмінне і нестабільне, його вплив може бути різноплановим в кожному моменті часу. Прогнозування його зміни потребує врахування існуючих ризиків у плановій діяльності для уникнення загроз і максимально ефективного використання існуючих перспектив та можливостей.

Маркетингова стратегія будь-якого підприємства є, зазвичай, портфельною, включає в себе цілий комплекс стратегічних заходів по відношенню до окремих груп продукції, споживачів, постачальників, сфери діяльності тощо.

Класифікація типів стратегій, які розробляються з метою пошуку та обґрунтування найбільш перспективних напрямків подальшого функціонування та розвитку підприємства, може проводитися за такими найбільш поширеними критеріями: за масштабом розробки; за напрямками діяльності; за рівнем прийняття стратегічних рішень; за термінами реалізації стратегії; за темпами розвитку; за способом забезпечення розвитку; за стадією життєвого циклу; за способом досягнення конкурентних переваг тощо (рис. 1.1).

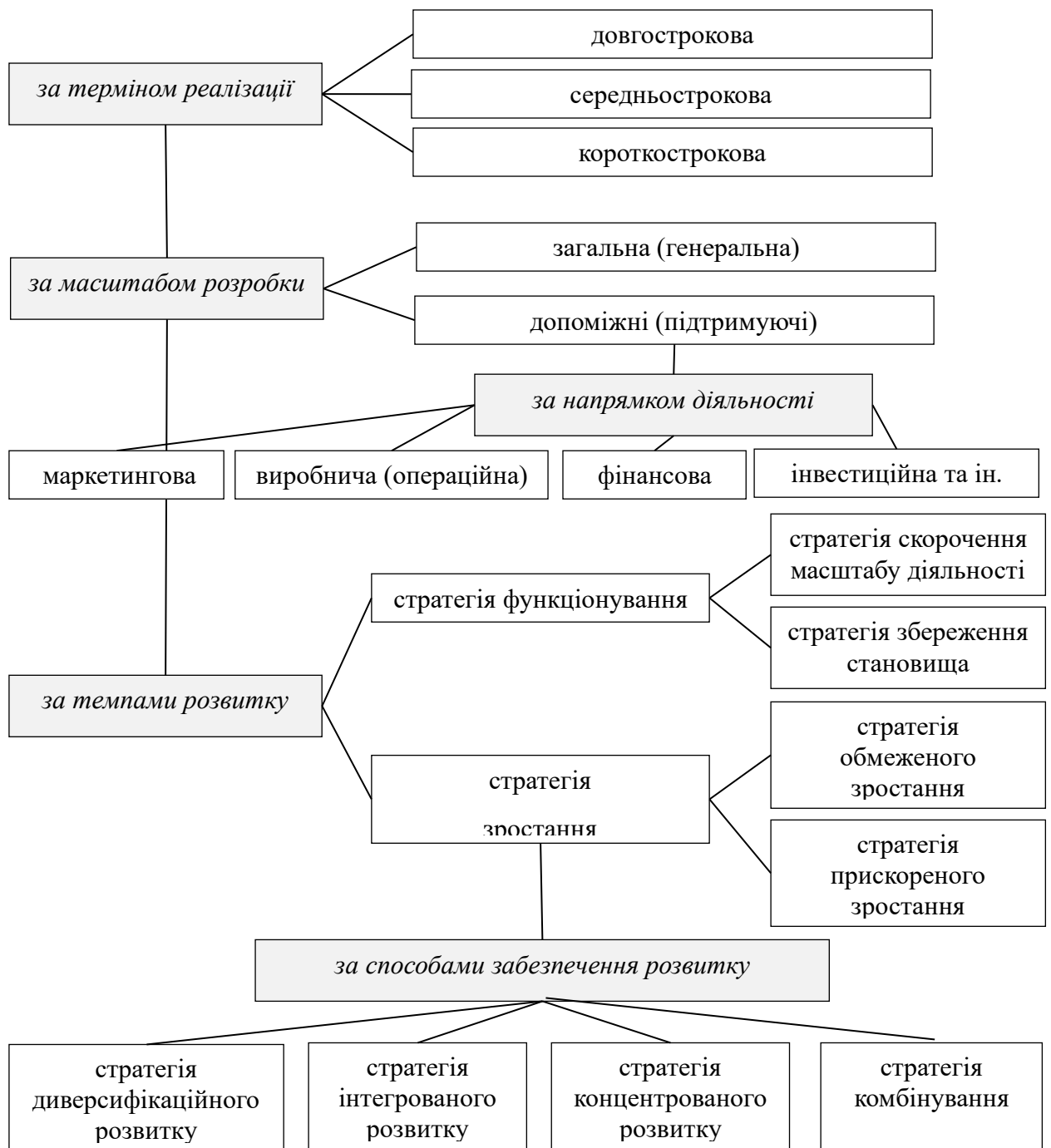


Рис. 1.1. Система стратегій підприємства

Джерело: побудовано автором

Як видно з рис. 1.1, стратегія зростання – це різновид маркетингових стратегій, що включає в себе два основні види:

- 1) стратегію обмеженого зростання;
- 2) стратегію прискореного зростання.

Як зазначається в науковій літературі, найбільш часто в підприємницькій діяльності використовується стратегія «обмеженого зростання». В такому

випадку цілі встановлюються «від досягнутого». Стратегія «прискореного зростання» враховує можливості значного щорічного зростання ринкових та фінансових цілей підприємства. Така стратегія реалізується часто на швидкозростаючих ринках, але вона поєднується з високими ризиками.

Кожна зі стратегій зростання може бути реалізована за допомогою різних способів забезпечення розвитку. Залежно від цього стратегія діяльності може відповідати концентрованому, диверсифікаційному або інтегрованому підходу.

Стратегії концентрованого росту – це стратегії, в рамках яких підприємство прагне поліпшити свою продукцію (товар, послугу) або ж почати виробляти (чи реалізовувати) новий продукт, не змінюючи при цьому галузь діяльності. Що стосується ринку, то компанія за таких стратегій шукає можливості поліпшення свого становища на вже існуючому ринку або перспективи виходу на новий ринок. Варіантами стратегій концентрованого росту є:

- стратегія посилення позиції на ринку, за якої підприємство робить усе, щоб з цим продуктом на певному ринку завоювати кращі позиції. Для реалізації цієї стратегії потрібні значні маркетингові зусилля. Реалізація цієї стратегії допускає також здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», за якої підприємство прагне встановити контроль над своїми конкурентами;
- стратегія розвитку ринку, яка полягає в пошуку нових ринків для вже виробленого продукту;
- стратегія розвитку продукту, яка припускає зростання завдяки новому продукту і його реалізації на вже освоєному підприємством ринку [39, с. 42].

На практиці підприємства часто використовують саме стратегії концентрованого зростання. У випадку реалізації стратегії розвитку щодо традиційного для компанії товару, планується збільшення обсягу виробництва та реалізації товарів, що вже певний час є у пропозицій компанії і характеризуються стабільним попитом. У випадку, коли застосовується стратегія розвитку нового товару, підприємство пропонує споживачам ті товари, попит на які лише

формується. При цьому важливим є врахування потреб різних груп споживачів, адже для окупності нових товарів попит на них повинен сформуватися досить швидко. Якщо підприємство використовує стратегію розвитку традиційного ринку, то воно активізує власну діяльність на вже зайнятому ринку, але при цьому планує збільшити свою частку, розширивши обсяги виробництва або ж продажу товарів. Приймаючи стратегію розвитку нового ринку, компанія планує вихід на новий товарний ринок.

Виконання стратегій даної групи пов'язане з розширенням асортименту товарів, збільшенням кількості асортиментних груп, а також ущільнення позицій на існуючому ринку і створенням торгових мереж із захопленням нових ринків.

До стратегій інтегрованого росту належать стратегії бізнесу, які пов'язані з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Виділяють два основних типи стратегії інтегрованого росту:

1) стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на зростання підприємства шляхом придбання або ж посилення контролю над постачальниками, а також завдяки створенню дочірніх структур. Реалізація зворотної вертикальної інтеграції може забезпечити підприємству сприятливі результати, пов'язані зі зменшенням залежності коливання цін і запитів постачальників;

2) стратегія прямої вертикальної інтеграції, що виражається в зростанні підприємства шляхом придбання або ж посилення контролю над залежними структурами і кінцевим споживачем над системами розподілу і продажу. Цей тип вигідний в тих випадках, коли посередницькі послуги дуже розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи [39, с. 43].

Поширеною групою стратегій зростання є також стратегії диверсифікованого росту. Ці стратегії реалізуються тоді, коли підприємство далі не може розвиватися на даному ринку чи з даним продуктом у рамках галузі. Основними стратегіями диверсифікованого росту є:

1) стратегія центрованої (центральної) диверсифікації, яка базується на пошуку та подальшому використанні у роботі підприємства додаткових можливостей у виробництві нових продуктів, тоді як існуючий бізнес залишається центральним;

2) стратегія горизонтальної диверсифікації, в рамках ріст на існуючому ринку відбувається за рахунок початку виробництва нового продукту. При цьому його випуск потребує нової технології, відмінної від існуючої;

3) стратегія конгломеративної диверсифікованості полягає в тому, що підприємство розширюється за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних із вже розробленими новими продуктами, що реалізуються на нових ринках [39, с.43].

Класифікація стратегій підприємства дозволяє краще зрозуміти, як саме організація може досягти своїх цілей. Корпоративні стратегії визначають загальний напрямок розвитку, бізнесові — зосереджуються на конкурентних перевагах, а функціональні забезпечують реалізацію стратегії на операційному рівні.

Ефективна стратегія допомагає оптимально розподіляти ресурси (фінансові, людські, матеріальні) відповідно до встановлених пріоритетів. Зосередження ресурсів на ключових напрямках діяльності дозволяє підвищити ефективність та результативність роботи підприємства. Наприклад, якщо стратегія передбачає розвиток нових продуктів, ресурси будуть спрямовані на дослідження та розробки, маркетинг та навчання персоналу.

Стратегія визначає унікальні шляхи, за допомогою яких підприємство може відрізнитися від конкурентів та пропонувати цінність споживачам. Вибір відповідної стратегії (наприклад, лідерство за витратами, диференціація або фокусування) дозволяє підприємству зайняти вигідну позицію на ринку та забезпечити стійкі конкурентні переваги. Згідно з ресурсно-орієнтованим підходом, конкурентні переваги досягаються завдяки унікальним ресурсам та здібностям, які важко імітувати конкурентам.

Отже, стратегія є ключовим інструментом, що впливає на прийняття рішень, ефективний розподіл ресурсів та досягнення конкурентних переваг, забезпечуючи успішний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах основним принципом планування діяльності підприємств стає саме стратегічне бачення. Стратегічне планування – це процес встановлення бачення майбутнього та створення стратегії для досягнення бізнес-цілей. Стратегічне планування передбачає прийняття рішень щодо розподілу ресурсів, встановлення стандартів ефективності та оцінку результатів з часом. Як правило, таке далекоглядне планування здійснюється керівництвом і доводиться до бізнес-команди.



Рис. 1.2. Завдання і результати планування діяльності підприємства [44, с.403]

До основних передумов переходу до стратегічного планування на сучасних підприємствах належать наступні:

- необхідність реакції на зміни умов функціонування підприємства;
- потреба в об'єднанні різних напрямків діяльності підприємства в умовах розвитку децентралізації та диверсифікації;
- наявність виражених конкурентних переваг і необхідність їх підтримки;

- посилення конкуренції;
- інтернаціоналізація бізнесу;
- наявність висококваліфікованих менеджерів;
- розвиток теорії та практики стратегічного планування, які допомагають перейти від методу «проб і помилок» до наукових методів передбачення та підготовки сьогодення і майбутнього;
- наявність доступної інформації (глобальних інформаційних мереж) для вивчення сильних і слабких сторін підприємства, зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- посилення інноваційних процесів, швидке освоєння підприємством нових ідей;
- впровадження високої культури управління [14, с.29].

Звичайно, для того щоб система планування на підприємстві функціонувала ефективно, потрібно підтримувати взаємоузгоджене поєднання стратегічного, тактичного й оперативного планування [44, с.403]. Але основу планування діяльності сучасних підприємства все ж таки складає стратегічний підхід до розробки планів.

Метою стратегічного планування є встановлення найперспективніших у даних умовах напрямів функціонування підприємства, досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі [38]. Завдання стратегічного планування зумовлюються його метою. До них можна віднести:

- підвищення контрольованої частки ринку;
- передбачення вимог споживача;
- випуск продукції більш високої якості;
- забезпечення узгоджених термінів поставок;
- встановлення рівня цін з урахуванням умов конкуренції підтримку репутації фірми у споживачів [35, с.268].

Виходячи з таких цілей та завдань стратегічного планування, можна говорити про його визначальну роль у процесі функціонування будь-якого підприємства.

У кризових ситуаціях та під час військових конфліктів компанії стикаються з численними ризиками, які можуть мати руйнівний вплив на їхні операційні та стратегічні процеси. Основні загрози включають порушення ланцюгів постачання, втрату ключових ринків, брак кваліфікованого персоналу, збільшення витрат на безпеку та труднощі з доступом до фінансування. Вплив цих факторів може призвести до зниження прибутку, скорочення виробничих потужностей, зниження конкурентоспроможності та навіть до банкрутства. Зважаючи на це, пошук ефективних стратегій адаптації стає критично важливим завданням для бізнесу. Головною метою таких стратегій є забезпечення гнучкості компанії, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та мінімізації негативних наслідків кризи. Одним із ключових напрямків адаптації є диверсифікація постачальників та ринків збуту. В умовах військових конфліктів чи економічних потрясінь традиційні постачальники можуть бути недоступні, що ускладнює безперервність виробництва. Залучення альтернативних партнерів, організація логістики різними каналами, використання місцевих ресурсів допомагають зменшити залежність від окремих постачальників та забезпечити стабільність роботи компанії. Другим важливим підходом є гнучкість бізнес-моделі. Компанії, здатні швидко адаптуватися до змін, мають набагато більше шансів на виживання в таких умовах. Це може включати перехід на дистанційний або змішаний формат роботи, використання аутсорсингу для зниження витрат, розширення асортименту відповідно до нових потреб споживачів та деякі інші підходи.

Наприклад, у кризові періоди багато компаній починають виробляти товари, які користуються попитом у нових умовах, або надавати послуги, які раніше не були основними для їхнього бізнесу. Не менш важливим є забезпечення фінансової стабільності. Кризові періоди супроводжуються нестабільністю на фінансових ринках, що ускладнює доступ до кредитів та

інвестицій. У таких умовах підприємствам слід приділяти особливу увагу управлінню грошовими потоками, створенню резервних фондів, пошуку грантових програм та державної підтримки, а також залученню стратегічних партнерів, готових інвестувати в довгострокову стабільність компанії. Ще один стратегічний напрямок – автоматизація та цифровізація процесів. Використання сучасних технологій, таких як хмарні сервіси, системи управління ресурсами (ERP), штучний інтелект та аналітика даних, дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, зменшити залежність від людського фактору та підвищити операційну ефективність. Крім того, цифровізація сприяє розширенню онлайн-продажів, які можуть стати додатковим джерелом доходу в умовах обмеженої фізичної присутності компанії на ринку. Не слід забувати про управління ризиками та безпеку. Підприємства повинні впроваджувати заходи кібербезпеки, посилювати фізичну безпеку об'єктів, розробляти плани реагування на надзвичайні ситуації та підтримувати міцний зв'язок з державними установами та партнерами. Під час кризи важливо зосередитися на утриманні ключового персоналу, створенні безпечних умов праці для співробітників та зниженні ризиків, пов'язаних з можливими нападами або диверсіями.

Таким чином, успішна адаптація бізнесу до кризових умов передбачає комплексний підхід, що включає диверсифікацію, гнучкість, фінансову стабільність, цифровізацію та ефективне управління ризиками. Компанії, які зможуть швидко перебудувати свої процеси та прийняти нові реалії, зможуть не лише зберегти свою діяльність, а й закласти основу для подальшого розвитку в посткризовий період.

Ключові аспекти, які слід враховувати в контексті стратегічного управління компанією під час кризи: Компанії повинні бути готові швидко адаптувати свої стратегії до змін у зовнішньому середовищі. Під час війни та економічної кризи гнучкість стає ключовим фактором для виживання та зростання бізнесу.

В умовах воєнного часу актуальність стратегічного планування залишається досить високою, хоча для ефективної реалізації стратегій існують

значні перешкоди, що пов'язані, перш за все, з високою нестабільністю зовнішнього середовища, що потребує високої стратегічної гнучкості.

Але і в умовах воєнного стану стратегія зростання залишається базовою стратегією, що може бути реалізована в рамках таких конкурентних стратегій як стратегія концентрованого розвитку (за рахунок удосконалення діяльності в межах освоєного ринку), інтегрованого росту (розвитку нових видів діяльності, застосування різноманітних форм інтеграції зі своїми контрагентами) та диверсифікованого зростання (за рахунок диверсифікації діяльності та освоєння нових ринків збуту).

## **1.2 Особливості планування стратегічного розвитку підприємств у сучасних умовах**

У сучасному динамічному середовищі, що характеризується високим рівнем невизначеності, глобалізацією ринків, технологічними інноваціями та політичними ризиками, планування стратегічного розвитку підприємств набуває особливої ваги. Воно виступає як системна діяльність, що охоплює аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, формування довгострокових цілей, розробку сценаріїв розвитку й визначення стратегічних орієнтирів. Важливою ознакою ефективного стратегічного планування є його адаптивність до змін ринкової кон'юнктури та здатність оперативно коригувати вектори діяльності підприємства у відповідь на нові виклики.

Стратегічне планування передбачає глибокий аналіз конкурентного середовища, зокрема оцінку ринкової частки, сильних і слабких сторін конкурентів, бар'єрів для входу на ринок, а також можливостей і загроз, що виникають у результаті технологічних змін або регуляторних реформ. Саме систематизований підхід до аналізу зовнішніх чинників забезпечує можливість побудови обґрунтованої стратегії розвитку, яка відповідає реальним викликам та можливостям ринку.

Водночас внутрішнє середовище підприємства потребує детального оцінювання на предмет наявних ресурсів, рівня інноваційності, ефективності управління персоналом та фінансової стійкості. Ключовими елементами внутрішнього аналізу є аудит організаційної структури, корпоративної культури, системи мотивації працівників і технічного оснащення виробничих процесів. Усе це дозволяє побачити справжній потенціал підприємства та сформулювати реалістичні й досяжні стратегічні цілі.

Сучасне стратегічне планування не може ігнорувати цифрову трансформацію економіки. Впровадження цифрових технологій у виробництво, логістику, маркетинг та управління взаємодією з клієнтами створює принципово нові можливості для масштабування бізнесу та зниження операційних витрат. Тому цифрова стратегія має бути інтегрована в загальний стратегічний план розвитку підприємства.

В умовах війни, глобальної нестабільності та економічної турбулентності, стратегічне планування набуває рис антикризового управління. Важливим аспектом стає управління ризиками, зокрема їхньою ідентифікацією, кількісною оцінкою й мінімізацією негативних наслідків. У цьому контексті підприємства повинні розробляти декілька сценаріїв розвитку з урахуванням можливих кризових ситуацій та стратегічних резервів.

Значна увага в сучасному стратегічному плануванні приділяється стейкхолдерам – усім зацікавленим сторонам, включаючи працівників, клієнтів, інвесторів, державні органи й громади. Комунікація з ними, врахування їхніх інтересів та забезпечення прозорості у прийнятті стратегічних рішень підвищує довіру до підприємства та сприяє його стійкості в довгостроковій перспективі.

Окремим напрямом стратегічного планування є забезпечення сталого розвитку підприємства, що охоплює екологічну, соціальну та економічну складові. Такий підхід потребує включення у стратегію питань енергоефективності, екологічної безпеки, соціальної відповідальності бізнесу та формування корпоративної етики. Стратегія сталого розвитку дозволяє

підприємству не лише покращити свій імідж, а й підвищити конкурентоспроможність.

Успішне стратегічне планування неможливе без ефективного стратегічного контролю, що дозволяє відстежувати хід реалізації стратегічних цілей, виявляти відхилення та оперативно реагувати на них. Це вимагає створення системи моніторингу ключових показників ефективності (KPI) і регулярного проведення стратегічних сесій з участю топ-менеджменту.

Також варто враховувати, що стратегічне планування є неодноразовим актом, а безперервним процесом, який потребує періодичного оновлення. Динамічні зміни на ринку, технологічні прориви або трансформація споживчих переваг можуть швидко зробити наявну стратегію неактуальною. Тому гнучкість і циклічність стратегічного планування — критично важливі чинники його успішності.

Нарешті, в умовах сучасної конкуренції зростає роль інноваційного потенціалу підприємства. Стратегічне планування повинне включати інвестиції в наукові дослідження, розробки нових продуктів, технологічні стартапи, а також формування партнерських екосистем. Це дозволяє не лише утримувати позиції на ринку, а й створювати нові напрями діяльності, забезпечуючи довготривале зростання.

### **1.3 Методичні підходи до формування стратегій розвитку малого й середнього бізнесу**

Здійснення стратегічного планування передбачає виділення певних етапів. Не існує єдиного підходу щодо складових етапів і послідовності процесу стратегічного планування. Спільною рисою всіх підходів є виділення двох етапів стратегічного планування:

- стратегічний аналіз;

- розробка стратегії.

Формування стратегії організації є складним творчим процесом, який вимагає високої кваліфікації і обізнаності виконавців. Обґрунтованість розробки стратегії залежить від об'єктивних чинників (наявність достатньої інформації відносно зовнішнього середовища, ефективності діяльності підприємства і т.д.), а також і від суб'єктивних чинників (знань та вмінь менеджерів).

Серед методів стратегування можуть бути використані як традиційні, так і методи, використовувані в інших областях наукових досліджень. Наприклад, моделювання систем і екстраполяція застосовуються переважно в умовах, що характеризуються низькою мірою невизначеності для компаній, які не шукають кардинально нових рішень відносно розвитку бізнесу. Для пошуку принципово нових векторів для подальшого розвитку можуть бути корисні підходи, що базуються на когнітивному моделюванні і побудові ментальних карт.

Важливим етапом у процесі формування маркетингової стратегії підприємства є аналіз зовнішнього середовища. У світовій економічній науці аналіз основних чинників макросередовища називають PEST-аналізом.

Важливим етапом розробки стратегії маркетингу підприємств є також дослідження внутрішнього середовища організації. З цією метою може бути використаний SWOT-аналіз.

Крім того, для аналізу стратегічних перспектив розвитку підприємства та для оцінки можливих ризиків доцільно використовувати такі методи економічного аналізу, як:

- бенчмаркінг (пошук шляхів оптимізації в роботі підприємства на основі порівняння ключових характеристик з найближчим конкурентом або лідером галузі);
- метод експертних оцінок (використання думки підібраних експертів з приводу стану окремих сфер діяльності підприємства та перспектив їх розвитку);

- метод сценаріїв (розробка кількох альтернативних сценаріїв розвитку ситуації та підприємства з метою обрання оптимальних управлінських рішень);
- метод аналізу ключових факторів успіху (виділення найбільш важливих критеріїв розвитку підприємства з метою управлінського впливу на них).

На етапі ідентифікації маркетингових перспектив і ризиків, а також чинників їх виникнення слід використовувати такі методи:

- SWOT-аналіз (співставлення впливу зовнішнього середовища – можливостей та загроз – з сильними і слабкими сторонами внутрішнього середовища підприємства для розробки найбільш ефективних стратегічних заходів з метою використання існуючих можливостей і мінімізації ймовірних загроз);
- ЕТОР-аналіз (аналіз існуючих загроз з боку зовнішнього оточення та побудова профілю створених можливостей);
- SPACE-аналіз (діагностична оцінка ситуації та вибір варіанта стратегії підприємства за допомогою побудованих матриці та вектора розвитку);
- PIMS-аналіз (оцінка впливу ринкової стратегії підприємства на його прибуток).

У методологічному арсеналі стратегічного планування, які використовуються багатьма іноземними компаніями, особливо виділяються матричні методи. Проте, як зазначає Р. Мінцберг, усі ці методи базуються на єдиній теоретичній основі або базовій моделі, та відрізняються лише деталями, а не основними принципами побудови.

Аналіз літератури показує, що ці стратегічні матриці можуть бути корисними як допоміжні інструменти для прийняття планових рішень. При цьому важливо розуміти, що вони не є вичерпними, оскільки для прийняття оптимальних рішень необхідно враховувати багато важливих факторів, які матриці не в змозі охопити.

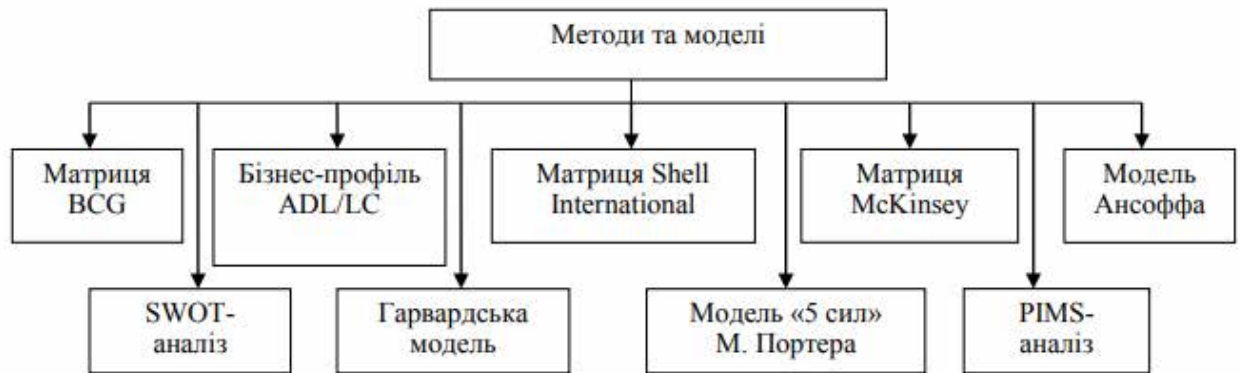


Рис.1.3. Методи та моделі стратегічного планування

Метод Boston Consulting Group (BCG) — це інструмент для оцінки портфеля бізнес-напрямків або продуктів компанії. Він базується на двох основних показниках: темпах зростання ринку та частці ринку, яку займає компанія. Ці критерії використовуються для побудови матриці, що складається з чотирьох квадрантів, кожен з яких відображає різну стратегію для бізнесу: Зірки – це компанії з високою часткою ринку та високими темпами зростання. Вони є ключовими для компанії, але потребують значних інвестицій для підтримки свого розвитку. Дойні корови – це компанії з високою часткою ринку, але вони є на ринку з низькими темпами зростання. Вони забезпечують стабільний грошовий потік, який можна використовувати для інших сфер бізнесу. Знаки питання – це компанії з низькою часткою ринку, але високими темпами зростання. Вони мають потенціал для зростання, але потребують значних інвестицій для збільшення частки ринку.

Собаки – це підприємства з низькою часткою ринку та низькими темпами зростання. Вони не приносять значних прибутків і можуть бути закриті або продані.

Ця матриця допомагає компаніям визначити стратегічне положення кожного напрямку діяльності та прийняти рішення про подальші інвестиції або зміни бізнес-стратегії. Таким чином, компанія може ефективно управляти своїм портфелем, вибираючи оптимальні стратегії розвитку або закриття бізнесу.

Хоча матриця BCG є класичним інструментом стратегічного планування, вона краще підходить для великих багатопрофільних компаній. Для малих і

середніх підприємств, таких як ТОВ «Дон-Термінал», більш доцільним є використання матриці Ансоффа, яка допомагає оцінити варіанти зростання (розвиток продукту, вихід на нові ринки тощо).

Крім того, модель П'яти сил Портера дозволяє глибше проаналізувати галузеве середовище, яке має критичний вплив на МСБ: тиск конкурентів, загрози нових гравців, ринкові бар'єри, вплив постачальників і покупців.

Таким чином, для формування реалістичної стратегії розвитку ТОВ «Дон-Термінал» доцільно застосовувати саме ці моделі, доповнюючи їх аналітичними матрицями для оцінки ситуації.

SWOT-аналіз є потужним інструментом стратегічного планування, який дозволяє компанії оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть вплинути на її успіх. Після проведення SWOT-аналізу компанія може розробити стратегії для використання своїх сильних сторін, мінімізації слабких сторін, використання можливостей та захисту від загроз.

Практичний приклад SWOT-аналізу для ТОВ «Дон-Термінал»: Сильні сторони (S): партнерство з міжнародними брендами (TotalEnergies, ORLEN Oil), висока якість продукції.

Слабкі сторони (W): недостатній рівень маркетингової впізнаваності на локальному ринку.

Можливості (O): зростання попиту в аграрному секторі на високоякісні мастила; розширення каналів збуту через діджитал-інструменти.

Загрози (T): зростаюча конкуренція серед імпортерів та ризики логістичних збоїв через воєнні дії.

SWOT дозволяє сформулювати стратегію розвитку: наприклад, використовуючи сильні сторони та ринкові можливості, підприємство може активізувати просування на B2B-ринках (агросектор), одночасно вирішуючи проблему низької впізнаваності шляхом впровадження сучасних каналів маркетингу.

Модель Shell/DPM — це інструмент стратегічного управління, який дозволяє оцінити ринкову позицію організації та вибрати відповідні стратегії на основі двох ключових параметрів: конкурентної позиції та привабливості галузі.

Вісь X (конкурентна позиція):

Ця вісь відображає силу конкурентної позиції підприємства чи організації в певному секторі. Вона оцінює здатність організації скористатися можливостями, які існують у цій галузі бізнесу.

Вісь Y (привабливість галузі): Ця вісь оцінює загальний стан і перспективи галузі. Він включає такі фактори, як:

- темпи зростання промисловості,
- рентабельність,
- перспективи розвитку,
- технологічні інновації.

На основі поєднання цих двох осей визначаються стратегії, які організація може застосувати для поліпшення свого становища на ринку.

Для забезпечення ефективності стратегічного планування важливим є також застосування сучасних інформаційних систем. Вони призначені для вищого керівництва і відрізняються від систем управлінського контролю або систем операційного рівня. Стратегічні інформаційні системи досить гнучкі. Вони часто містять моделі, якими аналітик може легко маніпулювати, змінювати інтерактивно. Більшість стратегічних інформаційних систем надають допомогу в процесах прийняття рішень, в оцінці альтернативних варіантів дій тощо [78].

Автоматизація стратегічного планування дає можливість підвищити продуктивність праці, забезпечити більшу точність прогнозів, а відтак, зменшує вплив невизначеності [71].

Програмне забезпечення для стратегічного планування використовується для встановлення стратегічних цілей, місії, бачення. Воно дає можливість швидко і точно оцінити конкурентне середовище, встановити найбільш реалістичні та оптимальні майбутні цілі та досліджує зовнішні фактори, що впливають на успіх бізнесу [74].

Результати дослідження Data Bridge свідчать про те, що ринок програмного забезпечення для стратегічного планування щороку зростає. В 2021 році він оцінювався в 1,66 млрд дол. США, а до 2029 року цей показник очікується на рівні 4,51 млрд дол. США. На сьогодні програмне забезпечення для стратегічного планування та управління класифікується таким чином:

- за типом: хмарне, на платформі;
- за платформою споживача: управління через мобільні пристрої, настільні комп'ютери, інші додатки;
- за розміром суб'єкта (для великих підприємств і для середніх та малих підприємств);
- за галузевою належністю суб'єкта (комерція, виробництво, банки і т.п.) [74].

Найбільш популярні програмні комплекси для стратегічного планування охарактеризовані в табл. 1.3.

*Таблиця 1.3*

### **Найбільш популярні програми стратегічного планування**

| Програмний комплекс | Ключові функції   |
|---------------------|---|
| 1                   | 2   |
| Hive                | <ul style="list-style-type: none"> <li>– допомагає визначати цілі, встановлювати етапи та призначати завдання командам;</li> <li>– візуалізація прогресу;</li> <li>– цілі можна вимірювати за виконанням пов'язаних завдань, прогресом команди або за допомогою оновлень вручну;</li> <li>– автоматичні сповіщення, які інформують команди про зміни в проекті</li> </ul>   |
| ClickUp             | <ul style="list-style-type: none"> <li>– шаблони дошок стратегічного планування;</li> <li>– встановлення та відстежування цілей, контроль прогресу і коригування планів за потреби</li> <li>– коментарі, згадки та оновлення в реальному часі;</li> <li>– доступний на мобільних пристроях</li> </ul>   |
| Airtable            | <ul style="list-style-type: none"> <li>– хмарна платформа;</li> <li>– дозволяє користувачам створювати, упорядковувати та зберігати дані для своїх проектів;</li> <li>– можна створювати власні дошки за лічені хвилини, щоб відстежувати цілі, контролювати прогрес і ефективно призначати завдання.</li> <li>– розроблено для віддалених команд – доступ із будь-якого пристрою;</li> <li>– співпраця в реальному часі дозволяє безперебійно спілкуватися між членами команди.</li> </ul> |

| 1               | 2  |
|-----------------|--|
| Adobe Workfront | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дозволяє встановлювати цілі, відстежувати прогрес і аналізувати результати;</li> <li>- налаштовані звіти, пов'язані з усіма платформами Adobe;</li> <li>- можливості звітування в режимі реального часу;</li> <li>- розширені інструменти аналітики.</li> </ul>   |
| Any.do          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- пропонує безкоштовний планувальник і індивідуальні керовані робочі процеси;</li> <li>- дозволяє призначати завдання, спілкуватися в режимі реального часу та залучати всю команду;</li> <li>- до Any.do можна отримати доступ онлайн з кількох пристроїв, що робить його чудовим рішенням для віддалених і гібридних команд.</li> </ul> |
| Trello          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- дозволяє запрошувати нових учасників до співпраці, використовувати кольорові мітки для впорядкування даних;</li> <li>- функція автоматизації без коду;</li> <li>- дошка Kanban, шкала часу, таблиця, календар тощо;</li> <li>- десятки готових шаблонів</li> </ul>  |
| Unito           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- заснована на програмному забезпеченні з відкритим кодом, що забезпечує гнучкість, масштабованість і безпеку;</li> <li>- інтуїтивно зрозумілий інтерфейс;</li> <li>- конструктор місії, аналітика, відстеження портфоліо,</li> <li>- шаблони для швидкого запуску</li> </ul>   |

Джерело: побудовано автором за даними [77]

Таким чином, сьогодні на ринку представлені різні цифрові інструменти стратегічного планування. Їх використання скорочує тривалість процесів стратегічного планування, знижує ймовірність помилок, підвищує об'єктивність стратегічних планів.

У цілому, стратегічне планування комерційної діяльності підприємства є складним та багатоетапним процесом, який вимагає уважного аналізу та глибокого розуміння ринкових умов. Ефективне стратегічне планування дозволяє підприємствам забезпечити стійке конкурентне переваги та досягти успіху в умовах постійних змін.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА УМОВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «ДОН-ТЕРМІНАЛ» ЯК ПРЕДСТАВНИКА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Дон-Термінал»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОН-ТЕРМІНАЛ» було створене у 1994 році і сьогодні є однією з провідних компаній в Україні у сфері постачання мастильних матеріалів, а також технічних рідин. Завдяки високому професіоналізму персоналу компанії, розвиненій логістиці та партнерству з відомими по всьому світу виробниками «Дон-Термінал» заслужив репутацію перевіреного постачальника мастил на вітчизняному ринку мастил. Компанія є офіційним представником двох досить відомих світових виробників моторних олів: TotalEnergies та ORLEN Oil, які територіально знаходяться у Франції та Польщі. Основні відомості про підприємство узагальнені в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1*

#### Основні характеристики ТОВ «ДОН-ТЕРМІНАЛ»

| Характеристика              | Опис   |
|-----------------------------|--|
| Скорочена назва             | ТОВ «ДОН-ТЕРМІНАЛ»   |
| Форма власності             | Приватна   |
| Організаційна форма         | Товариство з обмеженою відповідальністю  |
| ЄДРПОУ                      | 33109845   |
| Юридична адреса             | Україна, 61068, Харківська обл., м. Харків, вул. Тарасівська, буд.3  |
| Статутний капітал           | 540 000.00 грн   |
| Засновники                  | Топорін Олексій Вячеславович (внесок 50%)<br>Макаров Денис Ростиславович (внесок 50%)  |
| Види економічної діяльності | 46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами<br>45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів<br>45.31 Оптова торгівля деталями та приладами для автотранспортних засобів<br>46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами<br>46.90 Неспеціалізована оптова торгівля<br>49.41 Вантажний автомобільний транспорт |

Джерело: побудовано автором за даними [62]

Товариство здійснює свою діяльність відповідно до Статуту, який є установчим документом підприємства. Товариство є юридичною особою приватного права, що створене і діє у відповідності з чинним законодавством України та Статутом. Товариство має власне майно, самостійний баланс, круглу печатку, товарний знак, рахунки в банках, та інші атрибути юридичної особи. Товариство самостійно планує свою діяльність, вільне у виборі форм господарських стосунків та має право створювати філії та дочірні підприємства. Також має право засновувати та бути учасником інших юридичних осіб. Добровільне припинення Товариства здійснюється за рішенням загальних зборів Учасників.

Метою діяльності ТОВ «ДОН-ТЕРМІНАЛ» є самостійна господарська діяльність для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку і розподілу його між Учасниками.

Предметом діяльності Товариства є :

- оптова та роздрібна торгівля пальним, мастилом;
- надання транспортних послуг;
- діяльність посередників у торгівлі паливом, рудами, металами, та промисловими хімічними речовинами;
- діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
- оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами;
- оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;
- оптова торгівля хімічними продуктами;
- оптова торгівля іншими проміжними продуктами;
- інше.

Товариство має право займатися будь-якою підприємницькою діяльністю. Також самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність.

Органами управління Товариства є загальні збори учасників, наглядова рада та виконавчий орган. Загальні збори Учасників є вищим органом

Товариства. Кожен учасник Товариства має бути присутнім на загальних зборах, брати участь у обговоренні і голосувати з питань порядку денного загальних зборів Учасників. Загальні збори можуть вирішувати будь-які питання діяльності Товариства. До компетенції загальних зборів належать:

- визначення основних напрямів діяльності підприємства;
- внесення змін до Статуту, розмір Статутного капіталу;
- створення наглядової ради, обрання та припинення її повноважень;
- обрання виконавчого органу Товариства;
- затвердження результатів діяльності Товариства;
- та інше.

Загальні збори скликаються раз на рік, на вимогу наглядової ради, з ініціативи виконавчого органу Товариства.

Виконавчий орган Товариства( в особі Директора) здійснює управління поточною діяльністю. До компетенції Директора належить вирішення усіх питань, пов'язаних з управління поточною діяльністю Товариства. Директор підзвітний загальним зборам Учасників і наглядовій Раді та організовує виконання їхніх рішень. Директор обирається рішенням загальних зборів та підписує контракт , де визначаються його права, обов'язки та інші умови.

Товариство самостійно розробляє та затверджує штатний розклад, визначає форми і системи оплати праці та порядок залучення фахівців до роботи відповідно до чинного законодавства.

Організаційна структура ТОВ «ДОН-ТЕРМІНАЛ» представлена на рис. 2.1.

Директор здійснює пряме керівництво над усіма підрозділами на підприємстві. Йому підпорядковуються комерційний директор, головний бухгалтер, фінансовий директор , директор з інжинірингу , заступник директора з правових питань та загальний відділ.

Головний бухгалтер контролює роботу по веденню бухгалтерського та фінансового обліку на підприємстві та має в своєму розпорядженні штат бухгалтерії.

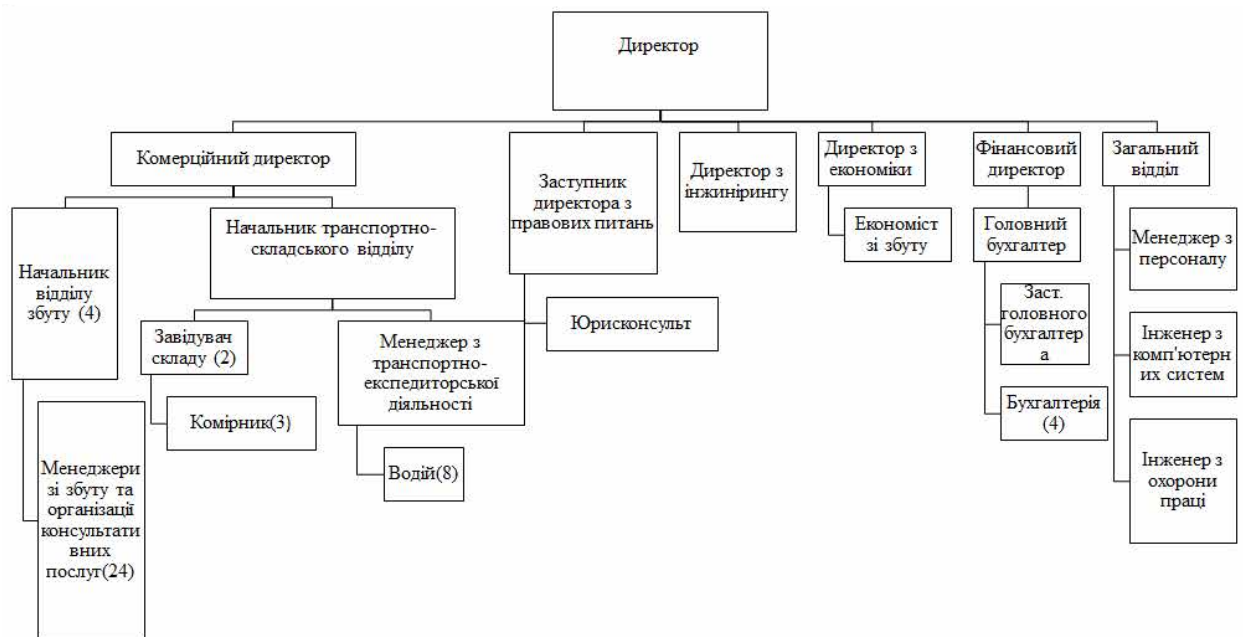


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «ДОН-ТЕРМІНАЛ»

Джерело: побудовано автором

Комерційний директор контролює роботу начальників відділу збуту та начальника транспортно-складського відділу. Їм відповідно підпорядковуються менеджери зі збуту та організаційно-консультативних послуг та логіст, водії і комірники.

На підприємстві дуже чітко налагоджена взаємодія між підрозділами, що свідчить про вірно вистроєну структуру управління. Завдяки злагодженій роботі всіх працівників вчасно виконуються усі завдання керівництва, що призводить до виконання в повній мірі цілей та задач підприємства.

Персонал на підприємство приймається згідно штатного розкладу. Прийомом на роботу займається менеджер з персоналу, який проводить співбесіди та за їхніми результатами дає рекомендації керівництву щодо кандидатів. Остаточне рішення про зарахування кандидата в штат приймає директор. Менеджер з персоналу розробляє посадові інструкції. Також займається розвитком персоналу та підтримує корпоративну культуру на підприємстві: організовує тренінги, навчання, спільні заходи у неробочий час.

На підприємстві належним чином оформлені усі нормативні, методичні та інструктивні матеріали. Такі як:

- статут , який регулює загальні положення діяльності підприємства та його управління;
- штатний розклад та посадові інструкції, які регулюють роботу персоналу;
- інструкції з охорони праці, які контролюють безпеку персоналу;
- наказ про облікову політику, який регламентує фінансовий облік;
- наказ про стратегію підприємства на кожний рік, в якому розписані цілі та задачі для виконання;
- наказ про створення корпоративної культури та заходів щодо її покращення.

Асортимент товарів, що реалізуються ТОВ «ДОН-ТЕРМІНАЛ», досить широкий. Він представлений такими групами товарів:

1) індустріальні мастильні матеріали (гідравлічні, редукторні, компресорні, пневматичні, турбінні, для стаціонарних газових двигунів, тепловозні, для газових компресорів, для змащування форм, циркуляційні, циліндрові, остові, для парових машин, трансформаторні та ін.);

2) мастильні матеріали для транспортних засобів (для легкових автомобілів і мікроавтобусів, для вантажних автомобілів, автобусів, для будівельної, дорожньої, іншої важкої техніки, для сільгосптехніки, для катерів, човнів та іншої водної техніки, авіаційні масла);

3) мастила (бурові змазки, літєві, літєво-кальцієві, кальцієві, алюмінієві мастила, на основі алюмінієвого мила, полісечовини, комплексного сульфатат кальцію, бетонітові, біорозкладні мастила);

4) технічні та охолоджуючі рідини (антифризи для транспортних засобів і для промислового обладнання, гальмівні рідини, реагент AdBlue, засоби для догляду за транспортними засобами).

Сучасні мастила, які реалізує ТОВ «Дон-Термінал», характеризуються такими провідними якостями як:

- висока якість – продукція компанії відповідає міжнародним стандартам та відомим сертифікатам якості;

- екологічність – компанія відповідає європейським екологічним стандартам, зменшуючи при цьому руйнівний вплив на навколишнє середовище;
- інноваційний підхід до виробництва – використання сучасних присадок дозволяє значно продовжити термін служби двигунів та трансмісій;
- доволі широка сфера застосування – продукція добре підходить для легкових та вантажних автомобілів, а також сільськогосподарської техніки та промислового обладнання.

## 2.2 Оцінка фінансово-економічних показників діяльності підприємства

З метою оцінки результатів економічної діяльності ТОВ «Дон-Термінал» проаналізуємо основні фінансові результати компанії в динаміці. Вхідні дані візьмемо з фінансової звітності за останні роки (Додатки Б, В). Результати розрахунків представимо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

### Основні показники діяльності ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» за 2022-2024 рр.

| Показник                            | Тис. грн. |         |         | Відхилення           |         |                 |         |
|-------------------------------------|-----------|---------|---------|----------------------|---------|-----------------|---------|
|                                     |           |         |         | Абсолютне, тис. грн. |         | Тем приросту, % |         |
|                                     | 2022      | 2023    | 2024    | 2023/22              | 2024/23 | 2023/22         | 2024/23 |
| Чистий дохід від реалізації         | 227 607   | 391 676 | 347 269 | 164 069              | -44 407 | 72,08           | -11,34  |
| Собівартість реалізації             | 168 160   | 302 196 | 266 808 | 134036               | -35388  | 79,71           | -11,71  |
| Валовий прибуток                    | 59 447    | 89 480  | 80 461  | 30033                | -9019   | 50,52           | -10,08  |
| Інші операційні доходи              | 104       | 210     | 555     | 106                  | 345     | 101,92          | 164,29  |
| Адміністративні витрати             | 8 461     | 10 745  | 9 817   | 2284                 | -928    | 26,99           | -8,64   |
| Витрати на збут                     | 41 435    | 69 915  | 58 159  | 28480                | -11756  | 68,73           | -16,81  |
| Інші операційні витрати             | 5 697     | 2 436   | 1 884   | -3261                | -552    | -57,24          | -22,66  |
| Прибуток від операційної діяльності | 3 958     | 6 594   | 11 156  | 2636                 | 4562    | 66,60           | 69,18   |
| Інші фінансові доходи               | 216       | 2 776   | 3 175   | 2560                 | 399     | 1185,19         | 14,37   |
| Фінансові витрати                   | 130       | 279     | 221     | 149                  | -58     | 114,62          | -20,79  |
| Прибуток до оподаткування           | 4 044     | 9 091   | 14 110  | 5047                 | 5019    | 124,80          | 55,21   |
| Витрати з податку на прибуток       | 728       | 1 642   | 2 540   | 914                  | 898     | 125,55          | 54,69   |
| Чистий прибуток                     | 3 316     | 7 449   | 11 570  | 4133                 | 4121    | 124,64          | 55,32   |

Джерело: побудовано автором на основі даних Додатку Б, В

Дані табл. 2.2 свідчать про те, що в 2023 році ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» значно збільшило чистий дохід від реалізації товарів та послуг порівняно з 2022 роком – на 164 069 тис. грн. або на 72,08%. Але при цьому собівартість зросла вищими темпами – на 134036 тис. грн. або на 79,71%. У результаті валовий прибуток зріс на 30033 тис. грн. або на 50,52% порівняно з 2022 роком. У 2024 році спостерігається деяке скорочення обсягів реалізації, у результаті чистий дохід від реалізації зменшився порівняно з попереднім роком на 44 407 тис. грн. або на 11,34%. Позитивним стало також зменшення собівартості реалізації на 35388 тис. грн. або на 11,71%. У результаті зменшення валового прибутку в 2024 році склало 9019 тис. грн. або 10,08% по відношенню до показника 2023 року.

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Дон-Термінал» за 2022–2024 роки свідчить про нестабільну динаміку доходу та прибутку. У 2023 році спостерігалось суттєве зростання чистого доходу (+72,08%), що, ймовірно, пов'язано з відновленням економічної активності після кризового 2022 року.

Однак у 2024 році доходи скоротилися на 11,34%. Основними причинами цього є:

- зниження попиту у певних галузях споживання через макроекономічну нестабільність;
- логістичні складнощі та зростання собівартості;
- недостатнє охоплення нових ринкових ніш.

Незважаючи на спад доходу, прибуток зріс — завдяки зменшенню витрат і підвищенню ефективності операційної діяльності. Це свідчить про високу адаптивність бізнесу, проте водночас вказує на неповне використання потенціалу ринку.

Динаміку фінансових результатів реалізації товарів та послуг підприємства демонструє рис. 2.2.

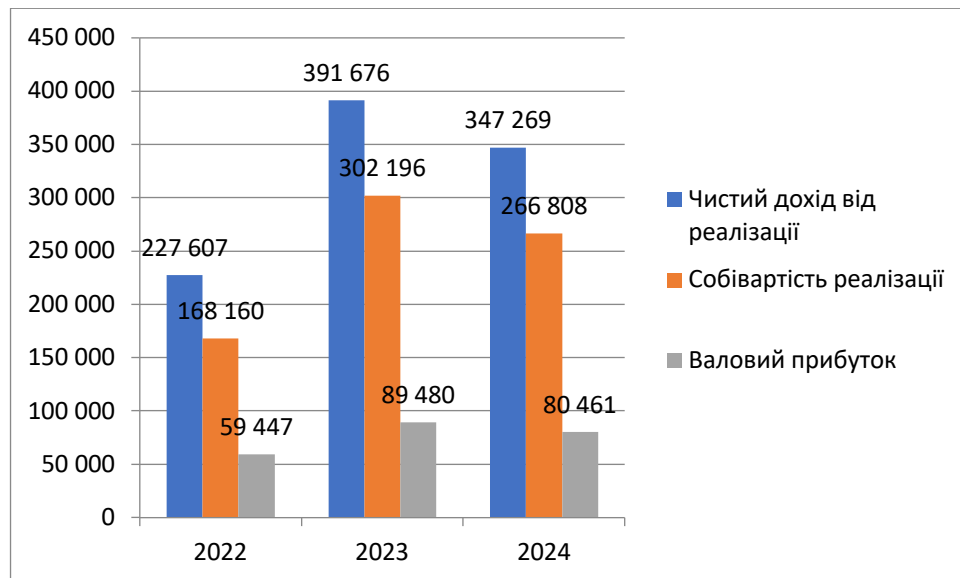


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів реалізації товарів та послуг ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» у 2022-24 рр.. тис. грн.

Джерело: побудовано автором

Позитивний вплив на кінцевий фінансовий результат ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» протягом 2022-24 років мало:

- збільшення інших операційних доходів: у 2023 році їх сума зросла на 106 тис. грн. (101,92%), а в 2024 році – на 345 тис. грн. (164,29%);
- зменшення інших операційних витрат, обсяг яких у 2023 році скоротився на 3261 тис. грн. (57,24%), а в 2024 році – на 552 тис. грн. (22,66%).

Адміністративні витрати підприємства зросли в 2023 році (на 2284 тис. грн або на 26,99%), але в 2024 році скоротилися (на 928 тис. грн або на 8,64% порівняно з попереднім роком), що позитивно вплинуло на фінансовий результат звітного періоду. Так само і витрати на збут збільшилися в 2023 році (на 28480 тис. грн. або на 68,73%), але скоротилися в 2024 році (на 11756 тис. грн або на 16,81%).

У результаті протягом 2022-24 років спостерігається зростання прибутку підприємства від операційної діяльності. У 2023 році ріст показника склав 2636 тис. грн (66,6%), а в 2024 році – 4562 тис. грн або 69,18%, що свідчить про ефективність управління операційною діяльністю ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ».

Водночас, на кінцевий фінансовий результат підприємства позитивний вплив має значне зростання інших фінансових доходів. Їх сума в 2023 році зросла аж на 2560 тис. грн (1185,19%), а в 2024 році – ще на 399 тис. грн. Фінансові ж витрати в 2023 році зросли незначно – на 149 тис. грн (114,62%), а в 2024 році вдалося забезпечити їх скорочення на 58 тис. грн або на 20,79%. Така динаміка свідчить про ефективність управління фінансовою діяльністю на підприємстві.

У результаті кінцевий фінансовий результат ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» протягом 2022-24 років зростає, що є позитивною тенденцією. У 2023 році чистий прибуток склав 7449 тис. грн, що на 4133 тис грн або на 124,64% більше показника 2022 року. У 2024 році обсяг чистого прибутку ще більше виріс – на 4121 тис. грн або на 55,32%. Тобто, навіть в умовах воєнного стану підприємство не просто залишається прибутковим, а нарощує обсяги прибутку.

З метою аналізу динаміки та структури операційних витрат підприємства побудуємо табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка і структура операційних витрат ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» у  
2022-2024 рр.**

| Показник                         | 2022      |       | 2023      |       | 2024      |       | Абсолютне відхил., тис. грн. |            | Тем приросту, % |            |
|----------------------------------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|------------------------------|------------|-----------------|------------|
|                                  | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | тис. грн. | %     | 2023 /2022                   | 2024 /2023 | 2023 /2022      | 2024 /2023 |
| Матеріальні затрати              | 11 310    | 20,35 | 12 073    | 14,54 | 11 675    | 16,71 | 763                          | -398       | 6,75            | -3,30      |
| Витрати на оплату праці          | 5 562     | 10,01 | 5 167     | 6,22  | 5 805     | 8,31  | -395                         | 638        | -7,10           | 12,35      |
| Відрахування на соціальні заходи | 1 226     | 2,21  | 1 158     | 1,39  | 1 310     | 1,88  | -68                          | 152        | -5,55           | 13,13      |
| Амортизація                      | 1 355     | 2,44  | 1 464     | 1,76  | 1 090     | 1,56  | 109                          | -374       | 8,04            | -25,55     |
| Інші операційні витрати          | 36 122    | 65,00 | 63 186    | 76,08 | 49 980    | 71,54 | 27064                        | -13206     | 74,92           | -20,90     |
| Разом                            | 55 575    | 100   | 83 048    | 100   | 69 860    | 100   | 27473                        | -13188     | 49,43           | -15,88     |

Джерело: побудовано автором на основі даних Додатку Б, В

Дані табл. 2.3 свідчать про те, що в динаміці обсяг операційних витрат підприємства зріс у 2023 році (на 27473 тис. грн або на 49,43%) і скоротився в

2024 році (на 13188 тис. грн або на 15,88%). У структурі операційних витрат підприємства основну частку складають інші операційні витрати (65% у 2022 році, 76,08% у 2023 році та 71,54% у 2024 році) (рис. 2.3).

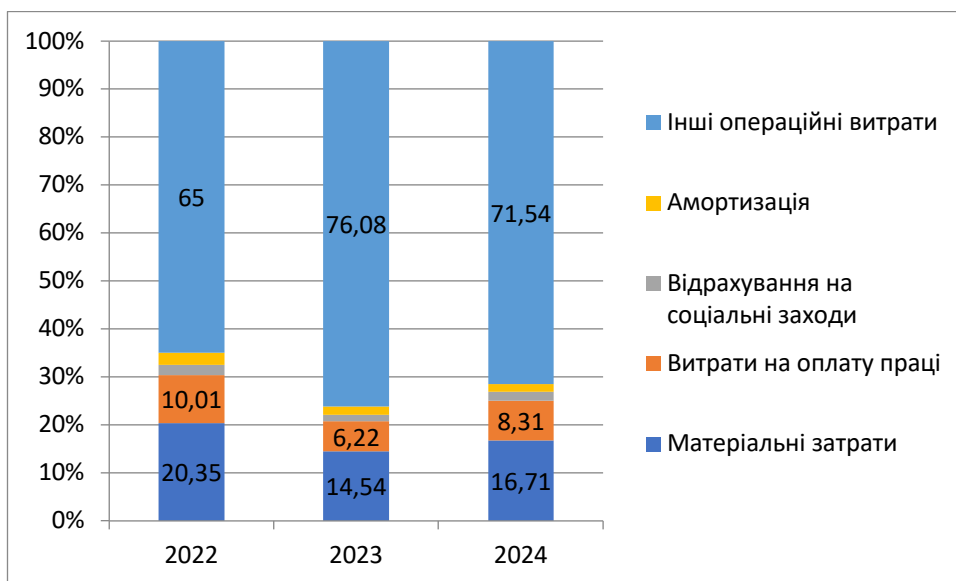


Рис. 2.3. Структура операційних витрат ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором

На другому місці – матеріальні затрати з часткою від 14,54% (у 2023 році) до 20,35% (у 2022 році). На третьому місці – витрати на оплату праці, питома вага яких в 2022 році склала 10,01%, у 2023 році – 6,22% і в 2024 році – 8,31%. Питома вага амортизації та відрахувань на соціальні заходи порівняно менша. Така структура операційних витрат підприємства говорить про те, що основна діяльність ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» є матеріалозатратною. Матеріальні витрати компанії пов'язані, перш за все, з доставкою та зберіганням товарів і включають у себе витрати на паливо-мастильні матеріали, на оплату комунальних послуг, інші матеріальні витрати.

З метою оцінки ефективності використання ресурсів на підприємстві оцінимо показники використання основних засобів, матеріальних ресурсів та трудових ресурсів. Вихідні дані та результати розрахунків узагальнимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ»  
у 2022-24 роках**

| Показник   | Значення |         |         | Відхилення |         |                 |         |
|--|----------|---------|---------|------------|---------|-----------------|---------|
|  |          |         |         | Абсол.     |         | Тем приросту, % |         |
|  | 2022     | 2023    | 2024    | 2023/22    | 2024/23 | 2023/22         | 2024/23 |
| Вартість основних засобів (ОЗ) на початок року, тис. грн | 3 028    | 2 345   | 2 663   | -683       | 318     | -22,56          | 13,56   |
| Вартість ОЗ на кінець року, тис. грн                     | 2 345    | 2 663   | 2 105   | 318        | -558    | 13,56           | -20,95  |
| Середньорічна вартість ОЗ, тис. грн.                     | 2 687    | 2504    | 2384    | -183       | -120    | -6,81           | -4,79   |
| Матеріальні витрати, тис. грн.                           | 11 310   | 12 073  | 11 675  | 763        | -398    | 6,75            | -3,30   |
| Середньоспискова чисельність працівників, осіб           | 66       | 64      | 54      | -2         | -10     | -3,03           | -15,63  |
| Чистий дохід від реалізації, тис. грн.                   | 227 607  | 391 676 | 347 269 | 164069     | -44407  | 72,08           | -11,34  |
| Фондовіддача, грн/грн                                    | 84,71    | 156,42  | 145,67  | 71,71      | -10,75  | 84,65           | -6,87   |
| Фондоємність, грн/грн                                    | 0,012    | 0,006   | 0,007   | -0,01      | 0,00    | -50,00          | 16,67   |
| Матеріаловіддача, грн/грн                                | 20,12    | 32,44   | 29,74   | 12,32      | -2,70   | 61,23           | -8,32   |
| Матеріалоємність, грн/грн                                | 0,050    | 0,031   | 0,034   | -0,02      | 0,00    | -38,00          | 9,68    |
| Продуктивність праці, тис. грн/особу                     | 3448,59  | 6119,94 | 6430,91 | 2671,35    | 310,97  | 77,46           | 5,08    |

Джерело: побудовано автором на основі даних Додатку Б, В

Дані табл. 2.4 свідчать, що в динаміці спостерігається значне зростання фондовіддачі в 2023 році і деяке її скорочення в 2024 році. Відповідно, фондоємність також демонструє позитивні тенденції (значне зменшення) в 2023 році і негативні тенденції (деяке зростання) у звітному 2024 році. Це свідчить про те, що основні засоби підприємства найбільш ефективно використовувалися в 2023 році. Так само змінюється й ефективність використання матеріальних ресурсів: найвища вона в 2023 році, а найгірша – в 2022 році (рис. 2.4).

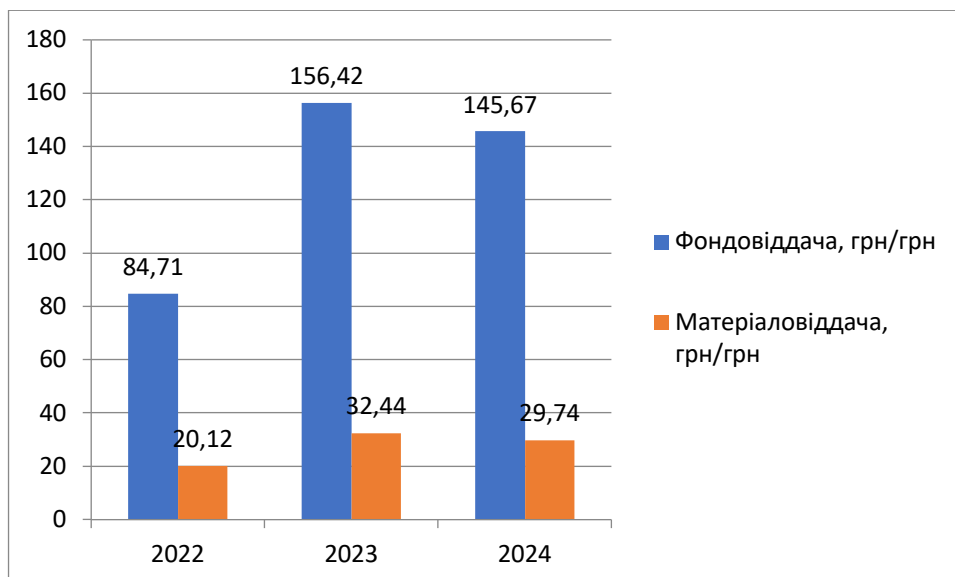


Рис. 2.4. Показники використання основних засобів та матеріальних ресурсів на ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» у 2022-2024 рр.

Джерело: побудовано автором

Динаміка продуктивності праці позитивна. В 2023 році продуктивність праці склала 6119,94 тис. грн / особу, що на 77,46% більше порівняно з 2022 роком. У 2024 році показник виріс ще на 5,08%. Це свідчить про ефективність використання трудових ресурсів на ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ».

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Дон-Термінал» за 2022–2024 роки дає змогу зробити кілька важливих висновків щодо результативності функціонування підприємства та тенденцій його розвитку.

1. Динаміка доходу: у 2023 році підприємство демонструє значне зростання чистого доходу від реалізації продукції — на 72,08% у порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про ефективне відновлення після воєнно-економічного шоку 2022 року. Водночас у 2024 році спостерігається зниження обсягів реалізації на 11,34%. Така тенденція може бути пов'язана із загальним зниженням платоспроможного попиту, порушенням логістичних ланцюгів, а також високою конкуренцією.

2. Собівартість та валовий прибуток: динаміка собівартості повторює коливання доходу: у 2023 році зростання склало майже 80%, а у 2024 — зниження на 11,71%. Незважаючи на це, валовий прибуток залишається позитивним, а

підприємству вдається зберігати прибутковість за рахунок оптимізації витрат. У 2024 році валовий прибуток зменшився лише на 10%, що менше, ніж падіння доходу — це свідчить про часткове стримування витрат.

3. Операційна ефективність: прибуток від операційної діяльності зростає щороку, у 2024 році — на 69,18% порівняно з 2023. Це є результатом системної роботи з витратами та підвищенням ефективності управління. Скорочення збиткових витрат, зменшення адміністративних і збутових витрат забезпечили зростання прибутковості без нарощування обсягів реалізації.

4. Чистий прибуток і рентабельність: чистий прибуток підприємства у 2024 році становить 11,57 млн грн, що на 55% більше, ніж у 2023. Це демонструє фінансову стійкість компанії, її здатність адаптуватися до складного ринкового середовища. Прибуток зростає не за рахунок розширення обсягів, а через підвищення продуктивності та управлінської дисципліни.

5. Фінансова стабільність: позитивним є також зменшення фінансових витрат і зростання інших доходів (фінансових та операційних). Це свідчить про раціональне використання позикових коштів, зменшення кредитного навантаження та можливу диверсифікацію джерел доходу.

ТОВ «Дон-Термінал» продемонструвало високу адаптивність і ефективність управління ресурсами в умовах економічної нестабільності. Позитивна динаміка прибутку свідчить про потенціал для зростання. Проте спад доходів у 2024 році вказує на необхідність посилення маркетингової активності, цифровізації продажів та виходу на нові ринкові сегменти.

### **2.3 Аналіз процесу стратегічного планування на підприємстві та виявлення проблемних аспектів**

Для оцінки ефективності стратегічного планування на ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» необхідно оцінити:

- 1) основні елементи стратегічного планування: місію, мету, цінності, стратегію розвитку, стратегічні плани (на ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» розроблені лише окремі з цих елементів);
- 2) систему стратегічного управління. Вона традиційно включає:
  - об'єкти стратегічного планування. На ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» це окремі проекти в рамках сфери основної діяльності;
  - суб'єкти стратегічного планування. На ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» це директор, в окремих випадках – директор з інжинірингу, комерційний директор, фінансовий директор;
  - механізм стратегічного планування. На ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» він як такий не затверджений, стратегічні рішення приймаються без врахування певної процедури чи послідовності.

Характеристика основних вказаних складових системи стратегічного планування та управління на досліджуваному підприємстві ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» наведена в табл. 2.5.

*Таблиця 2.5*

**Характеристика системи стратегічного планування на ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ»**

| Складова  | Наявність на підприємстві                 |
|---|---|
| Місія підприємства  | сформована                                |
| Мета підприємства   | сформована, не відповідає принципам SMART |
| Стратегічні цінності  | сформовані                                |
| Стратегія розвитку  | не розроблена                             |
| Стратегічні плани   | не розроблені                             |
| Окремий відділ стратегічного планування / управління        | відсутній                                 |
| Окрема посада спеціаліста в сфері стратегічного менеджменту | відсутня                                  |

Джерело: складено автором

Таким чином, в рамках стратегічного планування на ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» розроблено лише окремі компоненти стратегічного бачення компанії.

Місія: забезпечити потреби промисловості, транспорту та фізичних осіб у мастильних матеріалах, а також у професійному консультуванні з питань вибору і використання мастильних матеріалів.

Мета: стати найбільшим постачальником мастильних матеріалів на промисловому і комерційному ринку України.

Стратегічні цінності: професіоналізм, мінімальні терміни поставки замовлення, найвищий рівень сервісу, комплексний підхід при роботі з клієнтом, високий рівень відповідальності кожного, клієнтоорієнтованість.

Негативним аспектом є те, що на підприємстві не розроблені стратегія розвитку та стратегічні плани. Це частково пов'язано із тим, що в ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» не створено спеціального підрозділу або хоча б посади зі стратегічного менеджменту/планування.

Позитивно систему стратегічного планування на підприємстві характеризує те, що в процесі прийняття управлінських рішень на ТОВ «ДОН - ТЕРМІНАЛ» проводиться аналіз зовнішнього середовища, оцінюються конкуренти та стан ринку.

Зовнішнє середовище підприємства поділяється на пряме (мікросередовище) та опосередковане (макросередовище) оточення. Пряме оточення включає фактори, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства, такі як постачальники, конкуренти, споживачі, а також регулятивні органи. Опосередковане оточення охоплює глобальні тенденції, економічні, політичні, соціальні, технологічні та екологічні чинники, які визначають загальний контекст діяльності.

Для ТОВ «Дон-Термінал» дослідження зовнішнього середовища є важливим етапом стратегічного аналізу, адже компанія функціонує у висококонкурентному ринковому середовищі. Оцінка зовнішніх впливів дозволяє визначити можливості та загрози, які можуть впливати на її розвиток, а також адаптувати стратегії управління відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив макросередовища на діяльність ТОВ «Дон-Термінал». До основних факторів, що враховуються в аналізі, належать політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти. Кожен із них оцінюється за інтенсивністю впливу на підприємство, а також за ймовірністю їхнього виникнення. Для більшої точності враховуються вагові коефіцієнти, що показують значущість кожного фактора (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### PEST-аналіз ТОВ «Дон-Термінал»

| Категорія    | Фактор                              | Характер впливу на підприємство  |
|--------------|-------------------------------------|--|
| Політичні    | Зміни у законодавстві щодо пального | Визначають правила імпорту, оподаткування, зберігання та обігу мастильних матеріалів |
|              | Політична стабільність              | Впливає на довгострокове планування, логістику, інвестиційну привабливість           |
| Економічні   | Інфляція                            | Знижує купівельну спроможність споживачів і впливає на витрати підприємства          |
|              | Валютні коливання                   | Ускладнюють прогнозування цін на імпорتنу продукцію, зокрема мастила                 |
|              | Рівень безробіття                   | Опосередковано впливає на споживчий попит у сегменті B2C                             |
| Соціальні    | Попит на екологічні мастила         | Сприяє формуванню нових ринкових ніш, вимагає адаптації продуктового портфеля        |
|              | Зміни у споживацьких уподобаннях    | Акцент на цифровізацію сервісів, зростання значущості онлайн-продажів                |
| Технологічні | Інновації в логістиці               | Створюють потенціал для оптимізації процесів доставки та зберігання продукції        |
|              | Вартість впровадження ІТ-систем     | Може стримувати швидкість цифрової трансформації, потребує інвестиційного планування |

Аналіз зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Дон-Термінал» показав, що підприємство функціонує в умовах високої чутливості до змін макросередовища, зокрема політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів. Політичні аспекти, як-от законодавчі зміни у сфері регулювання паливно-мастильної продукції, безпосередньо впливають на операційну діяльність підприємства. У цьому контексті особливого значення набуває забезпечення відповідності вимогам регуляторних органів, що вимагає системного моніторингу нормативної бази.

Економічна ситуація в країні також має значний вплив на підприємство. Постійні валютні коливання, висока інфляція та нестабільність платоспроможного попиту ускладнюють цінову політику компанії, особливо в сегменті імпортової продукції. З огляду на імпортозалежність мастильних матеріалів, критично важливо розробити гнучку систему ціноутворення, яка дозволить оперативно реагувати на зміни макроекономічної ситуації без втрати конкурентоспроможності.

Соціальні зміни, зокрема зростаючий попит на екологічні мастила, відкривають нові можливості для стратегічного позиціонування компанії. Підприємству варто інтенсифікувати комунікації з цільовими групами споживачів, використовуючи елементи соціальної відповідальності та екологічної сертифікації як маркетингові інструменти. Крім того, активне впровадження цифрових каналів продажів відповідає тенденціям споживчої поведінки, зокрема у B2B і B2C-сегментах.

Технологічна сфера демонструє високий потенціал для оптимізації логістичних та управлінських процесів. Впровадження інновацій, таких як CRM-системи, автоматизовані логістичні платформи та електронна аналітика, дозволить не лише зменшити витрати, але й підвищити гнучкість компанії в умовах кризи. Разом з тим, ці зміни вимагають чітко продуманого інвестиційного підходу та управління змінами в корпоративній структурі.

Узагальнюючи результати PEST-аналізу, можна стверджувати, що ТОВ «Дон-Термінал» має стійке ринкове становище, однак стратегічний розвиток компанії потребує врахування зовнішніх викликів. Ключовими напрямками мають стати адаптація до регуляторного середовища, диверсифікація джерел постачання, цифровізація бізнес-процесів і стратегічна переорієнтація на екологічно орієнтований сегмент ринку. Такий підхід дозволить знизити зовнішні ризики та забезпечити стійке довгострокове зростання підприємства.

ТОВ «Дон-Термінал» має сильну фінансову основу та перспективи розвитку завдяки ефективній операційній діяльності та сприятливим

можливостям зовнішнього середовища. Про це свідчать результати SWOT-аналізу ТОВ «Дон-Термінал» (таб.2.7).

Таблиця 2.7

### SWOT-аналіз ТОВ «Дон-Термінал»

| Сильні сторони   | Слабкі сторони  |
|--|---|
| Суттєве зростання прибутку від операційної діяльності, що свідчить про ефективне управління ресурсами та конкурентоспроможність компанії | Високий рівень кредиторської заборгованості, який потенційно знижує фінансову стабільність і ліквідність        |
| Динамічне збільшення чистого прибутку впродовж останніх періодів   | Низький рівень грошових коштів у вільному обігу, що ускладнює гнучке фінансове планування                       |
| Переважна частка оборотних активів у структурі балансу, що забезпечує стабільну ліквідність  | Обмежені інвестиції в необоротні активи, зокрема в інновації, автоматизацію та виробничі потужності             |
| Можливості   | Загрози   |
| Зростання ринкового попиту на екологічні мастила, що відкриває нові ніші для спеціалізованої продукції                                   | Інфляційні процеси та загальне зростання собівартості, що ускладнює забезпечення цінової конкурентоспроможності |
| Активне розширення ринків збуту, зокрема в сегментах агропромислового комплексу та автосервісу   | Значні валютні ризики у зв'язку з імпортною природою основної продукції   |
| Можливість укладення контрактів з великими корпоративними клієнтами, зокрема у B2B-сегменті  | Підвищена конкуренція з боку великих українських операторів ринку мастильних матеріалів                         |

Джерело: створено автором

До сильних сторін компанії слід насамперед віднести партнерство з провідними міжнародними брендами мастильних матеріалів — TotalEnergies (Франція) та ORLEN Oil (Польща). Це не лише підвищує рівень довіри до компанії, але й забезпечує стабільну якість продукції, яка відповідає міжнародним стандартам. Іншим важливим активом є наявність налагодженої логістичної системи та внутрішньої управлінської структури, яка дозволяє оперативно реагувати на запити ринку. Також важливою перевагою є широкий асортимент продукції — від мастил для легкової техніки до індустріальних мастильних матеріалів, що дає змогу обслуговувати декілька секторів одночасно (авто, агро, промисловість).

Водночас підприємство має і низку слабких сторін, які обмежують його розвиток. Однією з головних проблем є відсутність належного рівня впізнаваності бренду серед кінцевих споживачів, особливо в онлайн-середовищі.

Компанія обслуговує бізнес-клієнтів, однак не має потужної діджитал-платформи, яка могла б ефективно залучати нових партнерів, просувати продукцію або працювати на утримання клієнтів. Відсутність CRM-системи та слабка присутність у соціальних мережах суттєво обмежують аналітичні можливості підприємства та знижують ефективність роботи з базою клієнтів. Також бракує системного підходу до маркетингової комунікації — від персоналізованої реклами до контент-стратегії.

Серед зовнішніх можливостей слід виокремити зростання попиту на мастильні матеріали в аграрному та будівельному секторах України. У зв'язку з активною модернізацією техніки в цих галузях, а також високими вимогами до якості витратних матеріалів, підприємства шукають надійних постачальників із перевіреною репутацією. Це відкриває значні перспективи для розширення B2B-контрактів. Додатково, поширення онлайн-торгівлі, маркетплейсів та спеціалізованих B2B-платформ створює нові канали збуту, якими «Дон-Термінал» поки що не користується на повну потужність. Також варто враховувати державні ініціативи, спрямовані на цифровізацію малого та середнього бізнесу, що можуть дати компанії доступ до грантів, пільгових програм, фінансових інструментів.

Серед загроз для підприємства ключовими є зростання конкуренції, як з боку легальних імпортерів, так і з боку сірого ринку, де діють компанії з нижчими цінами та неофіційною діяльністю. Геополітична нестабільність, у тому числі воєнні дії, створюють додаткові логістичні ризики, можуть порушити канали постачання та ускладнити взаємодію з партнерами. Не менш вагомим викликом є інфляційний тиск, коливання валютного курсу, які впливають на собівартість імпортової продукції та формування роздрібних цін. У поєднанні з високими очікуваннями клієнтів щодо якості сервісу, ці фактори ставлять підприємство в умови, коли потрібно швидко адаптуватися, оновлювати пропозиції та оперативно працювати із запереченнями клієнтів.

SWOT-аналіз показує, що підприємство має потужну базу для стратегічного розвитку, але реалізація потенціалу можлива лише за умови переходу до

цифрових інструментів управління, активізації маркетингової діяльності та використання нових каналів взаємодії з ринком. Отримані результати повинні стати підґрунтям для формування стратегії концентрованого зростання, орієнтованої на B2B-клієнтів, цифрову трансформацію та підвищення впізнаваності бренду.

Отже, аналіз зовнішнього середовища підприємства за факторами прямого та опосередкованого впливу дозволив оцінити ключові виклики та можливості, з якими стикається ТОВ «Дон-Термінал». Результати дослідження свідчать про високий рівень залежності компанії від умов зовнішнього середовища, що визначають стратегічний вибір і перспективи розвитку.

Для обґрунтування вибору стратегічного напрямку розвитку підприємства доцільно застосувати модель SPACE (Strategic Position and Action Evaluation), яка дозволяє оцінити стратегічну позицію компанії за чотирма ключовими критеріями: фінансова сила (FS), конкурентоспроможність (CA), стабільність зовнішнього середовища (ES) та привабливість галузі (IS). Кожен з цих критеріїв оцінюється за шкалою від -6 до +6, де позитивні значення свідчать про силу чи можливість зростання, а негативні — про загрози чи слабкість.

У контексті діяльності ТОВ «ДОН ТЕРМІНАЛ» фінансова сила підприємства (FS) оцінюється на рівні +3, що свідчить про стабільність доходу, наявність співпраці з міжнародними брендами (TotalEnergies, ORLEN Oil) та відносну платоспроможність. Попри зменшення обсягів реалізації в окремі періоди, підприємство зберігає достатній грошовий потік для інвестицій у розвиток (наприклад, створення сайту, запуск CRM-системи).

Конкурентоспроможність (CA), яка оцінюється за такими параметрами, як частка ринку, репутація, диференціація товару та якість сервісу, у випадку підприємства оцінюється на -2. Це пов'язано з недостатньою впізнаваністю бренду серед кінцевих споживачів, слабкою діджитал-присутністю, відсутністю фірмового магазину в нових регіонах, а також відсутністю інструментів автоматизованої взаємодії з клієнтами (до моменту впровадження запропонованих заходів).

Стабільність зовнішнього середовища (ES) у 2023–2024 роках залишається нестабільною, і для мастильного ринку України оцінюється на –4. Основними факторами є високий рівень конкуренції (у т.ч. з боку неофіційного імпорту), вплив війни на логістику, коливання валютного курсу, а також релокація частини ринку на Захід країни. Разом із цим, попит на якісні мастильні матеріали в агросекторі та серед сервісних компаній зберігається стабільно високим.

Натомість привабливість галузі (IS) оцінюється на рівні +4, оскільки ринок мастильних матеріалів має потенціал до зростання за рахунок модернізації техніки, розвитку аграрного та логістичного секторів, а також зростання значення технічного обслуговування автомобілів. Це створює можливості для підприємства, яке пропонує широкий асортимент, має досвід роботи з великими брендами та готове інвестувати у цифрову інфраструктуру.

Таблиця 2.8

#### Оцінка стратегічної позиції ТОВ «ДОН ТЕРМІНАЛ» за моделлю SPACE

| Компонент                    | Оцінка |
|------------------------------|--------|
| FS — Фінансова сила          | +3     |
| CA — Конкурентоспроможність  | –2     |
| ES — Стабільність середовища | –4     |
| IS — Привабливість галузі    | +4     |

Побудова SPACE-профілю за цими координатами дозволяє визначити, що стратегічна позиція ТОВ «ДОН ТЕРМІНАЛ» наближена до квадранту «агресивної стратегії», що означає: підприємство має потенціал до зростання та розвитку, за умови зниження внутрішніх бар'єрів (цифрова відсталість, обмежений маркетинг) і адаптації до зовнішніх умов. Застосування агресивної стратегії передбачає активне інвестування в інновації, освоєння нових каналів збуту, маркетингову активність і цифровізацію процесів, що повністю відповідає запропонованим у розділі 3 заходам.

Таким чином, модель SPACE підтверджує доцільність реалізації стратегії активного ринкового наступу для підприємства, з опорою на фінансову стабільність, потенціал ринку та готовність до змін.

Серед факторів прямого впливу варто виділити стабільний попит на продукцію компанії з боку корпоративних клієнтів, що сприяє утриманню ринкових позицій. Водночас конкуренція в галузі є високою через присутність сильних гравців із масштабними ресурсами. ТОВ «Дон-Термінал» використовує такі переваги, як гнучка цінова політика та програми лояльності, що дозволяє зберігати конкурентоспроможність. Разом із цим залежність від зовнішніх постачальників створює ризики в умовах валютних коливань та інфляції.

Фактори опосередкованого впливу, такі як економічні, соціальні, технологічні та політичні аспекти, також відіграють значну роль. Економічна нестабільність, зокрема інфляція та зростання собівартості продукції, чинить тиск на фінансову діяльність підприємства. Зі свого боку, соціальні тенденції, зокрема зростаючий попит на екологічні види палива, відкривають нові можливості для диверсифікації продукції та залучення клієнтів. Технологічні інновації створюють перспективи підвищення ефективності операцій, однак потребують значних інвестицій. Політична стабільність у країні загалом сприяє розвитку галузі, хоча законодавче регулювання та податковий тиск залишаються ключовими викликами.

Отже, зовнішнє середовище підприємства характеризується як ризиками, так і можливостями. Для ефективного використання сприятливих факторів і мінімізації загроз компанії необхідно впроваджувати стратегії диверсифікації, інноваційного розвитку та довгострокових партнерських угод. Це дозволить ТОВ «Дон-Термінал» не лише адаптуватися до умов зовнішнього середовища, але й забезпечити стійке зростання та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Обсяг ринку мастильних матеріалів в Україні в останні роки зростає. У 2023 році 41% ринку склали продажі в сегменті B2C, 49% - в сегменті B2B, а 10% - в сегменті B2G. При цьому високі темпи зростання демонструють державні

закупівлі мастильних матеріалів, що значною мірою пов'язано з потребами ЗСУ. У 2023 році обсяг державних закупівель на досліджуваному ринку складав 2297,39 млн. грн. оскільки це 10% всього ринку [42], то обсяг ринку мастильних матеріалів в Україні складав 22973,9 млн. грн.

На цьому ринку функціонує велика кількість підприємств. Частина з них є виробничими. Це, наприклад:

- ТОВ «ГПЛ»;
- ТОВ «СП ЮКОЙЛ»;
- ТОВ «КСМ»;
- ТОВ «ЕВРО ОЙЛ ПРОДАКШН» та ін.

Також на ринку функціонують оптові торговельні посередники, серед яких:

- ТОВ «Інвент Груп»;
- ТОВ «Екотехніка Дніпро» та ін.

Для детального порівняння основних конкурентів ТОВ «Дон-Термінал» на ринку оптової торгівлі мастильними матеріалами пропонується таблиця 2.9. Вона містить інформацію про середні ціни, частку ринку та переваги кожної компанії.

Таблиця 2.9

### Порівняння основних конкурентів ТОВ «Дон-Термінал»

| Компанія           | Середня ціна моторних олій, грн / л | Обсяг реалізації за даними 2023 р., тис. грн. | Обсяг ринку в 2023 р., тис. грн. | Частка ринку, % | Переваги  |
|--------------------|-------------------------------------|---|----------------------------------|-----------------|---|
| ТОВ «Дон-Термінал» | 303 [36]                            | 347 269 [63]                                  | 22 998 007                       | 1,51            | Є офіційним дистриб'ютором концерну TotalEnergies (Франція) і нафтової компанії ORLEN Oil (Польща) [48]                         |
| ТОВ «Інвент Груп»  | 409,5 [37]                          | 1 092 557 [64]                                | 22 945 966                       | 4,76            | Власний інтернет-магазин, найповніший список продуктів бренду Shell в Україні [45]  |
| ТОВ «ГПЛ»          | 91,8 [34]                           | 650 502 [61]                                  | 22 990 495                       | 2,83            | Власний комплекс з виробництва, фасування, зберігання мастильних матеріалів з сукупним оборотом матеріалів 30 тис.тонн/рік [18] |
| ТОВ «СП ЮКОЙЛ»     | 186 [32]                            | 1 804 401 [60]                                | 22 976 173                       | 7,85            | Власне виробництво, технічна підтримка, лабораторія [47]  |

|                         |            |              |            |      |   |
|-------------------------|------------|--------------|------------|------|---|
| ТОВ «КСМ»               | 187,2 [19] | 550 278 [59] | 22 928 250 | 2,40 | Власне виробництво, власні товарні марки: PROTEC; TEMOL; S-POWER; KSM LUBES [46]  |
| ТОВ «Евро ойл продакшн» | 109 [33]   | 548 227 [57] | 22 947 156 | 2,39 | Власне виробництво, науково-технічний центр, випробувальна лабораторія та логістичний центр [51]                                    |
| ТОВ «Екотехніка Дніпро» | 160 [31]   | 73 663 [58]  | 23 019 688 | 0,32 | Є офіційним представником торгових марок «Баркор», «Bechem», «Wolver», «Opet», «MOL», «Sunoco» та індустріальної групи «Motul» [50] |

Джерело: побудовано автором на основі даних Додатку Б, В

Дані табл. 2.8 свідчать про те, що ТОВ «Дон-Термінал» займає стабільну позицію на ринку. Його частка на ринку мастильних матеріалів України складає близько 1,52%. Основними конкурентами компанії є:

- ТОВ «СП ЮКОЙЛ», що займає 7,85% ринку. Перевагою конкурента є наявність власного виробництва, лабораторії, яка забезпечує високу якість товарів, сервісу технічної підтримки клієнтів;
- ТОВ «Інвент Груп», що займає 4,76% ринку. Перевагою конкурента є власний інтернет-магазин. Компанія пропонує найповніший список продуктів бренду Shell в Україні. Середня ціна на товари підприємства - найвища, що обумовлено високою якістю та іміджем бренду Shell;
- ТОВ «ГПЛ», що займає 2,83% ринку. Перевагою конкурента є наявність власного виробничого комплексу. Ціна на продукції підприємства найнижча серед досліджених організацій.

На основі проведеного аналізу було виявлено ключову стратегічну проблему ТОВ «Дон-Термінал» – логістичну та цифрову інерційність, яка стримує динамічний розвиток підприємства. Незважаючи на позитивну динаміку фінансових результатів, компанія не здійснює належних інвестицій у розвиток логістичних можливостей, цифрових технологій обліку клієнтів та розширення каналів збуту. У довгостроковій перспективі це може призвести до втрати конкурентоспроможності, особливо в умовах зростання тиску з боку великих гравців ринку. Вирішення цієї проблеми має стати основою стратегічного вдосконалення в наступному етапі планування.

Стратегічною проблемою ТОВ «Дон-Термінал» є незбалансованість між зростанням операційної ефективності та відсутністю довгострокових інвестицій у розвиток логістичної інфраструктури та цифрових каналів збуту. Незважаючи на позитивну фінансову динаміку, підприємство залишається вразливим до ряду зовнішніх і внутрішніх факторів, які стримують його подальший розвиток і масштабування діяльності.

Однією з ключових вразливих зон є логістика. Компанія активно співпрацює з іноземними постачальниками мастильних матеріалів, що формує високий рівень залежності від імпорتنих каналів поставок. В умовах воєнного стану, нестабільної політичної ситуації та валютних коливань ця залежність значно підвищує ризики порушення термінів постачання, що безпосередньо впливає на здатність компанії оперативно виконувати замовлення клієнтів і формувати оптимальні товарні залишки.

Крім логістичних ризиків, ТОВ «Дон-Термінал» характеризується недостатнім рівнем капіталовкладень у розвиток необоротних активів. За результатами SWOT-аналізу, підприємство не проводить систематичне оновлення основних засобів, зокрема складів, транспортного парку чи автоматизованих систем зберігання. Такий стан речей обмежує можливості підприємства щодо масштабування операційної діяльності, впровадження інновацій та адаптації до нових ринкових умов.

Ще одним викликом є відсутність повноцінної цифрової стратегії розвитку. Компанія не впровадила CRM-систему, що унеможливило б ефективний облік клієнтських запитів, побудову аналітики за воронкою продажів, а також оцінювання рівня задоволеності клієнтів. У сучасних умовах цифрова присутність на ринку та автоматизація взаємодії з клієнтами є критичним чинником збереження конкурентних переваг.

Зовнішній тиск з боку великих національних гравців, які вже впровадили багаторівневу логістику, мають значні маркетингові бюджети та використовують розвинуті інформаційні системи, підсилює потребу у модернізації бізнес-моделі ТОВ «Дон-Термінал». У разі зволікання з адаптацією

до цих вимог підприємство може втратити частину ринку, а отже — і фінансову стійкість.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА МАЛОГО Й СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

### **3.1 Визначення стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Дон-Термінал»**

У попередньому розділі було проведено комплексний стратегічний аналіз діяльності ТОВ «Дон-Термінал», у межах якого застосовувалися інструменти SWOT- та PEST-аналізу. Це дозволило виявити ключові фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що визначають потенціал компанії до адаптації в умовах сучасних ринкових викликів. На підставі отриманих результатів виявлено потребу у трансформації стратегічного підходу до управління збутовою політикою, зокрема в аспекті диверсифікації цільових сегментів споживачів.

Аналіз макросередовища засвідчив актуальність посилення позицій компанії в аграрному та автосервісному секторах, де спостерігається динамічне зростання попиту на мастильні матеріали. Водночас аналіз мікросередовища виявив значний резерв зростання, який полягає у розширенні прямих каналів збуту за рахунок зменшення залежності від посередників. Такий підхід дозволяє не лише підвищити прибутковість, але й створити конкурентні переваги за рахунок сервісної складової та оперативності обслуговування.

У цьому контексті постає необхідність актуалізації стратегічних орієнтирів ТОВ «Дон-Термінал», з урахуванням перспектив розширення присутності на нових ринкових нішах. Враховуючи поточну ситуацію, найбільш доцільною є переорієнтація на стратегію розвитку ринку відповідно до класифікації І. Ансоффа, що передбачає залучення нових споживацьких груп без потреби у докорінній зміні товарної пропозиції.

Підсумовуючи результати стратегічного аналізу, можна виокремити ключові сильні сторони, можливості, загрози та слабкі місця в діяльності ТОВ «Дон-Термінал». До сильних сторін належать розвинена логістична система,

наявність прямих контрактів із провідними виробниками мастильних матеріалів, а також значне охоплення корпоративного сегменту споживачів. Саме ці чинники забезпечують підприємству стабільну присутність на B2B-ринку та сприяють підтриманню високого рівня якості обслуговування.

Серед виявлених ринкових можливостей особливої уваги заслуговує зростання попиту на мастильні матеріали в аграрному секторі та серед власників малих і середніх СТО, а також поширення цифрових каналів закупівель. Ці тенденції створюють підґрунтя для диверсифікації каналів збуту та розширення клієнтської бази. Водночас аналіз зовнішнього середовища засвідчив наявність суттєвих загроз, серед яких — зростання конкуренції в роздрібному сегменті, висока залежність ринку від посередницьких структур, а також нестабільність цінової політики на імпорتنу продукцію в умовах зовнішньоекономічної турбулентності.

Таким чином, стратегічна позиція підприємства дозволяє зробити висновок про наявність потенціалу для активного освоєння нових ринкових ніш. Проте для його реалізації необхідно скоригувати існуючі підходи до збутової політики, орієнтуючись на прямі комунікації з кінцевими споживачами.

Ураховуючи результати SWOT-аналізу, доцільним є перегляд поточної стратегії ТОВ «Дон-Термінал» відповідно до концепції І. Ансоффа. На сьогодні компанія успішно реалізує стратегію проникнення на ринок у межах корпоративного сегмента та участі в тендерних процедурах. Такий підхід дозволив сформувати стабільну клієнтську базу серед великих споживачів мастильних матеріалів, забезпечивши передбачуваний обсяг реалізації.

Разом із тим, подальше зростання в умовах посилення конкуренції та трансформації поведінки споживачів вимагає стратегічної переорієнтації на розвиток ринку — стратегію, що передбачає розширення збуту за рахунок освоєння нових цільових сегментів. У цьому контексті найбільш перспективними виглядають аграрні підприємства, логістичні компанії регіонального рівня, а також незалежні станції технічного обслуговування (СТО), які ще не охоплені прямим обслуговуванням.

Орієнтація на вказані сегменти відкриває перед компанією нові можливості для зростання, з огляду на стабільний попит, технічну сумісність продукції з потребами цільової аудиторії та наявність логістичного ресурсу для оперативного забезпечення поставок. Стратегія розвитку ринку, таким чином, дозволяє поєднати збереження товарної спеціалізації з одночасною диверсифікацією каналів збуту.

Оцінка наявного асортименту мастильних матеріалів свідчить про достатній рівень готовності підприємства до обслуговування нових споживчих груп. Продуктовий портфель ТОВ «Дон-Термінал» включає широкий спектр моторних, трансмісійних та гідравлічних оливок, що знаходять застосування у сільськогосподарській техніці, вантажному автотранспорті та обладнанні легкових сервісних центрів.

Така відповідність технічним вимогам аграрного сектору, логістичних компаній і СТО свідчить про можливість швидкого входження підприємства до відповідних сегментів без необхідності у суттєвих модифікаціях продуктового ряду. Враховуючи це, компанія може зосередитися на вдосконаленні збутової інфраструктури та маркетингових комунікацій, не витрачаючи ресурси на переорієнтацію виробництва або закупівель.

Отже, техніко-асортиментна база компанії вже відповідає потребам зазначених споживачів, що створює передумови для прискореного впровадження нової стратегічної моделі взаємодії з ринком.

Разом із тим аналіз існуючої системи реалізації продукції виявив низку обмежень, що стримують стратегічний розвиток ТОВ «Дон-Термінал». На сьогодні підприємство здійснює збут переважно через оптові канали та тендерні закупівлі, що, хоч і забезпечують стабільність, не дозволяють ефективно охоплювати роздрібний сегмент та оперативно реагувати на зміну попиту.

Особливої уваги потребує ситуація в сегменті малих СТО, які здебільшого здійснюють закупівлі через посередників. Такий формат взаємодії не лише зменшує маржу для підприємства, а й ускладнює контроль за кінцевим споживанням продукції та формуванням клієнтської лояльності. Водночас

логістичні можливості компанії дозволяють ефективно організувати постачання продукції безпосередньо до кінцевих споживачів на регіональному рівні, однак цей потенціал не реалізується у повному обсязі.

Виявлені проблеми свідчать про необхідність трансформації структури каналів збуту — з орієнтацією на посилення прямої присутності на цільових ринках та скорочення посередницької складової. Така зміна не лише забезпечить зростання прибутковості, а й дозволить підвищити якість обслуговування, швидкість доставки та персоналізацію комерційних пропозицій.

Відтак стратегічним пріоритетом ТОВ «Дон-Термінал» у найближчій перспективі має стати реструктуризація системи збуту з метою переходу до моделі прямих продажів, орієнтованої на обслуговування кінцевого споживача. Це передбачає впровадження низки практичних заходів, спрямованих на формування стабільної присутності у нових ринкових нішах.

Ключовими елементами цієї стратегії є розвиток каналів прямих поставок для аграрних підприємств, регіональних логістичних компаній та СТО, що дозволить усунути надмірну залежність від посередників. Важливу роль відіграє впровадження цифрових інструментів управління взаємодією з клієнтами, зокрема використання CRM-систем, онлайн-кабінетів замовлень та автоматизованого документообігу. Це дозволить не лише оптимізувати процес обробки запитів, а й забезпечити належний рівень персоналізації сервісу.

Крім того, доцільним є формування партнерських програм із доданою цінністю для клієнтів. Йдеться, зокрема, про запровадження механізмів бонусного стимулювання, програм лояльності, швидкої доставки та післяпродажного сервісу, які сприятимуть побудові довгострокових відносин з клієнтами та підвищенню повторних продажів.

Таким чином, на основі проведеного стратегічного аналізу обґрунтовано необхідність запуску цільових ініціатив, що дозволять підприємству посилити конкурентні позиції в нових сегментах ринку. Реалізація зазначених заходів закладає підґрунтя для впровадження окремих проєктів, таких як програма «Партнер СТО», що буде розглянута у наступному підрозділі.

### **3.2 Розробка пропозицій щодо вдосконалення стратегічного планування на підприємстві**

Узагальнення результатів стратегічного аналізу, викладених у підпункті 3.1, дало змогу визначити цільові напрями розвитку ТОВ «Дон-Термінал» з урахуванням поточних ринкових тенденцій, внутрішнього потенціалу підприємства та потреб цільових сегментів. Ключовим вектором обраної стратегії є розширення каналів збуту в напрямі прямої взаємодії з кінцевими споживачами, зокрема зі станціями технічного обслуговування (СТО), які раніше обслуговувались виключно через посередників.

В умовах високої конкуренції на ринку мастильних матеріалів та поступової цифровізації торговельної інфраструктури, підприємство має переосмислити підходи до стратегічного планування в частині комунікації з дрібними B2B-клієнтами. Основною передумовою такої трансформації стала потреба в підвищенні маржинальності продажів, посиленні контролю над каналами реалізації та формуванні довготривалих взаємин із партнерами.

Відповіддю на зазначені виклики стала розробка цільової програми стратегічного розвитку під назвою «Партнер СТО», яка поєднує інструменти цифрової взаємодії, логістичної оптимізації та клієнтського сервісу. Реалізація цієї програми дозволить підприємству створити незалежну, керовану мережу збуту, що функціонуватиме за принципами взаємовигідного партнерства.

Цільова програма «Партнер СТО» є інструментом вдосконалення стратегічного планування шляхом створення нового каналу збуту з чіткими правилами взаємодії, заснованими на принципах прозорого ціноутворення, цифрової інтеграції та логістичної ефективності. Структурно програма включає низку функціональних елементів, які забезпечують її практичну реалізацію.

Першим елементом є перегляд моделі ціноутворення. Замість традиційної практики надання знижок посередникам, запропоновано перейти до стратегії

цінової доступності з елементами бонусного стимулювання. Зокрема, кінцевим клієнтам надається комерційна перевага у вигляді цін, що на 5–10 % нижчі за посередницькі пропозиції. Замість знижок реалізуються нефінансові стимули — система бонусів, яка включає кешбек на наступні закупівлі, безкоштовну доставку при досягненні певного обсягу та подарункові опції за збереження лояльності.

Другим важливим компонентом виступає цифрова інтеграція CRM-системи, яка слугує основною платформою для взаємодії з партнерами. CRM забезпечує збереження історії замовлень, автоматичне формування повторних заявок, аналітику ключових показників ефективності кожного клієнта (середній чек, частота замовлень, обсяги поставок), що створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Наступною складовою є впровадження системи ключових показників ефективності (KPI), які фіксуються в CRM у режимі реального часу та формують основу для управління умовами співпраці. До основних показників належать мінімальний обсяг замовлень, частота закупівель, дотримання стандартів логістичної взаємодії. Наявність чітких орієнтирів дозволяє не лише контролювати динаміку співпраці, а й стимулювати клієнтів до зростання обсягів закупівель.

Логістична складова програми відіграє ключову роль у підвищенні рівня обслуговування та формуванні конкурентних переваг підприємства. Однією з визначальних сильних сторін ТОВ «Дон-Термінал» є наявність власної логістичної інфраструктури, яка забезпечує оперативність доставки у межах регіонів. У рамках програми передбачено створення мікроскладів на базі партнерських точок, що дозволить оптимізувати маршрути, скоротити час поставок і зменшити логістичні витрати.

Крім того, впроваджуються інструменти гнучкого управління доставкою: погодинні вікна для постійних клієнтів, використання локальних кур'єрських сервісів, а також можливість формування регулярних графіків поставок. Це

дозволить уникнути затримок і підвищити загальний рівень клієнтської задоволеності.

Цифрова взаємодія в межах програми реалізується через персоналізовані онлайн-кабінети або інтерфейсні рішення на базі месенджерів (наприклад, Telegram-боти), які забезпечують зручний доступ до функціоналу програми. Партнери отримують можливість здійснювати «швидке замовлення» на основі шаблонів, переглядати історію поставок, завантажувати технічну документацію на продукцію та отримувати онлайн-консультації фахівців.

У комплексі вищезазначені інструменти створюють підґрунтя для стратегічного управління каналами збуту на новому рівні. Програма «Партнер СТО» сприяє формуванню прогнозованої клієнтської бази, підвищує ступінь контролю над ринком і водночас зберігає маржинальність продажів, не вдаючись до цінових компромісів.

Таким чином, ініціатива не лише вирішує оперативні завдання, але й виконує функцію стратегічної трансформації — через цифровізацію взаємодії, автоматизацію обліку, підвищення ефективності комунікацій і вдосконалення управлінських рішень на основі даних.

З метою забезпечення ефективного функціонування програми «Партнер СТО» доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), які дозволяють здійснювати аналітичну оцінку результативності взаємодії з партнерами та оперативно коригувати стратегії співпраці. Система показників інтегрується в CRM-середовище, забезпечуючи автоматичну фіксацію активності клієнтів і формування індивідуальних профілів із урахуванням обсягів, регулярності, швидкості комунікацій та лояльності.

KPI-програма має не лише моніторингову, а й стимулюючу функцію. Досягнення встановлених орієнтирів активує відповідні бонуси для партнерів, що сприяє переходу до моделі взаємної вигоди. Таким чином, замість традиційної цінової конкуренції формується ціннісна модель співпраці, де вартість визначається не лише ціною продукту, а комплексом послуг, сервісу та умов взаємодії.

У таблиці наведено прикладовий перелік ключових показників ефективності програми «Партнер СТО», їхнє цільове значення, пов'язані стимули та стратегічне значення в системі управління:

Таблиця 3.1

**Ключові показники ефективності (KPI) та бонуси програми  
«Партнер СТО»**

| КРІ                         | Опис   | Цільове значення               | Бонус за виконання                               | Стратегічне значення                                |
|-----------------------------|--|--------------------------------|--|---|
| Кількість активних СТО      | Партнери, що здійснили $\geq 1$ замовлення протягом місяця | $\geq 80\%$ від зареєстрованих | Безкоштовна доставка                             | Відображає рівень охоплення і життєздатність каналу |
| Середній чек одного СТО     | Середній обсяг одного замовлення                           | $\geq 4\,000$ грн              | 2% бонус на наступну закупівлю                   | Сприяє оптимізації логістичних витрат               |
| Частота повторних замовлень | Середня кількість замовлень від одного партнера на місяць  | $\geq 2$ замовлення/міс.       | +1 одиниця товару в подарунок                    | Формує регулярність попиту                          |
| Час обробки замовлення      | Інтервал від моменту заявки до доставки                    | $\leq 24$ години               | Пріоритетне обслуговування наступного замовлення | Підтримує рівень сервісу як конкурентну перевагу    |
| Виконання плану продажів    | Досягнення встановленого обсягу закупівель                 | $\geq 90\%$                    | Додаткова знижка 3%                              | Стимулює зростання товарообігу                      |
| Індекс задоволеності (NPS)  | Середній бал оцінки від партнерів за шкалою 1–10           | $\geq 8/10$                    | Участь у розіграшах мотиваційних призів          | Відображає якість обслуговування та репутацію       |

Джерело: авторська розробка

Інтеграція КРІ у систему стратегічного планування дозволяє сформувати передбачувану модель поведінки клієнтів, підвищити їхню залученість та забезпечити ефективний зворотний зв'язок. У довгостроковій перспективі це

сприяє формуванню лояльного клієнтського ядра, утриманню частки ринку та збереженню стратегічної маржі.

### **3.3 Розрахунок економічної ефективності реалізації запропонованих стратегічних заходів**

Запропонована в попередньому підпункті програма «Партнер СТО» розглядається як практичний інструмент реалізації стратегії розвитку ринку, яка є ключовим напрямом трансформації збутової політики ТОВ «Дон-Термінал». З огляду на те, що стратегічні ініціативи потребують не лише організаційної, а й фінансової обґрунтованості, постає необхідність проведення комплексної оцінки економічної доцільності впровадження даного проєкту.

Метою цього підпункту є обґрунтування ефективності програми з позицій прибутковості, окупності інвестицій, потенціалу масштабування та оптимального балансу між доходами і витратами в розрізі нового каналу збуту. Особливий акцент робиться на роздрібному сегменті мастильних матеріалів, зокрема співпраці з регіональними станціями технічного обслуговування, які в умовах цифровізації і децентралізації ринку можуть стати джерелом стабільного й прогнозованого попиту.

Для досягнення поставленої мети необхідно не лише здійснити розрахунки основних фінансово-економічних показників, а й порівняти результати з традиційною моделлю збуту через оптово-дистриб'юторські канали. Це дозволить встановити переваги нової моделі взаємодії з клієнтами, оцінити вплив ключових факторів (таких як середній чек, частота замовлень, бонусна політика, витрати на логістику) та сформулювати висновки щодо доцільності масштабування програми в середньостроковій перспективі.

У процесі розрахунків враховано основні параметри, які впливають на дохідну та витратну частину проєкту. Серед них: кількість залучених партнерських СТО, типова частота їхніх закупівель, валова маржа на мастильні матеріали, поточні операційні витрати на логістику, CRM-систему, а також

бонусні заохочення. Особливу увагу приділено визначенню чистого прибутку, строку окупності первинних інвестицій, а також фінансовому ефекту від потенційного розширення бази партнерів.

Для проведення оцінки ефективності програми «Партнер СТО» використано модель фінансового прогнозування, що базується на типових значеннях комерційної активності партнерських СТО та структурі витрат підприємства. У табличному вигляді подано ключові параметри, що формують дохідну й витратну частини проєкту, а також розраховано підсумкові показники прибутковості.

Таблиця 3.2.

### Оцінка ефективності впровадження програми «Партнер СТО»

| Показник   | Одиниця виміру | Значення | Коментар   |
|--|----------------|----------|--|
| Середній чек СТО                                     | грн/замовлення | 4 000    | Типовий обсяг замовлення мастильних матеріалів на одне невелике СТО; враховано закупівлю моторних, трансмісійних і гідравлічних олів |
| Середня кількість замовлень на місяць від одного СТО | замовлень      | 3        | Відповідає типовому сервісному навантаженню СТО: приблизно 1 закупівля щотижня   |
| Кількість активних партнерських СТО                  | одиниць        | 50       | Початкове охоплення цільового сегмента; до уваги береться мінімальна масштабована база   |
| Очікуваний місячний виторг                           | грн            | 600 000  | $4\,000 \times 3 \times 50$ — загальна виручка від обслуговування партнерської мережі у складі 50 СТО                                |
| Валовий прибуток (маржа 25%)                         | грн            | 150 000  | Валовий дохід до вирахування витрат на CRM, логістику, бонуси; 25% — середній рівень маржинальності мастильних матеріалів            |
| Витрати на реалізацію програми                       | грн/місяць     | 45 000   | У тому числі: CRM — 10 000; логістика — 25 000; бонуси — 10 000; усі значення розраховано за оптимістичним сценарієм                 |
| Чистий прибуток                                      | грн/місяць     | 105 000  | Різниця між валовим прибутком і сукупними витратами на забезпечення програми   |
| Первинні інвестиції в запуск                         | грн            | 150 000  | Витрати одноразового характеру на налаштування CRM, логістичних процесів, навчання персоналу   |
| Строк окупності інвестицій                           | місяців        | 1,43     | $150\,000 / 105\,000$ ; окупність менш ніж за 2 місяці — високий рівень ефективності   |
| Потенціал масштабування (100 СТО)                    | грн/місяць     | 210 000  | Прогнозний прибуток за умови збільшення бази партнерів до 100, без істотного зростання постійних витрат                              |

Результати базового розрахунку свідчать про високу економічну доцільність впровадження програми «Партнер СТО». За умов залучення лише 50 активних клієнтів підприємство здатне забезпечити щомісячний чистий прибуток на рівні понад 100 тис. грн при загальних витратах, що залишаються у межах контрольованого бюджету. Водночас строк окупності одноразових інвестицій становить менше двох місяців, що є надзвичайно сприятливим показником у сучасних умовах невизначеності бізнес-середовища.

Згідно з розрахунками, ключовим джерелом прибутковості є не лише обсяг закупівель, але й оптимізація витратної частини завдяки цифровізації операцій (використання CRM, автоматизація повторних замовлень) та ефективному використанню логістичного ресурсу. Наявність власної служби доставки дозволяє уникнути залучення зовнішніх підрядників, що зменшує витрати на транспортування та прискорює обслуговування партнерів.

Для глибшої оцінки ефективності програми було змодельовано альтернативний — «консервативний» сценарій, у якому враховано можливе зниження ділової активності в перші місяці реалізації ініціативи. Зокрема, передбачено:

- зменшення кількості активних СТО до 35 одиниць;
- зниження середнього чека до 3 500 грн;
- частоту замовлень – 2 замовлення на місяць;
- збільшення бонусного фонду до 15 тис. грн на місяць;
- фіксовані витрати на CRM і логістику залишаються без змін.

Результати цього сценарію подано нижче.

*Таблиця 3.3.*

#### **Альтернативний (консервативний) сценарій ефективності**

| <b>Показник</b>   | <b>Значення</b> |
|-------------------|-----------------|
| Середній чек      | 3 500 грн       |
| Частота замовлень | 2 рази/міс.     |
| Кількість СТО     | 35              |
| Місячний виторг   | 245 000 грн     |

|  |            |
|--|------------|
| Валовий прибуток (25%)   | 61 250 грн |
| Витрати (CRM — 10 тис., логістика — 25 тис., бонуси — 15 тис.) | 50 000 грн |
| Чистий прибуток  | 11 250 грн |
| Строк окупності інвестицій                                     | 13,3 міс.  |

Як видно з моделі, навіть за песимістичного сценарію проєкт лишається прибутковим, хоч і з суттєво вищим терміном окупності. Це свідчить про достатній запас міцності ініціативи та дозволяє рекомендувати її реалізацію з мінімальним ризиком для фінансової стабільності підприємства. Крім того, в умовах ринкової адаптації очікується поступове нарощування кількості СТО, обсягів закупівель та зростання частоти замовлень, що сприятиме поверненню до показників базового (оптимістичного) сценарію.

З метою більш глибокого аналізу економічної доцільності впровадження програми «Партнер СТО» було проведено факторну оцінку чутливості основних фінансових показників до зміни ключових параметрів. Такий аналіз є надзвичайно важливим для ухвалення стратегічних управлінських рішень, оскільки дає змогу виявити найкритичніші зони ризику, а також точки зростання ефективності.

Середній чек одного замовлення відіграє важливу роль у формуванні валового доходу підприємства. З огляду на це, було проаналізовано декілька варіантів сценаріїв, за яких середній чек змінюється у межах  $\pm 20\%$  від базового значення.

Таблиця 3.4

**Залежність чистого прибутку від зміни середнього чека одного замовлення**

| Середній чек (грн) | Чистий прибуток (грн/міс.) |
|--------------------|----------------------------|
| 3 200 (-20%)       | 72 000                     |
| 3 600 (-10%)       | 88 500                     |
| 4 000 (базовий)    | 105 000                    |
| 4 400 (+10%)       | 121 500                    |
| 4 800 (+20%)       | 138 000                    |

Як видно з наведених даних, навіть незначне зростання середнього чека дає суттєвий приріст прибутку, тоді як його зниження швидко зменшує

рентабельність програми. Таким чином, програма стимулювання середнього замовлення (через бонуси, подарунки або доставку безкоштовно при досягненні суми) є не лише маркетинговим інструментом, але й критично важливим фінансовим фактором.

Ще одним важливим фактором, що визначає обсяг виторгу та ефективність, є кількість залучених клієнтів. Нижче наведено оцінку впливу цього показника на щомісячний прибуток (при незмінних інших умовах).

*Таблиця 3.5.*

### **Вплив кількості активних СТО на рівень щомісячного прибутку**

| Кількість СТО | Чистий прибуток (грн/міс.) |
|---------------|----------------------------|
| 30            | 63 000                     |
| 40            | 84 000                     |
| 50 (базовий)  | 105 000                    |
| 60            | 126 000                    |
| 70            | 147 000                    |

Ці результати свідчать про лінійну залежність між розширенням бази клієнтів і рівнем прибутковості. Водночас завдяки фіксованості багатьох витрат (CRM, базова логістика) спостерігається зростання маржинальної ефективності: кожен додатковий партнер приносить все більший приріст чистого прибутку.

Для тестування стабільності моделі оцінено сценарії підвищення загального обсягу операційних витрат (наприклад, у разі зростання вартості пального, підвищення логістичного навантаження або розширення бонусної програми).

*Таблиця 3.6.*

### **Чутливість прибутку до зміни операційних витрат**

| Витрати (грн/міс.) | Чистий прибуток (грн/міс.) |
|--------------------|----------------------------|
| 40 000             | 110 000                    |
| 45 000 (базовий)   | 105 000                    |
| 55 000             | 95 000                     |
| 65 000             | 85 000                     |

Модель показує, що навіть за зростання витрат на 20 тис. грн програма лишається прибутковою, що свідчить про високий рівень адаптивності до зміни зовнішніх умов.

Для повного обґрунтування доцільності впровадження програми «Партнер СТО» необхідно порівняти її з чинною моделлю реалізації продукції ТОВ «Дон-Термінал», яка орієнтована на збут через оптових посередників. Такий аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони кожного підходу, оцінити ризики, гнучкість та фінансовий потенціал відповідних каналів.

Таблиця 3.6.

**Порівняльна характеристика оптової та прямої моделі збуту  
мастильних матеріалів у ТОВ «Дон-Термінал»**

| Критерій порівняння            | Оптова модель (через дистриб'юторів)                               | Пряма модель (програма «Партнер СТО»)                        |
|--------------------------------|--|--|
| Рівень маржі                   | Низька (15–18%), значна частина прибутку залишається у посередника | Вища (25–30%) завдяки контролю над кінцевою ціною            |
| Контроль над ціноутворенням    | Обмежений — посередник сам формує кінцеву вартість                 | Повний контроль — ціни встановлює постачальник               |
| Клієнтська лояльність          | Посередник буде відносини з кінцевим клієнтом                      | Пряме спілкування, можливість формувати довготривалі зв'язки |
| Оперативність реакції на попит | Низька — залежність від логістики та обліку дистриб'ютора          | Висока — замовлення напряму, швидка доставка, персоналізація |
| Дані про споживання            | Відсутні або фрагментарні — посередник не надає аналітики          | Повна аналітика в CRM — обсяги, частота, історія замовлень   |
| Можливість мотивації клієнтів  | Обмежена, зазвичай не керується постачальником                     | Широкий спектр бонусів, кешбеків, персональних умов          |
| Витрати на логістику           | Низькі, але контрольований сервіс відсутній                        | Вищі, проте компенсуються сервісом і швидкістю               |
| Гнучкість адаптації до ринку   | Низька — зміни відбуваються із затримкою через ланцюг              | Висока — швидке тестування нових механік і цін               |

Як показує аналіз, пряма модель продажів у межах програми «Партнер СТО» забезпечує суттєві стратегічні переваги, зокрема:

- повернення контролю над усім ланцюгом створення цінності;
- повноцінний доступ до даних клієнтської поведінки;
- гнучкість у ціновій та бонусній політиці;
- підвищення прибутковості навіть за умов більших операційних витрат.

Більш того, нова модель дозволяє здійснювати системне стратегічне планування — з урахуванням реальної динаміки попиту, рівня задоволеності

клієнтів, ефективності логістичних процесів, що фіксується в CRM-системі. Це створює підґрунтя для швидкого прийняття управлінських рішень, адаптації асортименту, запуску акцій та персоналізованих програм лояльності.

На основі проведених розрахунків і порівняльного аналізу обґрунтовано, що впровадження програми «Партнер СТО» є економічно вигідним та стратегічно вмотивованим кроком для ТОВ «Дон-Термінал» у контексті оновлення збутової моделі. Базовий фінансовий сценарій демонструє високий рівень прибутковості (понад 100 тис. грн чистого прибутку щомісяця вже при мінімальному охопленні у 50 СТО), надзвичайно короткий строк окупності (менше 2 місяців), а також наявність потенціалу масштабування із зростанням рентабельності.

Аналіз альтернативного, більш консервативного сценарію, підтвердив, що навіть за несприятливих умов програма залишається прибутковою. Це свідчить про її низьку ризикованість і високу стійкість до коливань ринку. Проведений факторний аналіз дозволив ідентифікувати критичні змінні, що впливають на результативність програми — насамперед це середній чек замовлення, обсяг клієнтської бази та обсяги постійних витрат. Зміна цих параметрів у межах  $\pm 10\text{--}20\%$  має прогнозований і контрольований ефект, що підвищує керованість реалізації стратегії.

Порівняльна характеристика нової прямої моделі продажів із традиційною оптовою схемою виявила низку суттєвих стратегічних переваг, серед яких:

- зростання маржі за рахунок прямої взаємодії з кінцевим клієнтом;
- відновлення контролю над ціноутворенням та клієнтською політикою;
- повноцінний доступ до аналітики через CRM-систему;
- підвищення клієнтської лояльності через бонуси, швидку доставку та персональні умови;
- покращення гнучкості реагування на ринкові зміни.

У довгостроковій перспективі програма «Партнер СТО» може стати ядром системи стратегічного управління збутом, яка базується на принципах цифрової

трансформації, клієнтоорієнтованості та фінансової ефективності. Її реалізація дозволяє:

- зменшити залежність від посередників;
- зміцнити позиції компанії в роздрібному сегменті;
- сформувати незалежний канал продажів із прогнозованим попитом;
- підвищити якість управлінських рішень завдяки використанню

даних.

Отже, ініціатива «Партнер СТО» є не лише фінансово обґрунтованою, а й стратегічно значущою. Вона інтегрується у загальну модель розвитку підприємства, посилює його конкурентні позиції та відкриває нові можливості для зростання на ринку мастильних матеріалів України.

## ВИСНОВКИ

Стратегічне управління малими та середніми підприємствами, зокрема на прикладі ТОВ «Дон-Термінал», в умовах сучасної економіки відіграє вирішальну роль для забезпечення їх стійкого розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та досягнення довгострокових цілей. Теоретичне обґрунтування сутності стратегічного планування, його завдань, принципів і методологічних підходів свідчить про багатогранність і складність цього процесу, а також про його безумовну необхідність для підприємств, що прагнуть до посилення конкурентних позицій та стійкого функціонування в умовах невизначеності.

У процесі аналізу діяльності ТОВ «Дон-Термінал» було встановлено, що компанія демонструє високу здатність до стратегічної адаптації, ефективного використання ресурсів і формування конкурентних переваг навіть в умовах складної економічної ситуації та зовнішніх викликів. Дослідження показало, що підприємство має добре структуровану систему управління, чітко розподілені функції серед підрозділів і високий рівень взаємодії між ними, що сприяє оперативному ухваленню рішень і ефективній реалізації поточних та стратегічних завдань.

Фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Дон-Термінал» за останні три роки продемонстрував позитивну динаміку ключових показників, зокрема чистого прибутку, доходів від реалізації та операційної рентабельності. Підприємству вдалося наростити обсяги діяльності та прибутковість, незважаючи на складну макроекономічну ситуацію та високі ризики, пов'язані з воєнними діями в країні. Такі результати свідчать про здатність підприємства до ефективного антикризового управління, оптимізації витрат і пошуку нових можливостей для зростання.

Аналіз процесу стратегічного планування на підприємстві виявив певні проблемні аспекти, серед яких можна відзначити недостатню інтеграцію цифрових технологій у процесі планування, обмежену диверсифікацію ризиків і потребу в активнішому застосуванні сучасних стратегічних інструментів для

прогнозування розвитку зовнішнього середовища. З огляду на це були розроблені пропозиції щодо вдосконалення системи стратегічного планування, що передбачають використання сучасних методів аналізу, таких як SWOT-, PEST-, SPACE-аналізи, а також впровадження цифрових платформ для моніторингу й корекції стратегічних цілей.

Стратегічне управління малими та середніми підприємствами, зокрема на прикладі ТОВ «Дон-Термінал», в умовах сучасної економіки відіграє вирішальну роль у забезпеченні їх адаптивності, інноваційного розвитку та конкурентної стійкості. Проведене дослідження підтвердило необхідність формування системного підходу до стратегічного планування як ключового інструменту досягнення довгострокових цілей підприємства в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

У процесі комплексного аналізу діяльності ТОВ «Дон-Термінал» було виявлено, що підприємство має достатній фінансовий, організаційний та логістичний потенціал для реалізації стратегічних ініціатив, спрямованих на посилення позицій у нових ринкових сегментах. Зокрема, на основі проведеного SWOT- і PEST-аналізу визначено перспективність переорієнтації з оптової на пряму модель збуту через формування цільових каналів взаємодії з малими регіональними СТО.

Запропонована стратегія розвитку ринку передбачає розширення клієнтської бази шляхом запуску програми «Партнер СТО», яка поєднує цифрову взаємодію, автоматизовану CRM-аналітику, бонусну мотивацію та ефективну логістику. В межах дослідження було обґрунтовано концептуальну модель цієї програми, визначено її ключові компоненти, систему KPI та механізми взаємовигідного партнерства. Така ініціатива дозволяє не лише зменшити залежність від посередників, а й підвищити гнучкість і прибутковість збутової політики компанії

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М. О., Кадирус І. Г., Юрченко Н. І. Дослідження та аналіз факторів середовища підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. №4. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-4-04-02> (дата звернення: 14.04.2025)
2. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. *Modeling the development of the economic systems*. №2. 2022. С. 145-153. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/f08d43aa-ad4f-4814-9787-1e655fd2b514/content> (дата звернення: 14.04.2025)
3. Балабанова Л. В. Маркетинг підприємства: навч. посібн. К.: ЦУЛ, 2019. 612 с.
4. Барабанова В. В. Маркетингові дослідження: навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 136 с.
5. Біліченко В.В., Романюк С.О. Стратегія сталого розвитку транспорту: методичні вказівки. URL: [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmbt/bilichenko6\\_metovkaz\\_prakt\\_strategstalrozvitku/p2.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmbt/bilichenko6_metovkaz_prakt_strategstalrozvitku/p2.html) (дата звернення: 14.04.2025)
6. Борисюк О.В., Маленицький Д.С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. С. 160-164. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/32.pdf> (дата звернення: 14.04.2025)
7. Бренди. URL: <https://auto-comfort.com.ua/brendi> (дата звернення: 14.04.2025)
8. Буднікевич І. Маркетинг у галузях і сферах діяльності. К.: ЦУЛ, 2019. 536 с.
9. Векслер Д. М. Види конкурентних стратегій і шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ХНАУ*. 2019. № 4. Т. 1. С. 75-81. DOI: 10.31359/2312-3427-2019-4-1-165 (дата звернення: 14.04.2025)

10. Власенко В. В., Порфіренко В. І., Гребельник М. М. Суть та види конкурентних переваг підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 49. С. 97-103. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct49-19> (дата звернення: 14.04.2025)
11. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 346-352. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-48> (дата звернення: 14.04.2025)
12. Данченко О. Б., Дзюба Т. В. Маркетингові дослідження у проектах: навчальний посібник. Київ: ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. 224 с.
13. Даценко В., Дронова Т., Хурдей В., Дмитро М., Семенова Л. Маркетингова діагностика товарного асортименту ритейла в конкурентному середовищі. *Економічні горизонти*. 2022. №3(21). С. 100-110. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/264272> (дата звернення: 14.04.2025)
14. Деділова Т.В., Токар І.І. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». Х.: ХНАДУ, 2022. 132 с. URL: <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/78e2d045-e424-4feb-b162-fb95ca8dd835/content> (дата звернення: 14.04.2025)
15. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 14.04.2025)
16. Іванечко Н., Процишин Ю., Никитишин Т. Цифрові технології в роздрібній торгівлі: зарубіжний та Український досвід. *Food Industry Economics*. 2020. №12(1). URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v12i1.1671> (дата звернення: 14.04.2025)
17. Іванов Ю. Б. Ефективність маркетингової діяльності підприємств в сучасних умовах підвищеної динамічності та ризикованості підприємництва. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 1. С. 155-160. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch\\_2014\\_1\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2014_1_25) (дата звернення: 14.04.2025)
18. Історія / ТОВ «ГПЛ». URL: <https://gpl.ua/history#submenu:more> (дата звернення: 14.04.2025)

19. Каталог продукції. URL: <https://ksm.ua/catalog/> (дата звернення: 14.04.2025)
20. Клочко Т. С. Механізм управління ефективністю підприємства на основі бенчмаркінгу. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. №4 (6). С. 251-257. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-4\(6\)-251-257](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-4(6)-251-257) (дата звернення: 14.04.2025)
21. Князева Т. В, Казанська О. О. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2028> (дата звернення: 14.04.2025)
22. Кобелєв В. М., Василюк К. О. Методичні підходи щодо оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства. *Вісник НТУ «ХПИ»*. 2018. № 19 (1295). С. 98-103. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/bitstreams/096e5bf6-861c-4d65-9872-2406ac6cc767/download> (дата звернення: 14.04.2025)
23. Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк. Х.: ФОП Бровін О. В., 2020. 340 с.
24. Коноплянникова М. А. Управління маркетинговою діяльністю: поняття, принципи, підходи. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2019. Вип. 17. С. 332-336. URL: <http://global-national.in.ua/issue-17-2017/26-vipusk-16-kviten-2017-r-2/3131-konoplyannikova-m-a-upravlinnya-marketingovoyu-diynalnistyu-ponyattya-printsipi-pidkhodi> (дата звернення: 14.04.2025)
25. Котлер Ф. Маркетинг 4,0. Від традиційного до цифрового. К.: Країна мрій, 2018. 224 с.
26. Кустріч Л. О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 112-116. DOI: [10.32999/ksu2307-8030/2019-33-22](https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-22) (дата звернення: 14.04.2025)
27. Маркетинг: навч. посіб. / Н. Іванечко, Т. Борисова, Ю. Процишин [та ін.]; за ред. Н. Р. Іванечко. Тернопіль: ЗУНУ, 2021. 180 с.

28. Маркетингова діяльність підприємств: підручник за заг. ред. Косенко О. П. 2-ге вид., зі змінами і доповненнями. Харків: ТОВ «Оберіг», 2023. 1155 с.
29. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [монографія] за заг. ред. д.е.н., проф. Н. В. Карпенко. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 252 с.
30. Маркетинговий аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів. інструменти та поради. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/marketyngovuj-analiz-vnutrishnih-ta-zovnishnih-faktoriv-instrumenty-ta-porady/> (дата звернення: 14.04.2025)
31. Мастила моторні. URL: <https://mnogomasla.com.ua/ua/g4559522-maslo-motornoe?sort=price> (дата звернення: 14.04.2025)
32. Мастила ЮКОЙЛ. URL: <https://avtozvuk.ua/ua/search/page2?text=yuk> (дата звернення: 14.04.2025)
33. Мастила. URL: <https://mastalians.com.ua/masla/filter/brend=5/> (дата звернення: 14.04.2025)
34. Мастильні матеріали / ТОВ «ГПЛ». URL: [https://optim.tildacdn.one/tild3631-3439-4566-b938-646630646466/-/resize/799x/-/format/webp/\\_3.png.webp](https://optim.tildacdn.one/tild3631-3439-4566-b938-646630646466/-/resize/799x/-/format/webp/_3.png.webp) (дата звернення: 14.04.2025)
35. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. Virtus: scientific journal. 2019. № 35. URL: [https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова\\_стаття\\_.pdf](https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf) (дата звернення: 14.04.2025)
36. Моторні мастила / Дон-Термінал. URL: <https://donterminal.com.ua/products/motornye-masla3279> (дата звернення: 14.04.2025)
37. Моторні мастила / ТОВ «Інвент Груп». URL: <https://original-helix-store.com.ua/ua/g114087882-motornye-masla?sort=price> (дата звернення: 14.04.2025)

38. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16> (дата звернення: 14.04.2025)
39. Оболенцева Л. В. Стратегічна діагностика потенціалу організації : навч. посіб. / Л. В. Оболенцева, І. В. Писарева, Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 157 с. URL: <https://eprints.kname.edu.ua/63755/1/2023%20печ.%2016Н%20ред%20Навч%20по%20соедин1.pdf> (дата звернення: 14.04.2025)
40. Окландер М. А., Кірнослова М. В. Маркетингова товарна політика: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2020. 248 с.
41. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій / К. В. Пастух ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf> (дата звернення: 14.04.2025)
42. Пашечко М. Аналіз ринку мастильних матеріалів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-48> (дата звернення: 14.04.2025)
43. Підкопаєва Д. П. Формування стратегічного портфеля шляхом побудови матриці Бостонської консультативної групи. *Управління розвитком*. 2022. №14. С. 63-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2014\\_14\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_14_25) (дата звернення: 14.04.2025)
44. Полянська А. С., Савка Ю. В. Актуальність та особливості планування в сучасних умовах розвитку. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 3. С. 400-405. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2018\\_3\\_65](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2018_3_65) (дата звернення: 14.04.2025)
45. Про компанію / ТОВ «Інвент Груп». URL: <https://original-helix-store.com.ua/ua/> (дата звернення: 14.04.2025)
46. «KSM-Group.» Про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ksm.ua/pro-kompaniyu/> (дата звернення: 14.04.2025).

47. «ТОВ «СП ЮКОЙЛ». Про компанію [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://yuko.ua/company/> (дата звернення: 14.04.2025).
48. ТОВ «Дон-Термінал». Про нас [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://donterminal.com.ua/o-nas> (дата звернення: 14.04.2025).
49. Auto-Comfort. Про нас [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://auto-comfort.com.ua/about-us> (дата звернення: 14.04.2025).
50. ТОВ «Еко-Техніка». Про нас [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://eko-tehnika.com.ua/ua/pro-nas> (дата звернення: 14.04.2025).
51. ТОВ «Векс Ойл». Про нас [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.wexoil.com/pro-nas/> (дата звернення: 14.04.2025).
52. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2023. № 5. С. 27-38. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2015\\_5\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2015_5_4) (дата звернення: 14.04.2025)
53. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг: навч. посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 347 с.
54. Стратегія підприємства: навч. посіб. / Т.Б. Хлевицька, М. С. Зашук, О.В. Сергеева [та ін.]; за ред. Т.Б. Хлевицької. Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. 455 с. URL: [https://duikt.edu.ua/uploads/l\\_1684\\_21345289.pdf](https://duikt.edu.ua/uploads/l_1684_21345289.pdf) (дата звернення: 14.04.2025)
55. Терещенко І. О., Кібальник В. О. Маркетингові аспекти стратегічного управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 20. С. 56–60. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2019/12.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2019/12.pdf) (дата звернення: 14.04.2025)
56. ТОВ «Автокомфорт плюс». URL: [https://clarity-project.info/edr/42444456/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/42444456/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 14.04.2025)
57. ТОВ «Евро ойл продакшн». URL: [https://clarity-project.info/edr/42794130/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/42794130/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 14.04.2025)

58. ТОВ «Екотехніка Дніпро». URL: [https://clarity-project.info/edr/39341060/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/39341060/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 14.04.2025)

59. ТОВ «КСМ». URL: [https://clarity-project.info/edr/37333587/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/37333587/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 14.04.2025)

60. ТОВ «СП ЮКОЙЛ». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/31852954/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/31852954/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 14.04.2025)

61. Товариство з обмеженою відповідальністю «ГПЛ». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/33190684/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/33190684/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 14.04.2025)

62. Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОН-ТЕРМІНАЛ». URL: <https://clarity-project.info/edr/33109845> (дата звернення: 14.04.2025)

63. Товариство з обмеженою відповідальністю «ДОН-ТЕРМІНАЛ». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/33109845/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/33109845/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 14.04.2025)

64. Товариство з обмеженою відповідальністю «Інвент Груп». Фінансова звітність за 2023 рік. URL: [https://clarity-project.info/edr/33320092/yearly-finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/33320092/yearly-finances?current_year=2023) (дата звернення: 14.04.2025)

65. Ус М. І. Інтернет-маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій та складова комерційної діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2022. № 15. URL: <http://economyandsociety.in.ua> (дата звернення: 14.04.2025)

66. Філіна С.В., Дрига О.В., Кужель О.В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. №192. С. 120-124. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.192.120-124> (дата звернення: 14.04.2025)

67. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. № 50. С. 245-248. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/items/3853eaeef-962e-4be8-b72e-9ac708cfe927> (дата звернення: 14.04.2025)
68. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: монографія / авт. кол.: М.А. Окландер, Т.О. Окландер, О.І. Яшкіна [та ін.]; за ред. д.е.н., проф. М.А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2022. 292 с.
69. Череп А. Маркетинг: навч. посібн. Київ: Кондор, 2021. 728 с.
70. Яковенко О.І. Дослідження деяких аспектів змісту дефініції «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Том 30 (69). № 5. С. 91-96. DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/69-5-44> (дата звернення: 14.04.2025)
71. Bennett Victor M., Hall Todd A. Software availability and entry. *Strategic management*. 2020. Volume 41. Issue 5. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.3105> (дата звернення: 14.04.2025)
72. Bruno Siano Rêgo, Shital Jayantilal, João J. Ferreira, Elias G. Carayannis. Digital Transformation and Strategic Management: a Systematic Review of the Literature. *Journal of the Knowledge Economy, Springer;Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET)*. 2022. Vol. 13(4). PP. 3195-3222. URL: [https://ideas.repec.org/a/spr/jknowl/v13y2022i4d10.1007\\_s13132-021-00853-3.html](https://ideas.repec.org/a/spr/jknowl/v13y2022i4d10.1007_s13132-021-00853-3.html) (дата звернення: 14.04.2025)
73. Çark Ö. Digital Conflicts in Strategic Business Management. Özsunğur, F. (Ed.) *Conflict Management in Digital Business, Emerald Publishing Limited, Leeds*, PP. 205-222. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/978-1-80262-773-220221020/full/html?skipTracking=true> (дата звернення: 14.04.2025)

74. Global Strategy Management Software Market – Industry Trends and Forecast to 2029. URL: <https://www.databridgemarketresearch.com/reports/global-strategy-management-software-market> (дата звернення: 14.04.2025)
75. Godet M. The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools and Pitfalls. URL: [http://en.lapropective.fr/dyn/anglais/articles/art\\_of\\_scenarios.pdf](http://en.lapropective.fr/dyn/anglais/articles/art_of_scenarios.pdf) (дата звернення: 14.04.2025)
76. Jehad S. Aldehayyat, John R. Anchor. Strategic planning tools and techniques in Jordan: awareness and use. *Strategic change*. 2008. Volume17. Issue7-8. PP. 281-293. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/jsc.833> (дата звернення: 14.04.2025)
77. Simpson J. The 11 Best Strategic Planning Software On The Market in 2024. URL: <https://hive.com/es/blog/strategic-planning-software/> (дата звернення: 14.04.2025)
78. Turner John A., Lucas Henry C. Developing Strategic Information Systems. Center for Digital Economy Research Stem School of Business Working Paper IS-84-52. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/43020846.pdf> (дата звернення: 14.04.2025)
79. Гаврилюк В. П. Системний підхід до управління процесами: складські операції і бережливе управління : монографія. Таллінн : Teadmus OÜ, 2024. 257 с. URL: <https://teadmus.org/main-publications/sm-67>

## ДОДАТКИ

## Визначення терміна «стратегія» в сучасних наукових джерелах

| Автор   | Визначення поняття «стратегія»   |
|---|--|
| С.В. Філіна, О.В. Дрига, О.В. Кужель          | це процес формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства, на основі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробки комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення [66, с.121]   |
| Т.В. Деділова, І.І. Токар                     | модель дій, набір правил і прийомів, за допомогою яких досягають довгострокових цілей розвитку організації [14, с.8]   |
| К.В.Пастух                                    | детальний всебічний комплексний план забезпечення місії та досягнення цілей організації [41, с.11].  |
| В.В. Біліченко, С.О. Романюк                  | довгостроковий якісно визначений напрям розвитку підприємства, спрямований на закріплення його позицій та досягнення поставлених цілей [5]   |
| Д.М. Векслер                                  | чітка концепція дій, яка направлена на утримуванні найвигіднішої конкурентної позиції на ринку за рахунок формування стійкої конкурентної переваги [9, с.167]  |
| І. А. Дмитрієв, І. М. Кирчата, О. М. Шершенюк | системою основоположних правил і прийомів, необхідних для вироблення й прийняття науково обґрунтованих довгострокових управлінських рішень, що дають змогу підприємству зайняти сильну позицію в конкурентній боротьбі, визначають основні принципи ринкової поведінки та характеристики споживчого сегменту [23, с.149]                             |
| Л.О. Кустрич                                  | спосіб отримання стійких конкурентних переваг підприємства шляхом конкурентної боротьби, задоволення різних і мінливих потреб покупців краще, ніж це роблять конкуренти [26, с.114]  |
| Т.Б. Хлевицька, М. С. Защук, О.В. Сергеева    | дає визначення основних напрямів і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання і забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах; є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем [54, с.24]   |
| О.І. Гудзь                                    | довгостроковий гнучкий план дій інноваційного спрямування з відповідним рівнем ризику, який базується на детальному аналізі внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, залежить від людських чинників та потребує інвестицій для досягнення ефективних результатів, підвищення конкурентоспроможності продукції і підприємства [11, с.347]. |
| О.І. Яковенко                                 | модель певних рішень, дій, довгостроковий план підприємства, мистецтво мати необхідних фахівців та активи з метою досягнення конкурентних переваг [70, с.92]   |
| О.В. Борисюк, Д.С. Маленицький                | стратегічно орієнтована діяльність, яка спрямована на забезпечення конкурентної позиції на ринку і підтримку довгострокових конкурентних переваг у певній сфері діяльності [6, с.161]  |

Джерело: складено автором

## Фінансова звітність підприємства за 2023 рік

Період 2023 рік, 12 міс  
 Бухгалтер Молчанова Оксана Петрівна  
 КАТОТТГ UA63120270010736370  
 Кількість працівників 64

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

| Назва рядка  | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду, тис.<br>грн |
|--|--------------|---|--|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи  | 1000         | 142.00  | 76.00  |
| первісна вартість  | 1001         | 280.00  | 289.00   |
| накопичена амортизація   | 1002         | 138.00  | 213.00   |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005         | 0.00  | 40.00  |
| Основні засоби   | 1010         | 2 345.00  | 2 663.00                                       |
| первісна вартість  | 1011         | 8 502.00  | 10 191.00                                      |
| знос   | 1012         | 6 157.00  | 7 528.00                                       |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015         | 0.00  |  |
| первісна вартість  | 1016         | 0.00  |  |
| знос   | 1017         | 0.00  |  |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020         | 0.00  |  |
| первісна вартість  | 1021         | 0.00  |  |
| накопичена амортизація   | 1022         | 0.00  |  |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0.00  |  |
| інші фінансові інвестиції  | 1035         | 0.00  |  |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040         | 0.00  |  |
| Відстрочені податкові активи   | 1045         | 0.00  |  |
| Гудвіл   | 1050         | 0.00  |  |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060         | 0.00  |  |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах  | 1065         | 0.00  |  |
| Інші необоротні активи   | 1090         | 0.00  |  |
| Усього за розділом I   | 1095         | 2 487.00  | 2 779.00                                       |
| II. Оборотні активи Запаси   | 1100         | 33 930.00                                       | 39 063.00                                      |
| Виробничі запаси   | 1101         | 806.00  | 2 363.00                                       |
| Незавершене виробництво  | 1102         | 0.00  |  |
| Готова продукція   | 1103         | 0.00  |  |
| Товари   | 1104         | 33 123.00                                       | 36 700.00                                      |
| Поточні біологічні активи  | 1110         | 0.00  |  |
| Депозити перестраховання   | 1115         | 0.00  |  |
| Векселі одержані   | 1120         | 0.00  |  |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125         | 20 334.00                                       | 22 746.00                                      |

| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130      | 2 499.00                              |                                      |
| з бюджетом   | 1135      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136      | 0.00                                  |                                      |
| з нарахованих доходів  | 1140      | 0.00                                  |                                      |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145      | 0.00                                  |                                      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155      | 564.00                                | 1 630.00                             |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160      | 0.00                                  |                                      |
| Г роші та їх еквіваленти   | 1165      | 11 443.00                             | 37 938.00                            |
| Готівка  | 1166      | 2.00                                  |                                      |
| Рахунки в банках   | 1167      | 11 441.00                             | 37 938.00                            |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170      | 180.00                                | 124.00                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181      | 0.00                                  |                                      |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182      | 0.00                                  |                                      |
| резервах незароблених премій                                     | 1183      | 0.00                                  |                                      |
| інших страхових резервах   | 1184      | 0.00                                  |                                      |
| Інші оборотні активи   | 1190      | 2 800.00                              | 1 885.00                             |
| Усього за розділом II  | 1195      | 71 750.00                             | 103 386.00                           |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200      | 0.00                                  |                                      |
| Баланс   | 1300      | 74 237.00                             | 106 165.00                           |

**Пасив**

| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                              | 1400      | 540.00                                | 540.00                               |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401      | 0.00                                  |                                      |
| Капітал у дооцінках  | 1405      | 0.00                                  |                                      |
| Додатковий капітал   | 1410      | 0.00                                  |                                      |
| Емісійний дохід  | 1411      | 0.00                                  |                                      |
| Накопичені курсові різниці   | 1412      | 0.00                                  |                                      |
| Резервний капітал  | 1415      | 0.00                                  |                                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420      | 15 225.00                             | 22 674.00                            |
| Неоплачений капітал  | 1425      | 0.00                                  |                                      |
| Вилучений капітал  | 1430      | 0.00                                  |                                      |
| Інші резерви   | 1435      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом I   | 1495      | 15 765.00                             | 23 214.00                            |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500      | 0.00                                  |                                      |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові кредити банків   | 1510      | 0.00                                  |                                      |

| Назва рядка   | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Інші довгострокові зобов'язання   | 1515      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення  | 1520      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу   | 1521      | 0.00                                  |                                      |
| Цільове фінансування  | 1525      | 0.00                                  |                                      |
| Благодійна допомога   | 1526      | 0.00                                  |                                      |
| Страхові резерви  | 1530      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань   | 1531      | 0.00                                  |                                      |
| резерв збитків або резерв належних виплат   | 1532      | 0.00                                  |                                      |
| резерв незароблених премій  | 1533      | 0.00                                  |                                      |
| інші страхові резерви   | 1534      | 0.00                                  |                                      |
| Інвестиційні контракти  | 1535      | 0.00                                  |                                      |
| Призовий фонд   | 1540      | 0.00                                  |                                      |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом II   | 1595      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків                           | 1600      | 0.00                                  |                                      |
| Векселі видані  | 1605      | 0.00                                  |                                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610      | 0.00                                  |                                      |
| товари, роботи, послуги   | 1615      | 54 791.00                             | 79 435.00                            |
| розрахунками з бюджетом   | 1620      | 408.00                                | 914.00                               |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621      | 136.00                                | 514.00                               |
| розрахунками зі страхування   | 1625      | 48.00                                 | 41.00                                |
| розрахунками з оплати праці   | 1630      | 182.00                                | 161.00                               |
| за одержаними авансами  | 1635      | 701.00                                | 1 561.00                             |
| за розрахунками з учасниками  | 1640      | 0.00                                  |                                      |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645      | 0.00                                  |                                      |
| за страховою діяльністю   | 1650      | 0.00                                  |                                      |
| Поточні забезпечення  | 1660      | 654.00                                | 614.00                               |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665      | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670      | 0.00                                  |                                      |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690      | 1 688.00                              | 225.00                               |
| Усього за розділом III  | 1695      | 58 472.00                             | 82 951.00                            |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700      | 0.00                                  |                                      |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   | 1800      | 0.00                                  |                                      |
| Баланс  | 1900      | 74 237.00                             | 106 165.00                           |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## 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      | 391 676.00                  | 227 607.00  |
| Чисті зароблені страхові премії                                 | 2010      |                             | 0.00  |
| Премії підписані, валова сума                                   | 2011      |                             | 0.00  |
| Премії, передані у перестраховування                            | 2012      |                             | 0.00  |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                  | 2013      |                             | 0.00  |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій      | 2014      |                             | 0.00  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050      | 302 196.00                  | 168 160.00  |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                   | 2070      |                             | 0.00  |
| Валовий: прибуток   | 2090      | 89 480.00                   | 59 447.00   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105      |                             | 0.00  |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів              | 2110      |                             | 0.00  |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                     | 2111      |                             | 0.00  |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах         | 2112      |                             | 0.00  |
| Інші операційні доходи  | 2120      | 210.00                      | 104.00  |
| Адміністративні витрати   | 2130      | 10 745.00                   | 8 461.00  |
| Витрати на збут   | 2150      | 69 915.00                   | 41 435.00   |
| Інші операційні витрати   | 2180      | 2 436.00                    | 5 697.00  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток       | 2190      | 6 594.00                    | 3 958.00  |
| Інші фінансові доходи   | 2220      | 2 776.00                    | 216.00  |
| Фінансові витрати   | 2250      | 279.00                      | 130.00  |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                 | 2290      | 9 091.00                    | 4 044.00  |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300      | -1 642.00                   | -728.00   |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350      | 7 449.00                    | 3 316.00  |

## Сукупний дохід

| Назва рядка   | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|-----------|-----------------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |                             | 0.00  |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                             | 0.00  |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      |                             | 0.00  |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                             | 0.00  |
| Інший сукупний дохід  | 2445      |                             | 0.00  |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0.00                        | 0.00  |

| Назва рядка  | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|--|-----------|-----------------------------|---|
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455      |                             | 0.00  |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                 | 2460      | 0.00                        | 0.00  |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)          | 2465      | 7 449.00                    | 3 316.00  |

**Елементи операційних витрат**

| Назва рядка                      | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 12 073.00                   | 11 310.00   |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 5 167.00                    | 5 562.00  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 1 158.00                    | 1 226.00  |
| Амортизація                      | 2515      | 1 464.00                    | 1 355.00  |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 63 186.00                   | 36 122.00   |
| Разом                            | 2550      | 83 048.00                   | 55 575.00   |

## Фінансова звітність підприємства за 2024 рік

Період 2024 рік, 12 міс  
 Бухгалтер Молчанова Оксана Петрівна  
 КАТОТТГ UA63120270010736370  
 Кількість працівників 54

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

## Актив

| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи  | 1000      | 76.00                                 | 44.00                                |
| первісна вартість  | 1001      | 289.00                                | 289.00                               |
| накопичена амортизація   | 1002      | 213.00                                | 245.00                               |
| Незавершені капітальні інвестиції  | 1005      | 40.00                                 | 57.00                                |
| Основні засоби   | 1010      | 2 663.00                              | 2 105.00                             |
| первісна вартість  | 1011      | 10 191.00                             | 10 673.00                            |
| знос   | 1012      | 7 528.00                              | 8 568.00                             |
| Інвестиційна нерухомість   | 1015      | 0.00                                  |                                      |
| первісна вартість  | 1016      | 0.00                                  |                                      |
| знос   | 1017      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові біологічні активи  | 1020      | 0.00                                  |                                      |
| первісна вартість  | 1021      | 0.00                                  |                                      |
| накопичена амортизація   | 1022      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030      | 0.00                                  |                                      |
| інші фінансові інвестиції  | 1035      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість   | 1040      | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені податкові активи   | 1045      | 0.00                                  |                                      |
| Гудвіл   | 1050      | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені аквізиційні витрати  | 1060      | 0.00                                  |                                      |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах  | 1065      | 0.00                                  |                                      |
| Інші необоротні активи   | 1090      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом I   | 1095      | 2 779.00                              | 2 206.00                             |
| II. Оборотні активи Запаси   | 1100      | 39 063.00                             | 45 298.00                            |
| Виробничі запаси   | 1101      | 2 363.00                              | 1 410.00                             |
| Незавершене виробництво  | 1102      | 0.00                                  |                                      |
| Готова продукція   | 1103      | 0.00                                  |                                      |
| Товари   | 1104      | 36 700.00                             | 43 888.00                            |
| Поточні біологічні активи  | 1110      | 0.00                                  |                                      |
| Депозити перестрахування   | 1115      | 0.00                                  |                                      |
| Векселі одержані   | 1120      | 0.00                                  |                                      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги                                     | 1125      | 22 746.00                             | 42 190.00                            |

| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130      | 0.00                                  |                                      |
| з бюджетом   | 1135      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136      | 0.00                                  |                                      |
| з нарахованих доходів  | 1140      | 0.00                                  |                                      |
| із внутрішніх розрахунків  | 1145      | 0.00                                  |                                      |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                          | 1155      | 1 630.00                              | 1 347.00                             |
| Поточні фінансові інвестиції                                     | 1160      | 0.00                                  |                                      |
| Г роші та їх еквіваленти   | 1165      | 37 938.00                             | 37 171.00                            |
| Готівка  | 1166      | 0.00                                  |                                      |
| Рахунки в банках   | 1167      | 37 938.00                             | 37 171.00                            |
| Витрати майбутніх періодів                                       | 1170      | 124.00                                | 187.00                               |
| Частка перестраховика у страхових резервах                       | 1180      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань              | 1181      | 0.00                                  |                                      |
| резервах збитків або резервах належних виплат                    | 1182      | 0.00                                  |                                      |
| резервах незароблених премій                                     | 1183      | 0.00                                  |                                      |
| інших страхових резервах   | 1184      | 0.00                                  |                                      |
| Інші оборотні активи   | 1190      | 1 885.00                              | 442.00                               |
| Усього за розділом II  | 1195      | 103 386.00                            | 126 635.00                           |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200      | 0.00                                  |                                      |
| Баланс   | 1300      | 106 165.00                            | 128 841.00                           |

**Пасив**

| Назва рядка  | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|--|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал                              | 1400      | 540.00                                | 540.00                               |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                  | 1401      | 0.00                                  |                                      |
| Капітал у дооцінках  | 1405      | 0.00                                  |                                      |
| Додатковий капітал   | 1410      | 0.00                                  |                                      |
| Емісійний дохід  | 1411      | 0.00                                  |                                      |
| Накопичені курсові різниці   | 1412      | 0.00                                  |                                      |
| Резервний капітал  | 1415      | 0.00                                  |                                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                      | 1420      | 22 674.00                             | 34 244.00                            |
| Неоплачений капітал  | 1425      | 0.00                                  |                                      |
| Вилучений капітал  | 1430      | 0.00                                  |                                      |
| Інші резерви   | 1435      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом I   | 1495      | 23 214.00                             | 34 784.00                            |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання | 1500      | 0.00                                  |                                      |
| Пенсійні зобов'язання  | 1505      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові кредити банків   | 1510      | 0.00                                  |                                      |

| Назва рядка   | Код рядка | На початок звітного періоду, тис. грн | На кінець звітного періоду, тис. грн |
|---|-----------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| Інші довгострокові зобов'язання   | 1515      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення  | 1520      | 0.00                                  |                                      |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу   | 1521      | 0.00                                  |                                      |
| Цільове фінансування  | 1525      | 0.00                                  |                                      |
| Благодійна допомога   | 1526      | 0.00                                  |                                      |
| Страхові резерви  | 1530      | 0.00                                  |                                      |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань   | 1531      | 0.00                                  |                                      |
| резерв збитків або резерв належних виплат   | 1532      | 0.00                                  |                                      |
| резерв незароблених премій  | 1533      | 0.00                                  |                                      |
| інші страхові резерви   | 1534      | 0.00                                  |                                      |
| Інвестиційні контракти  | 1535      | 0.00                                  |                                      |
| Призовий фонд   | 1540      | 0.00                                  |                                      |
| Резерв на виплату джек-поту   | 1545      | 0.00                                  |                                      |
| Усього за розділом II   | 1595      | 0.00                                  | 0.00                                 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків                           | 1600      | 0.00                                  |                                      |
| Векселі видані  | 1605      | 0.00                                  |                                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями                            | 1610      | 0.00                                  |                                      |
| товари, роботи, послуги   | 1615      | 79 435.00                             | 91 031.00                            |
| розрахунками з бюджетом   | 1620      | 914.00                                | 1 497.00                             |
| у тому числі з податку на прибуток  | 1621      | 514.00                                | 824.00                               |
| розрахунками зі страхування   | 1625      | 41.00                                 | 50.00                                |
| розрахунками з оплати праці   | 1630      | 161.00                                | 191.00                               |
| за одержаними авансами  | 1635      | 1 561.00                              | 268.00                               |
| за розрахунками з учасниками  | 1640      | 0.00                                  |                                      |
| із внутрішніх розрахунків   | 1645      | 0.00                                  |                                      |
| за страховою діяльністю   | 1650      | 0.00                                  |                                      |
| Поточні забезпечення  | 1660      | 614.00                                | 834.00                               |
| Доходи майбутніх періодів   | 1665      | 0.00                                  |                                      |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків  | 1670      | 0.00                                  |                                      |
| Інші поточні зобов'язання   | 1690      | 225.00                                | 186.00                               |
| Усього за розділом III  | 1695      | 82 951.00                             | 94 057.00                            |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700      | 0.00                                  |                                      |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду   | 1800      | 0.00                                  |                                      |
| Баланс  | 1900      | 106 165.00                            | 128 841.00                           |

## Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

## 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      | 347 269.00                  | 391 676.00  |
| Чисті зароблені страхові премії  | 2010      |                             | 0.00  |
| Премії підписані, валова сума  | 2011      |                             | 0.00  |
| Премії, передані у перестраховування   | 2012      |                             | 0.00  |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                       | 2013      |                             | 0.00  |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                           | 2014      |                             | 0.00  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                         | 2050      | 266 808.00                  | 302 196.00  |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами  | 2070      |                             | 0.00  |
| Валовий: прибуток  | 2090      | 80 461.00                   | 89 480.00   |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                      | 2105      |                             | 0.00  |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110      |                             | 0.00  |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума  | 2111      |                             | 0.00  |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112      |                             | 0.00  |
| Інші операційні доходи   | 2120      | 555.00                      | 210.00  |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121      |                             | 0.00  |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122      |                             | 0.00  |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123      |                             | 0.00  |
| Адміністративні витрати  | 2130      | 9 817.00                    | 10 745.00   |
| Витрати на збут  | 2150      | 58 159.00                   | 69 915.00   |
| Інші операційні витрати  | 2180      | 1 884.00                    | 2 436.00  |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181      |                             | 0.00  |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182      |                             | 0.00  |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190      | 11 156.00                   | 6 594.00  |
| Дохід від участі в капіталі  | 2200      |                             | 0.00  |
| Інші фінансові доходи  | 2220      | 3 175.00                    | 2 776.00  |
| Інші доходи  | 2240      |                             | 0.00  |
| Дохід від благодійної допомоги   | 2241      |                             | 0.00  |
| Фінансові витрати  | 2250      | 221.00                      | 279.00  |
| Втрати від участі в капіталі   | 2255      |                             | 0.00  |
| Інші витрати   | 2270      |                             | 0.00  |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275      |                             | 0.00  |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290      | 14 110.00                   | 9 091.00  |

| Назва рядка   | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|-----------|-----------------------------|---|
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300      | -2 540.00                   | -1 642.00   |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305      |                             | 0.00  |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                           | 2350      | 11 570.00                   | 7 449.00  |

**Сукупний дохід**

| Назва рядка   | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---|-----------|-----------------------------|---|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |                             | 0.00  |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                             | 0.00  |
| Накопичені курсові різниці  | 2410      |                             | 0.00  |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                             | 0.00  |
| Інший сукупний дохід  | 2445      |                             | 0.00  |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0.00                        | 0.00  |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      |                             | 0.00  |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0.00                        | 0.00  |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 11 570.00                   | 7 449.00  |

**Елементи операційних витрат**

| Назва рядка                      | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 11 675.00                   | 12 073.00   |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 5 805.00                    | 5 167.00  |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 1 310.00                    | 1 158.00  |
| Амортизація                      | 2515      | 1 090.00                    | 1 464.00  |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 49 980.00                   | 63 186.00   |
| Разом                            | 2550      | 69 860.00                   | 83 048.00   |