

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

«До захисту в ЕК»

Директор ННІЕ

_____ Олег ШЕРЕМЕТ

«___» _____ 2025 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри маркетингу

_____ Ольга ПЄТУХОВА

«___» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТР

зі спеціальності 076 «Підприємництво та торгівля»
освітньо-професійної програми «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

на тему: «Стратегічні засади розвитку підприємства на ринку»

Виконав: здобувач 2 курсу, групи ТП-2-7М

Невмержицький Максим Валерійович _____

Керівник Данкеєва Оксана Миколаївна _____

Рецензент _____

Я як здобувач Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач _____

Київ – 2025 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра маркетингу

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ольга ПЕТУХОВА

«03» вересня 2025 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Невмержицького Максима Валерійовича

1. Тема роботи: «Стратегічні засади розвитку підприємства на ринку»

Керівник роботи: Данкеева Оксана Миколаївна к.е.н., доцент кафедри маркетингу

Тему затверджено наказом вищого навчального закладу від 05.09.2025 р. № 643- КС

2. Строк подання здобувачем роботи: 03.12.2025 року.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та законодавчі акти Верховної Ради України; постанови Кабінету Міністрів України з питань економічного розвитку; методичні рекомендації та наукові джерела з питань стратегічного менеджменту; матеріали галузевих видань; бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»; результати економічного аналізу та стратегічних досліджень.

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

Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні основи дослідження стратегічного розвитку підприємств. Розділ 2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ». Розділ 3. Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо посилення стратегічної позиції ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ». Висновки. Список використаної літератури. Додатки
Перелік графічного матеріалу. Організаційна схема ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»; Динаміка клієнтської бази ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»; Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» за 2022-2023 роки; Матриця PESTEL-аналізу для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»; Зведена оцінка впливу факторів макросередовища на ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»; Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»; Матриця можливостей зовнішнього середовища для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»; Матриця загроз зовнішнього середовища для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»; Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»; Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»; Витрати на впровадження програми лояльності; Результати експертного прогнозування приросту чистого доходу від впровадження програми лояльності; Проміжні розрахунки для оцінки надійності прогнозу; Очікувані результати від впровадження програми лояльності; Основні показники ефективності впровадження програми лояльності; Витрати на впровадження екологічної лінійки продукції; Результати експертного прогнозування приросту чистого доходу від впровадження екологічної лінійки; Проміжні розрахунки для оцінки надійності прогнозу екологічної лінійки; Очікувані результати від впровадження екологічної лінійки продукції;

Основні показники ефективності впровадження екологічної лінійки продукції; Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ».

5. Дата видачі завдання: «03» 09. 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів	Примітка
1	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел	03.09.2025-08.09.2025	Виконано
2	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	09.09.2025-15.09.2025	Виконано
3	Робота над розділом 1: «Теоретико-методичні основи дослідження стратегічного розвитку підприємств»	16.09.2025-06.10.2025	Виконано
4	Робота над розділом 2: «Аналіз господарської діяльності»	07.10.2025-27.10.2025	Виконано
5	Робота над розділом 3: «Розроблення пропозицій та обґрунтування заходів щодо посилення стратегічної позиції»	28.10.2025-17.11.2025	Виконано
6	Написання висновків. Формування списку використаної літератури	18.11.2025-24.11.2025	Виконано
7	Оформлення та остаточна підготовка роботи	25.11.2025-29.11.2025	Виконано

Здобувач: _____ **Максим НЕВМЕРЖИЦЬКИЙ**
(підпис)

Керівник роботи: _____ **Оксана ДАНКЕЄВА**
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Невмержицький М. «Стратегічні засади розвитку підприємства на ринку».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Національний університет харчових технологій, Київ, 2025.

У кваліфікаційній роботі досліджено стратегічні засади розвитку підприємства ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» та здійснено економічне обґрунтування комплексу заходів, спрямованих на посилення його конкурентних позицій на ринку.

Розглянуто теоретико-методичні основи стратегічного розвитку підприємств, проаналізовано сутність стратегії, підходи до її формування та інструменти стратегічного аналізу.

Надано загальну характеристику ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», проведено комплексний аналіз господарської діяльності підприємства, оцінено техніко-економічні показники, здійснено PESTLE-аналіз зовнішнього середовища та SWOT-аналіз, оцінено внутрішнього потенціалу підприємства.

Визначено ключові стратегічні проблеми розвитку ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» та сформовано пропозиції щодо підвищення його стратегічної стійкості. На основі оцінених тенденцій і перспектив розвитку запропоновано заходи для посилення ринкової позиції підприємства, обґрунтовано їх економічну доцільність і визначено очікувані результати від їх упровадження.

Кваліфікаційна робота викладена на 93 сторінках, містить 18 таблиць та 3 рисунків. Список використаних джерел налічує 75 найменувань.

Ключові слова: стратегія розвитку, стратегічний аналіз, SWOT, PESTLE, конкурентна позиція, управління підприємством, стратегічні заходи.

ABSTRACT

Nevmerzhytskyi M. "Strategic Foundations of Enterprise Development in the Market."

Master's thesis for the degree of Master in specialty 076 "Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities". – National University of Food Technologies, Kyiv, 2025.

The thesis examines the strategic foundations of enterprise development of BARKOR-OIL LLC and provides economic justification for a set of measures aimed at strengthening its competitive position in the market.

The theoretical and methodological foundations of strategic enterprise development are considered, the essence of strategy, approaches to its formation, and tools of strategic analysis are analyzed.

A general description of BARKOR-OIL LLC is provided, a comprehensive analysis of the enterprise's economic activity is conducted, technical and economic indicators are assessed, PESTLE analysis of the external environment and SWOT analysis are performed, and the internal potential of the enterprise is evaluated.

Key strategic development problems of BARKOR-OIL LLC are identified and proposals are formulated to enhance its strategic sustainability. Based on assessed trends and development prospects, measures to strengthen the enterprise's market position are proposed, their economic feasibility is justified, and expected results from their implementation are determined.

The thesis is presented on 93 pages, contains 18 tables and 3 figures. The list of references includes 75 items.

Keywords: development strategy, strategic analysis, SWOT, PESTLE, competitive position, enterprise management, strategic measures.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	8
1.1. Сутність і роль стратегії в системі управління підприємством	8
1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства.	10
1.3. Методологія та інструменти стратегічного аналізу діяльності підприємства	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»	30
2.1. Загальна характеристика ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»	30
2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»	37
2.3. Оцінка ринкового середовища ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»	43
2.4. SWOT-аналіз та виявлення стратегічних проблем підприємства.....	51
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	62
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»	64
3.1. Розроблення рекомендацій щодо покращення стратегічної позиції ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»	64
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходів для покращення стратегічної позиції ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»	69
3.3. Вплив запропонованих заходів на посилення стратегічної позиції ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»	80
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	87
ДОДАТКИ.....	95

ВСТУП

Сучасні умови розвитку економіки України, позначені турбулентністю зовнішнього середовища через воєнні дії, глобальні економічні трансформації та зміни в промисловому секторі, висувають нові вимоги до стратегічного управління підприємствами. У таких умовах стратегічне планування стає основою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку компаній. Дослідження стратегічних засад розвитку ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», що функціонує на ринку хімічної промисловості України, є актуальним, оскільки дозволяє розробити науково обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності його діяльності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації підприємств до викликів глобалізації, економічної нестабільності та структурних змін у національній економіці. Стратегічне управління, як зазначає Г. Мінцберг, є моделлю поведінки організації, що визначає її дії в конкурентному середовищі [56]. Для компаній хімічної галузі, таких як ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», стратегічний розвиток охоплює не лише зростання обсягів виробництва, але й упровадження технологічних інновацій, оптимізацію ресурсів, відповідність екологічним стандартам і розширення ринкової присутності. Вітчизняні науковці, зокрема К. Сердюков [11], В. Василенко [2] та Л. Федулова [16], підкреслюють, що стратегічний підхід є вирішальним для забезпечення стійкості підприємств в умовах невизначеності

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», а **предметом** – стратегічні засади його розвитку, включаючи методи, інструменти та підходи до формування й реалізації стратегії.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних і практичних засад стратегічного розвитку ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» у конкурентному ринковому середовищі та розробка рекомендацій для підвищення його ефективності.

Для досягнення поставленої мети в роботі було визначено та вирішено наступні **завдання**:

-розкрити сутність стратегії та визначити її роль у системі управління підприємством.

-дослідити теоретичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства та систематизувати концепції стратегічного менеджменту.

-охарактеризувати методологічні підходи та інструменти стратегічного аналізу, що застосовуються у процесі формування стратегії розвитку підприємства.

-надати загальну характеристику діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», включаючи організаційну структуру, види продукції та напрями діяльності.

-проаналізувати техніко-економічні показники діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» та визначити основні тенденції розвитку підприємства.

-оцінити ринкове середовище ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» за допомогою інструментів стратегічного аналізу.

-провести SWOT-аналіз підприємства та визначити його ключові стратегічні проблеми.

-розробити рекомендації щодо покращення стратегічної позиції ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» з урахуванням результатів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища.

-обґрунтувати доцільність запропонованих заходів, визначити їх економічний ефект та можливі результати впровадження.

-оцінити вплив запропонованих стратегічних заходів на зміцнення конкурентних позицій та стратегічного розвитку ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ».

Для досягнення цієї мети було використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів. Теоретичні методи, такі як аналіз, синтез, порівняння та узагальнення, застосовувалися для вивчення концептуальних основ стратегічного управління. SWOT-аналіз використано для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, а PESTEL-аналіз – для дослідження зовнішнього середовища. Графічні та табличні методи забезпечили наочну

візуалізацію результатів. Інформаційною базою слугували звіт із переддипломної практики на ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», офіційні статистичні дані, наукові публікації українських і зарубіжних авторів, а також матеріали відкритих джерел, включаючи державні реєстри, сайт компанії та аналітичні портали.

Наукова новизна дослідження полягає в удосконаленні підходів до формування стратегії розвитку підприємства шляхом інтеграції теоретичних концепцій стратегічного менеджменту, розроблених М. Портером та І. Ансоффом, із практичними особливостями діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» у сучасних ринкових умовах.

Практичне значення роботи зумовлене можливістю використання запропонованих рекомендацій керівництвом компанії для посилення конкурентних позицій, оптимізації управління ресурсами та забезпечення сталого розвитку.

Структура роботи складається зі вступу, трьох основних розділів, висновків, списку використаних джерел, що налічує 75 найменувань. Загальний обсяг роботи становить 97 сторінок машинописного тексту, з яких 84 сторінок припадає на основну частину.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність і роль стратегії в системі управління підприємством

У сучасному веденні бізнесу поняття стратегії та стратегічного управління набувають ключового значення в умовах зростаючої складності зовнішнього середовища та швидких змін у функціонуванні організацій. Стратегія розвитку підприємства є концептуальною основою його довгострокового зростання, що визначає генеральний напрям руху організації у динамічному ринковому середовищі. Вона відображає узгоджену систему цілей, пріоритетів і заходів, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування, підвищення конкурентоспроможності та реалізацію потенціалу підприємства. Сутність стратегії розвитку полягає у формуванні цілісного бачення майбутнього стану підприємства, визначенні місії, стратегічних орієнтирів і шляхів їх досягнення з урахуванням зовнішніх викликів і внутрішніх ресурсних можливостей [3].

Термін «стратегія», що походить від грецького «strategia» – мистецтва військового керівництва та планування масштабних операцій, у контексті підприємництва трансформувався у концепцію довгострокового управлінського вибору, який визначає траєкторію розвитку організації. Як зазначають В.В. Ковальов і Д.В. Дітковський, стратегія може розглядатися у трьох вимірах: як деталізований план дій, як загальний напрям розвитку або як аналітичний підхід до формування конкурентних переваг підприємства [6]. Ці підходи відображають багатогранність стратегії, яка охоплює не лише планування, але й створення системи рішень, що інтегрує внутрішні компетенції з умовами зовнішнього середовища. Інші дослідники підкреслюють, що стратегія є інструментом узгодження внутрішніх ресурсів, таких як технології, людський капітал і фінансові можливості, із зовнішніми факторами, включаючи ринкові тенденції, конкурентну динаміку та технологічні інновації [46]. Це забезпечує

життєздатність підприємства в довгостроковій перспективі, дозволяючи йому не лише реагувати на зміни, але й формувати власні конкурентні переваги.

Стратегія підприємства передбачає чітке формулювання його місії, яка відображає основну мету існування організації та її ціннісні орієнтири. На основі місії визначаються стратегічні цілі, які конкретизують пріоритети розвитку, такі як зростання ринкової частки, підвищення ефективності чи впровадження інновацій [23]. Вибір способів досягнення цих цілей включає розробку стратегічних ініціатив, які враховують ключові компетенції підприємства, його ресурси та потенціал для адаптації до змін [27]. Наприклад, у хімічній промисловості стратегія може передбачати інвестиції в екологічно безпечні технології або розширення асортименту продукції для задоволення нових ринкових потреб. Адаптація до зовнішнього середовища є невід'ємною складовою стратегічного управління, оскільки ринкові умови, конкуренція та технологічні зміни вимагають гнучкості й передбачливості [41].

Стратегія виконує кілька ключових ролей, які забезпечують ефективне функціонування підприємства в умовах нестабільності та конкуренції.

Насамперед стратегія виконує пряму функцію, формуючи чітке бачення розвитку підприємства та встановлюючи стратегічні цілі, які узгоджують оперативні рішення з довгостроковими пріоритетами. Це дозволяє менеджменту фокусуватися на ключових завданнях, таких як розширення ринкової присутності чи впровадження інновацій, уникаючи фрагментарних рішень, що суперечать загальній меті [33]. Наприклад, у хімічній промисловості стратегія може визначати пріоритетність екологічних технологій, що відповідає глобальним трендам і підвищує репутацію компанії.

Водночас стратегія забезпечує організаційно-координуючу функцію, синхронізуючи діяльність функціональних підрозділів – від виробництва до маркетингу [73]. Це сприяє оптимальному розподілу ресурсів, узгодженню бізнес-процесів і підвищенню ефективності управлінських рішень, що є критично важливим для компаній, які працюють у складних ринкових умовах [22].

Аналітично-адаптивна функція стратегії полягає в її здатності інтегрувати аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для прогнозування змін і коригування дій підприємства. У період економічної чи політичної нестабільності, як підкреслюють українські дослідники Таран-Лала О. та Сухорук К., стратегія дозволяє передбачати ризики, оцінювати можливості та адаптувати бізнес-модель до нових умов, таких як зміни в законодавстві чи технологічні прориви [12]. Ця функція вимагає систематичного моніторингу ринкових тенденцій і внутрішніх ресурсів, що забезпечує гнучкість і стійкість підприємства.

Крім того наявна орієнтована функція, яка спрямована на формування унікальних конкурентних переваг [37]. Вона допомагає підприємству визначити свою ринкову нішу, оптимізувати позиціонування та вибудувати стратегії, які дозволяють випереджати конкурентів за рахунок інновацій, якості чи ефективності.

Таким чином, стратегія в системі управління підприємством є не лише планом дій, але й динамічним механізмом, що забезпечує узгодженість між цілями, ресурсами та ринковими умовами. З огляду на це, вона базується на низці теоретичних підходів.

1.2. Теоретичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства ґрунтується на різноманітних теоретичних підходах, які поєднують філософські засади, економічні концепції та практичні інструменти стратегічного управління. Ці підходи відображають багатогранність процесу створення стратегії, спрямованого на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та адаптації до змін зовнішнього середовища. У межах класичного, конкурентного, ресурсно-орієнтованого, динамічно-можливого та інтегративного підходів формуються концептуальні рамки, які дозволяють підприємствам вибудовувати ефективні стратегії розвитку [61].

Класичні підходи розглядають стратегію як чітко структуровану програму дій, спрямовану на досягнення довгострокових цілей через узгодження внутрішніх можливостей із зовнішніми умовами. Як зазначає А. Яремчук, стратегічний розвиток підприємства передбачає комплекс змін, що забезпечують його стійкість і зростання шляхом гармонізації ресурсів, процесів і ринкових реалій [18]. У межах цього напряму виокремлюються філософський, соціально-економічний, стратегічний і факторний підходи, які акцентують на ролі цілепокладання, планування та системного аналізу. Філософський підхід визначає стратегію як спосіб мислення, що відображає місію та цінності підприємства, тоді як соціально-економічний наголошує на врахуванні суспільних і ринкових факторів [45]. Стратегічний підхід фокусується на формуванні цілей і механізмів їх реалізації, а факторний – на аналізі ключових чинників, що впливають на розвиток. Такий підхід забезпечує чіткість і структурованість у плануванні, що є особливо важливим для підприємств, які функціонують у стабільних ринкових умовах.

Підхід конкурентної стратегії, розроблений значною мірою М. Портером, акцентує на позиціонуванні підприємства в конкурентному середовищі та створенні унікальної цінності для клієнтів [25]. Стратегії М.Портера спрямовані на захист від конкурентних сил і забезпечення прибутковості через аналіз ринкової структури та вибір оптимального позиціонування. Ключовим інструментом цього підходу є модель п'яти сил, яка оцінює вплив конкурентів, постачальників, покупців, нових гравців і заміників на діяльність підприємства [5]. М.Портер пропонує три базові стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування, які дозволяють підприємству вибудовувати конкурентні переваги. Наприклад, стратегія диференціації передбачає створення унікальних продуктів чи послуг, що вирізняють компанію на ринку, тоді як фокусування концентрується на вузьких сегментах. Ланцюг створення цінності, за М.Портером, є основою для оптимізації бізнес-процесів, що забезпечують перевагу над конкурентами [4].

Ресурсно-орієнтований підхід розглядає підприємство як сукупність унікальних ресурсів і компетенцій, які є основою для формування стійкої конкурентної переваги. Як зазначається в літературі, цей підхід зосереджується на специфічних активах організації, таких як матеріальні ресурси, людський капітал, інтелектуальна власність чи організаційні процеси, які оцінюються за критеріями цінності, рідкості, трудноімітаційності та незамінності. Наприклад, унікальна технологія чи висококваліфікована команда можуть стати ключовими факторами, що відрізняють підприємство від конкурентів. Стратегія, побудована на цьому підході, передбачає ідентифікацію таких ресурсів, їхній розвиток і оптимальне використання для створення цінності для клієнтів. Це дозволяє підприємству не лише зміцнювати ринкові позиції, але й забезпечувати довгострокову стійкість через унікальність своїх активів [10].

Підхід динамічних можливостей доповнює ресурсно-орієнтований підхід, акцентуючи на здатності підприємства адаптувати, оновлювати та реорганізувати свої ресурси в умовах швидких змін і невизначеності. У динамічному ринковому середовищі, де технологічні прориви, зміни споживчих уподобань чи економічна нестабільність створюють нові виклики, підприємства повинні демонструвати стратегічну гнучкість [69]. Наприклад, здатність швидко впроваджувати інноваційні IT-рішення чи адаптувати бізнес-процеси до нових умов може визначати конкурентну ефективність. Цей підхід підкреслює важливість організаційного навчання, інновацій і трансформації, що дозволяють підприємству не лише використовувати наявні ресурси, але й створювати нові можливості для зростання [29, 20]. Особливо актуальним він є для компаній у високотехнологічних чи швидкозмінних галузях, де статичні стратегії втрачають ефективність.

Інтегративні моделі формування стратегії поєднують елементи різних підходів, адаптуючи їх до специфіки підприємства, його галузі, розміру та ринкової ситуації. Стратегія розвитку є комплексом взаємопов'язаних рішень, які враховують місію, цілі, пріоритетні напрями діяльності та взаємодію із зовнішнім середовищем. Відсутність універсального підходу до формування

стратегії зумовлює необхідність синтезу конкурентного, ресурсно-орієнтованого та динамічно-можливого підходів [49]. Наприклад, підприємство може комбінувати аналіз конкурентного середовища за моделлю М. Портера з оцінкою власних унікальних ресурсів і розвитком адаптивних можливостей для створення стратегії, що відповідає його потенціалу та ринковим умовам. Такий інтегративний підхід дозволяє враховувати як внутрішні сильні сторони, так і зовнішні виклики, забезпечуючи гнучкість і стратегічну узгодженість [74].

Практичне застосування теоретичних підходів до формування стратегії розвитку підприємства є ключовим етапом стратегічного менеджменту, який забезпечує переведення концептуальних моделей у реальні управлінські рішення [24]. Кожен із підходів – конкурентний, ресурсно-орієнтований, динамічних можливостей та інтегративний – має свої механізми реалізації, які дозволяють підприємству адаптуватися до ринкових умов, оптимізувати ресурси та створювати стійкі конкурентні переваги. Вибір оптимального підходу залежить від специфіки діяльності підприємства, його ресурсного потенціалу та особливостей ринкового середовища, що забезпечує ефективність стратегічного розвитку [32].

Конкурентний підхід у практичному застосуванні зосереджується на аналізі ринкового середовища та позиціонуванні підприємства відносно конкурентів. Цей процес передбачає ретельне вивчення ринкових умов, оцінку конкурентних сил за допомогою таких інструментів, як модель п'яти сил М. Портера, та проведення SWOT-аналізу для визначення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз [51]. На основі отриманих даних підприємство обирає стратегію, яка може включати лідерство за витратами, диференціацію або фокусування на певному ринковому сегменті [31]. Наприклад, у хімічній промисловості підприємство може зосередитися на створенні унікальних продуктів для нішевого ринку, щоб уникнути прямої конкуренції з великими гравцями. Такий підхід дозволяє вибудувати чітку ринкову позицію, що сприяє зниженню ризиків і підвищенню прибутковості.

Ресурсно-орієнтований підхід на практиці передбачає детальну інвентаризацію внутрішніх ресурсів підприємства, включаючи матеріальні, людські, інтелектуальні та організаційні активи. Основна увага приділяється оцінці їхньої цінності, рідкості, трудноімітаційності та незамінності, що є ключовими критеріями для створення конкурентної переваги [21]. Наприклад, підприємство з унікальними технологіями чи висококваліфікованим персоналом може спрямувати стратегію на розвиток цих компетенцій, інвестуючи в їх удосконалення чи масштабування. Такий підхід дозволяє оптимізувати використання наявних ресурсів і вибудувати стратегію, яка базується на унікальних сильних сторонах організації, що особливо важливо для компаній із обмеженим доступом до зовнішніх ресурсів.

Підхід динамічних можливостей акцентує на здатності підприємства до швидкої адаптації в умовах нестабільного ринкового середовища. На практиці це реалізується через механізми організаційного навчання, модернізації бізнес-процесів і впровадження інновацій [75]. Наприклад, у нафтопереробній галузі підприємство може інвестувати в автоматизацію виробництва чи адаптацію до нових екологічних стандартів, що дозволяє оперативіно реагувати на зміни в законодавстві чи ринкових трендах. У динамічному середовищі стратегічна гнучкість і здатність до трансформації стають вирішальними для підтримання конкурентоспроможності [29]. Цей підхід вимагає постійного моніторингу зовнішніх умов і внутрішньої готовності до змін, що забезпечує довгострокову стійкість.

Інтегративні моделі поєднують елементи всіх зазначених підходів, адаптуючи їх до специфіки підприємства. У практичному застосуванні вони реалізуються через використання таких інструментів, як стратегічні карти, Balanced Scorecard або сценарне планування, які дозволяють узгодити довгострокові цілі з оперативними діями [42, 28]. Наприклад, підприємство може комбінувати аналіз конкурентного середовища з оцінкою власних ресурсів і розробкою гнучких стратегій для адаптації до змін [26]. Це дозволяє підприємству не лише захищати свої ринкові позиції, але й розвивати гнучкість

для швидкого реагування на зміни, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентну перевагу.

Вибір підходу до формування стратегії залежить від специфіки підприємства та його ринкового контексту. Для компаній із сильними унікальними ресурсами доцільним є ресурсно-орієнтований підхід, тоді як у висококонкурентних і динамічних ринках перевага надається підходу динамічних можливостей. Однак у складному середовищі, де одночасно діють численні фактори, інтегративний підхід забезпечує найбільшу ефективність, поєднуючи аналіз ринку, ресурсів і адаптивність. Таким чином, практичне застосування теоретичних підходів дозволяє підприємству створювати стратегії, які відповідають його потенціалу та ринковим умовам, забезпечуючи довгострокову стійкість і зростання. Фундаментальним елементом процесу формування обґрунтованої стратегії розвитку підприємства є стратегічний аналіз.

1.3. Методологія та інструменти стратегічного аналізу діяльності підприємства

Методологія стратегічного аналізу ґрунтується на поєднанні системного, ситуаційного, програмно-цільового та інтеграційного підходів, які створюють міцну основу для вибору відповідних інструментів і моделей, адаптованих до специфіки діяльності підприємства.

Системний підхід розглядає підприємство як цілісну систему, що взаємодіє з зовнішнім середовищем через комплекс внутрішніх і зовнішніх елементів. Він акцентує на аналізі взаємозв'язків між підрозділами, ресурсами та ринковими умовами, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони організації, а також оцінити її місце в економічній екосистемі [19]. Наприклад, у хімічній промисловості системний підхід може передбачати аналіз ланцюга постачання сировини, виробничих процесів і ринкової кон'юнктури для визначення стратегічних пріоритетів.

Ситуаційний підхід, у свою чергу, фокусується на унікальних умовах функціонування підприємства, враховуючи специфіку галузі, конкурентне

середовище та економічні обставини. Цей підхід вимагає адаптації стратегії до конкретних ринкових реалій, наприклад, шляхом аналізу впливу змін у законодавстві чи споживчих уподобань на діяльність компанії [9].

Програмно-цільовий підхід орієнтований на встановлення чітких стратегічних цілей і розробку заходів для їх досягнення через структуроване планування [34]. Він передбачає формулювання місії підприємства, визначення ключових показників ефективності та створення послідовного плану дій, що забезпечує узгодженість між довгостроковими цілями та оперативними завданнями [17]. Наприклад, підприємство може визначити зростання ринкової частки як пріоритет і розробити програму впровадження нових технологій для його реалізації.

Інтеграційний підхід поєднує елементи інших методологічних підходів, використовуючи різноманітні моделі, такі як ресурсно-орієнтований чи конкурентний, для створення комплексної картини стану підприємства [8]. Цей підхід дозволяє синтезувати дані з різних джерел, включаючи фінансовий аналіз, оцінку ресурсів і ринкові прогнози, для формування обґрунтованої стратегії.

Стратегічний аналіз є ключовим етапом у процесі формування стратегії розвитку підприємства, оскільки він забезпечує системне дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність, і дозволяє розробити обґрунтовані управлінські рішення. Кожен етап має специфічні завдання, які сприяють комплексному оцінюванню потенціалу організації та визначенню оптимальних напрямів її розвитку.

На першому етапі стратегічного аналізу відбувається встановлення цілей і критеріїв розвитку, що визначають очікувані результати діяльності підприємства. Цей етап передбачає формулювання чіткої місії, яка відображає основну мету організації, та стратегічних цілей, таких як зростання ринкової частки, підвищення ефективності чи впровадження інновацій [66]. Критерії оцінки, наприклад, рентабельність чи стійкість до ризиків, створюють основу для подальшого аналізу.

Далі здійснюється збір і обробка інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Внутрішній аналіз охоплює оцінку ресурсів, таких як фінансові, людські чи технологічні активи, а також організаційної структури та ключових компетенцій [72]. Зовнішній аналіз зосереджується на ринкових умовах, діях конкурентів і макроекономічних факторах, таких як економічні тенденції чи законодавчі зміни. Цей етап вимагає використання достовірних джерел даних, включаючи фінансову звітність, ринкові звіти та аналітичні прогнози, для забезпечення точності подальших висновків [30].

На основі зібраної інформації проводиться аналіз внутрішнього стану підприємства, який виявляє його сильні та слабкі сторони, а також зовнішнього середовища, що визначає можливості та загрози. Для цього застосовуються спеціалізовані методи, такі як SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати ключові фактори, що впливають на діяльність організації [60]. Наприклад, у хімічній промисловості сильною стороною може бути унікальна технологія, а загрозою – посилення екологічних вимог.

Наступним кроком є формулювання альтернативних варіантів стратегічного розвитку, які враховують різні сценарії, наприклад, розширення асортименту чи вихід на нові ринки [35]. Ці альтернативи оцінюються за критеріями ефективності, доступності ресурсів і рівня ризиків, що дозволяє обрати оптимальну стратегію [38]. Для цього можуть використовуватися інструменти, такі як аналіз витрат і вигод або сценарне планування, які забезпечують обґрунтованість вибору.

Після визначення стратегії розробляються заходи для її реалізації, включаючи конкретні дії, розподіл ресурсів і встановлення відповідальності. Цей етап передбачає створення системи контролю та моніторингу, яка забезпечує відстеження виконання стратегії через ключові показники ефективності, такі як обсяги продажів чи рівень інновацій. Оскільки ринкове середовище є динамічним, стратегічний аналіз завершується періодичним переглядом і коригуванням стратегії на основі отриманих результатів і змін у зовнішніх умовах [57, 36]. Наприклад, підприємство може адаптувати свою стратегію до

нових технологічних трендів чи економічних викликів, що забезпечує його гнучкість і стійкість.

Для стратегічного аналізу використовується комплекс якісних і кількісних методів, які дозволяють ідентифікувати ключові проблеми, оцінити потенціал і визначити оптимальні напрями розвитку. Одним із базових інструментів дослідження став PESTLE-аналіз, який дає змогу системно розглянути макросередовище за політичними, економічними, соціальними, технологічними, правовими та екологічними параметрами [67]. Використання цього методу дало можливість визначити рівень залежності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» від державного регулювання, економічної кон'юнктури, валютних коливань, екологічних норм та технологічних тенденцій галузі. Результати PESTLE-аналізу стали важливою основою для формування цілісного уявлення про зовнішні умови функціонування підприємства та оцінки потенційних можливостей і загроз [40].

Методологія проведення PESTEL-аналізу передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має специфічні завдання та методи реалізації.

Перший етап полягає у визначенні мети та масштабу аналізу. На цьому етапі формулюється конкретна мета дослідження, яка може варіюватися від оцінки привабливості ринку до визначення стратегічних ризиків чи підготовки до виходу на новий сегмент. Встановлюються чіткі часові рамки аналізу, окреслюється галузь діяльності, географічний регіон та горизонт стратегічного планування. Цей етап є критично важливим, оскільки він визначає фокус подальшого дослідження та забезпечує релевантність результатів для конкретних управлінських рішень.

Другий етап передбачає ідентифікацію факторів за шістьма ключовими категоріями макросередовища. Політичні фактори (P) охоплюють стабільність державного управління, торговельну політику, податкове регулювання, воєнні ризики, державну підтримку галузі та міжнародні відносини. Економічні фактори (E) включають темпи інфляції, динаміку валютних курсів, рівень безробіття, купівельну спроможність населення, доступність кредитних ресурсів

та загальні економічні тенденції. Соціальні фактори (S) відображають демографічні зміни, рівень освіти населення, культурні особливості, споживчі переваги та тренди способу життя. Технологічні фактори (T) стосуються темпів інновацій, рівня автоматизації, цифровізації бізнес-процесів, доступності нових технологій та інвестицій у дослідження. Екологічні фактори (E) враховують регуляторні вимоги до охорони довкілля, зміни клімату, енергоефективність та попит на екологічну продукцію. Правові фактори (L) охоплюють законодавчі норми, стандарти якості, вимоги до сертифікації, трудове право та захист інтелектуальної власності.

Третій етап полягає у зборі та систематизації інформації з різноманітних джерел. Використовуються офіційні статистичні дані державних органів, галузеві звіти та аналітичні огляди, наукові публікації, інформація міжнародних організацій, матеріали засобів масової інформації та результати експертних опитувань. Інформація систематизується за відповідними категоріями PESTEL, що забезпечує структурованість подальшого аналізу та дозволяє виявити повноту даних по кожному напрямку дослідження.

Четвертий етап включає оцінку впливу кожного ідентифікованого фактору на діяльність підприємства. Для цього використовується система критеріїв, що включає характер впливу (позитивний чи негативний), силу впливу (висока, середня або низька за шкалою від 1 до 10 балів) та ймовірність реалізації фактору (від 0 до 1, де 1 означає гарантовану реалізацію). Результати оцінки заносяться до спеціалізованої матриці PESTEL-аналізу, що дозволяє візуалізувати та порівнювати різні фактори за їхнім потенційним впливом на підприємство.

П'ятий етап передбачає інтерпретацію результатів та визначення ключових факторів макросередовища. На основі проведеної оцінки виділяються найбільш значущі можливості, які підприємство може використати для розвитку, та критичні загрози, що потребують розробки захисних стратегій. Аналізується баланс між позитивними та негативними факторами у межах кожної категорії, визначаються пріоритетні напрями для стратегічного реагування та формується

інтегральна оцінка привабливості зовнішнього середовища для діяльності підприємства.

Шостий етап полягає у формуванні висновків та рекомендацій для стратегічного планування. Результати PESTEL-аналізу інтегруються у загальну систему стратегічного аналізу підприємства, використовуються як основа для подальшого SWOT-аналізу та розробки стратегічних альтернатив. Формулюються конкретні рекомендації щодо адаптації стратегії підприємства до виявлених зовнішніх умов, визначаються напрями моніторингу критичних факторів та встановлюється періодичність оновлення PESTEL-аналізу для відстеження динаміки макросередовища.

На їх основі у роботі проведено SWOT-аналіз, що дозволяє поєднати отримані дані із внутрішніми характеристиками підприємства [65].

PESTEL-аналіз є систематичним інструментом дослідження макросередовища підприємства, що дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішніх факторів на його діяльність. Методологія проведення PESTEL-аналізу передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має специфічні завдання та методи реалізації.

Перший етап полягає у визначенні мети та масштабу аналізу. На цьому етапі формулюється конкретна мета дослідження, яка може варіюватися від оцінки привабливості ринку до визначення стратегічних ризиків чи підготовки до виходу на новий сегмент. Встановлюються чіткі часові рамки аналізу, окреслюється галузь діяльності, географічний регіон та горизонт стратегічного планування. Цей етап є критично важливим, оскільки він визначає фокус подальшого дослідження та забезпечує релевантність результатів для конкретних управлінських рішень.

Другий етап передбачає ідентифікацію факторів за шістьма ключовими категоріями макросередовища. Політичні фактори (P) охоплюють стабільність державного управління, торговельну політику, податкове регулювання, воєнні ризики, державну підтримку галузі та міжнародні відносини. Економічні фактори (E) включають темпи інфляції, динаміку валютних курсів, рівень

безробіття, купівельну спроможність населення, доступність кредитних ресурсів та загальні економічні тенденції. Соціальні фактори (S) відображають демографічні зміни, рівень освіти населення, культурні особливості, споживчі переваги та тренди способу життя. Технологічні фактори (T) стосуються темпів інновацій, рівня автоматизації, цифровізації бізнес-процесів, доступності нових технологій та інвестицій у дослідження. Екологічні фактори (E) враховують регуляторні вимоги до охорони довкілля, зміни клімату, енергоефективність та попит на екологічну продукцію. Правові фактори (L) охоплюють законодавчі норми, стандарти якості, вимоги до сертифікації, трудове право та захист інтелектуальної власності.

Третій етап полягає у зборі та систематизації інформації з різноманітних джерел. Використовуються офіційні статистичні дані державних органів, галузеві звіти та аналітичні огляди, наукові публікації, інформація міжнародних організацій, матеріали засобів масової інформації та результати експертних опитувань. Інформація систематизується за відповідними категоріями PESTEL, що забезпечує структурованість подальшого аналізу та дозволяє виявити повноту даних по кожному напрямку дослідження.

Четвертий етап включає оцінку впливу кожного ідентифікованого фактору на діяльність підприємства. Для цього використовується система критеріїв, що включає характер впливу (позитивний чи негативний), силу впливу (висока, середня або низька за шкалою від 1 до 10 балів) та ймовірність реалізації фактору (від 0 до 1, де 1 означає гарантовану реалізацію). Результати оцінки заносяться до спеціалізованої матриці PESTEL-аналізу, що дозволяє візуалізувати та порівнювати різні фактори за їхнім потенційним впливом на підприємство.

П'ятий етап передбачає інтерпретацію результатів та визначення ключових факторів макросередовища. На основі проведеної оцінки виділяються найбільш значущі можливості, які підприємство може використати для розвитку, та критичні загрози, що потребують розробки захисних стратегій. Аналізується баланс між позитивними та негативними факторами у межах кожної категорії, визначаються пріоритетні напрями для стратегічного реагування та формується

інтегральна оцінка привабливості зовнішнього середовища для діяльності підприємства.

Шостий етап полягає у формуванні висновків та рекомендацій для стратегічного планування. Результати PESTEL-аналізу інтегруються у загальну систему стратегічного аналізу підприємства, використовуються як основа для подальшого SWOT-аналізу та розробки стратегічних альтернатив. Формулюються конкретні рекомендації щодо адаптації стратегії підприємства до виявлених зовнішніх умов, визначаються напрями моніторингу критичних факторів та встановлюється періодичність оновлення PESTEL-аналізу для відстеження динаміки макросередовища.

Методологія проведення SWOT-аналізу передбачає систематичне виконання етапів, які забезпечують повноту та об'єктивність дослідження.

Перший етап включає аналіз зовнішнього середовища для виявлення можливостей та загроз. Цей етап базується на результатах попередньо проведеного PESTEL-аналізу, конкурентного аналізу за моделлю п'яти сил Портера та дослідження галузевих тенденцій. Можливості визначаються як сприятливі зовнішні фактори, які підприємство може використати для зміцнення своїх позицій, зростання прибутковості або розширення ринкової присутності. До них належать зростання ринкового попиту, поява нових технологій, державна підтримка галузі, зниження бар'єрів входу на нові ринки або послаблення конкурентного тиску. Загрози являють собою несприятливі зовнішні фактори, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, включаючи посилення конкуренції, зміни регуляторного середовища, економічну нестабільність, технологічне відставання галузі або зниження купівельної спроможності споживачів.

Другий етап передбачає кількісну оцінку виявлених можливостей та загроз за двома ключовими параметрами. Значимість кожного фактору оцінюється за шкалою від 1 до 10 балів, де вищий бал відображає більший потенційний вплив на результати діяльності підприємства. Ймовірність реалізації фактору визначається за шкалою від 0 до 1, де значення близьке до 1 вказує на високу

вірогідність настання події. Загальна оцінка кожного фактору розраховується як добуток значимості на ймовірність, що дозволяє визначити інтегральний показник впливу. Результати заносяться до таблиці оцінки зовнішніх можливостей та загроз, після чого обчислюється сумарна оцінка можливостей та сумарна оцінка загроз, що дає змогу визначити загальний баланс зовнішнього середовища.

Третій етап включає побудову матриць можливостей та загроз для візуалізації пріоритетності факторів. Матриця можливостей будується у координатах «значимість» (вісь Y: висока, середня, низька) та «ймовірність реалізації» (вісь X: висока, середня, низька), що формує дев'ять полів для позиціонування факторів. Найбільш привабливі можливості потрапляють до поля «висока значимість – висока ймовірність» і вимагають першочергової уваги та активних дій для їх реалізації. Аналогічно будується матриця загроз у координатах «вплив на підприємство» (руйнівний, критичний, тяжкий, помірний) та «ймовірність реалізації» (висока, середня, низька). Найнебезпечніші загрози, що потрапляють до поля «руйнівний вплив – висока ймовірність», потребують розробки термінових захисних заходів та формування резервів для мінімізації можливих збитків.

Четвертий етап передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства для визначення сильних та слабких сторін. Дослідження охоплює всі ключові функціональні сфери діяльності організації: систему управління (якість стратегічного планування, ефективність організаційної структури, кваліфікація менеджменту), маркетинг та збут (ефективність маркетингових стратегій, широта каналів збуту, рівень сервісного обслуговування), фінанси (прибутковість, ліквідність, фінансова стійкість, доступ до капіталу), виробництво (потужність, технологічний рівень обладнання, якість продукції, гнучкість виробничих процесів), персонал (кваліфікація працівників, мотивація, корпоративна культура) та науково-дослідну діяльність (інноваційний потенціал, наявність власних розробок). Сильні сторони визначаються як внутрішні характеристики, які забезпечують підприємству конкурентні переваги, тоді як

слабкі сторони є внутрішніми обмеженнями, що перешкоджають ефективному функціонуванню та розвитку.

П'ятий етап включає кількісну оцінку сильних та слабких сторін за методологією, аналогічною до оцінки зовнішніх факторів. Кожна характеристика оцінюється експертами за поточним станом (за шкалою від 1 до 5 балів, де 1 – незадовільний стан, 5 – відмінний стан) та за значимістю для підприємства (за шкалою від 1 до 3 балів, де 1 – низька значимість, 3 – дуже висока значимість). Загальна оцінка кожної характеристики розраховується як добуток оцінки стану на коефіцієнт значимості. Результати систематизуються у таблиці визначення сильних і слабких сторін, після чого обчислюється сумарна оцінка сильних сторін та сумарна оцінка слабких сторін. Порівняння цих показників дозволяє визначити баланс внутрішнього потенціалу підприємства та виявити критичні зони, що потребують посилення.

Шостий етап передбачає побудову матриці SWOT-аналізу, що інтегрує результати аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Матриця будується у чотирипольній системі координат, де вісь X відображає баланс між сильними та слабкими сторонами (розраховується як різниця сумарних оцінок сильних та слабких сторін), а вісь Y показує баланс між можливостями та загрозами (різниця сумарних оцінок можливостей та загроз). Позичіонування підприємства на матриці визначає чотири можливі стратегічні поля: SO (Сили-Можливості) відповідає стратегії «Максі-максі», що передбачає агресивний розвиток через використання сильних сторін для реалізації можливостей; WO (Слабкості-Можливості) визначає стратегію «Міні-максі», спрямовану на подолання слабких сторін за рахунок використання зовнішніх можливостей; ST (Сили-Загрози) відповідає стратегії «Максі-міні», що передбачає використання сильних сторін для нейтралізації загроз; WT (Слабкості-Загрози) визначає оборонну стратегію «Міні-міні», спрямовану на мінімізацію слабких сторін та уникнення загроз.

Сьомий етап включає формування стратегічних альтернатив на основі визначеного стратегічного позиціонування. Для кожного поля матриці

розробляються конкретні стратегічні ініціативи, що враховують виявлені фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Стратегії SO фокусуються на ринковій експансії, інноваційному розвитку та зміцненні конкурентних позицій. Стратегії WO спрямовані на інвестиції у слабкі напрями, залучення зовнішніх ресурсів та формування стратегічних партнерств. Стратегії ST передбачають використання наявних компетенцій для захисту від зовнішніх загроз, адаптацію до несприятливих умов та диверсифікацію ризиків. Стратегії WT орієнтовані на оптимізацію витрат, концентрацію на ключових напрямках діяльності та підготовку до можливої реструктуризації.

Восьмий етап передбачає оцінку реалістичності та доцільності сформованих стратегічних альтернатив. Кожна стратегія аналізується з точки зору відповідності ресурсним можливостям підприємства, узгодженості з його місією та довгостроковими цілями, прийнятності рівня ризиків та часових рамок реалізації. Проводиться порівняльний аналіз альтернатив за критеріями очікуваної ефективності, необхідних інвестицій, терміну окупності та ступеня складності впровадження. Результатом етапу є вибір пріоритетної стратегії або комбінації стратегій, що найкращим чином відповідають поточній ситуації та стратегічним амбіціям підприємства.

Дев'ятий етап полягає у розробці плану реалізації обраної стратегії, що включає конкретизацію стратегічних цілей, визначення ключових показників ефективності, розподіл відповідальності між підрозділами, встановлення часових рамок та контрольних точок, а також формування бюджету необхідних ресурсів. Результати SWOT-аналізу інтегруються у загальну систему стратегічного планування підприємства та використовуються як основа для розробки функціональних стратегій у сферах виробництва, маркетингу, фінансів та управління персоналом.

Одночасно було визначено зовнішні можливості, пов'язані з розширенням ринків збуту та участю у державних закупівлях, і загрози, обумовлені високою конкуренцією та нестабільністю макроекономічного середовища.

Застосування SWOT-аналізу створило передумови для наступного етапу – виявлення стратегічних проблем підприємства, що є логічним завершенням методологічного блоку дослідження. Цей метод базується на співставленні результатів аналізу внутрішнього потенціалу з характеристиками зовнішнього середовища, що дозволяє визначити стратегічні дисбаланси та розриви між поточними можливостями підприємства та вимогами ринку. Метод виявлення стратегічних проблем дозволив чітко окреслити ті напрями, які потребують першочергового управлінського втручання, та сформувавши аналітичну основу для обґрунтування стратегічних рішень у третьому розділі роботи. Комплексне застосування обраних методів забезпечило послідовність стратегічного аналізу, підвищило достовірність отриманих результатів і дозволило сформувавши науково обґрунтовані рекомендації щодо подальшого розвитку підприємства.

Аналіз розриву є інструментом, що дозволяє виявити невідповідність між поточним станом підприємства та його стратегічними цілями, пропонуючи конкретні заходи для її усунення [71]. Наприклад, якщо підприємство прагне збільшити ринкову частку, аналіз розриву може вказати на необхідність інвестицій у маркетинг чи модернізацію виробництва. Сценарне планування та прогнозування дають змогу моделювати різні варіанти розвитку ринкового середовища, дозволяючи підприємству підготуватися до потенційних змін, таких як економічна нестабільність чи технологічні прориви. Ці методи забезпечують гнучкість стратегії, що є критично важливим у динамічних галузях.

Економіко-математичні методи, включаючи регресійний аналіз, кореляцію чи лінійне програмування, дозволяють моделювати стратегічні сценарії на основі кількісних даних [42, 54, 43]. Наприклад, регресійний аналіз може бути використаний для прогнозування попиту на продукцію, що допомагає оптимізувати виробничі плани.

Принципи проведення стратегічного аналізу створюють методологічну основу для комплексного оцінювання діяльності організації, враховуючи її внутрішні ресурси, зовнішнє середовище та стратегічні цілі. Вони спрямовані на забезпечення точності, актуальності та адаптивності аналізу, що дозволяє

підприємству приймати виважені управлінські рішення в умовах мінливого ринкового контексту.

Принцип системності передбачає розгляд підприємства як цілісної системи, що функціонує у взаємозв'язку з зовнішнім середовищем, включаючи ринкові умови, конкурентів і макроекономічні фактори. Цей принцип вимагає аналізу всіх елементів організації – ресурсів, процесів, організаційної структури – у їхній взаємодії, щоб виявити ключові фактори, які впливають на її розвиток [52]. Наприклад, у нафтопереробній галузі системний підхід може охоплювати аналіз ланцюга постачання сировини, виробничих потужностей і ринкової кон'юнктури для визначення стратегічних пріоритетів.

Комплексність доповнює цей принцип, акцентуючи на необхідності одночасного врахування внутрішніх і зовнішніх чинників. Внутрішній аналіз оцінює ресурси, такі як технології чи людський капітал, тоді як зовнішній фокусується на ринкових можливостях, конкурентних загрозах і регуляторних змінах, забезпечуючи цілісну картину стану підприємства [47, 48].

Принцип актуальності наголошує на необхідності використання даних, що відображають сучасний стан підприємства та ринку. Це дозволяє уникнути застарілих висновків і забезпечує релевантність аналізу для поточних умов [62]. Наприклад, у хімічній промисловості врахування нових екологічних стандартів чи змін у споживчих уподобаннях є критично важливим для формування ефективної стратегії. Адаптивність передбачає гнучкість аналізу, що дає змогу коригувати його в разі змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання чи технологічні прориви. Цей принцип забезпечує здатність підприємства оперативно реагувати на нові виклики, зберігаючи стратегічну актуальність [39].

Принцип науковості вимагає застосування обґрунтованих методів і моделей, таких як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз для забезпечення достовірності результатів. Використання науково обґрунтованих інструментів дозволяє уникнути суб'єктивізму та підвищує точність висновків [53]. Точність і своєчасність інформації є ще одним ключовим принципом, оскільки якісні та

актуальні дані формують основу для надійних аналітичних висновків. Наприклад, використання фінансової звітності, ринкових звітів і статистичних даних забезпечує об'єктивність аналізу. Також принцип цілеспрямованості акцентує на тому, що стратегічний аналіз має бути орієнтованим на підтримку конкретних стратегічних рішень і практичних дій, таких як вибір напряму розвитку чи оптимізація ресурсів [59].

Висновки до розділу 1

Теоретико-методичні основи стратегічного розвитку підприємства, розглянуті в першому розділі кваліфікаційної роботи, створюють концептуальну основу для подальшого дослідження, забезпечуючи системне розуміння принципів і підходів до формування стратегії. Аналіз наукових концепцій дозволяє сформулювати узагальнення, які визначають сутність стратегії, її роль у системі управління, ключові теоретичні підходи, методологію аналізу та практичну цінність для підприємств, що функціонують у складних ринкових умовах.

Стратегія підприємства є комплексною системою управлінських рішень, які визначають довгострокові напрями його діяльності та розвитку. Вона інтегрує місію, цілі, пріоритети та механізми їх реалізації, забезпечуючи гармонізацію внутрішнього потенціалу організації з умовами зовнішнього середовища. Сучасна теорія стратегічного управління виокремлює кілька ключових підходів, які формують основу для розробки стратегій.

Методологія стратегічного аналізу базується на системному, ситуаційному, програмно-цільовому та інтеграційному підходах, які спрямовані на оцінку внутрішнього стану підприємства та його зовнішнього оточення. Системний підхід розглядає організацію як єдину систему, що взаємодіє з ринком, тоді як ситуаційний акцентує на адаптації до конкретних умов. Програмно-цільовий підхід забезпечує чітке формулювання цілей і заходів для їх досягнення, а інтеграційний поєднує різні методи для створення комплексної картини. Для реалізації цих підходів застосовуються сучасні інструменти, такі як SWOT-

аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз; PEST-аналіз для вивчення макроекономічних факторів; модель п'яти сил Портера для аналізу конкурентного середовища; портфельні матриці для оцінки бізнес-одиниць; а також сценарне планування для прогнозування ринкових сценаріїв. Ці інструменти забезпечують структурований підхід до аналізу, дозволяючи виявити стратегічні проблеми та визначити пріоритети розвитку.

Практична цінність теоретичних підходів полягає в їхній здатності адаптуватися до реальних умов діяльності підприємств. Інтеграція класичного, конкурентного, ресурсно-орієнтованого та динамічно-можливого підходів дозволяє підприємству вибудовувати стратегії, які враховують його унікальні ресурси, ринкові виклики та необхідність гнучкості.

Методика стратегічного планування вимагає гнучкості, що досягається через врахування кількох сценаріїв розвитку та інтеграцію інструментів управління ризиками. Сценарне планування дозволяє моделювати різні варіанти майбутнього, оцінюючи їхній вплив на діяльність підприємства, тоді як управління ризиками забезпечує захист від потенційних загроз і використання можливостей [64]. У сучасних умовах, коли підприємства стикаються з технологічними змінами, ринковою нестабільністю та екологічними вимогами, методика стратегічного планування має бути доповнена моделями, які враховують цифровізацію, адаптивність і проактивне управління ризиками [58].

Підсумовуючи викладену інформацію, можна стверджувати, що результати аналізу теоретичних і методичних засад створюють міцний фундамент для визначення стратегічних орієнтирів і розробки практичних заходів, які забезпечують стійкий розвиток підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «БАРКОР-ОЙЛ» є юридичною особою, зареєстрованою в Україні, що відіграє значну роль у хімічній промисловості. Повне найменування підприємства звучить як Товариство з обмеженою відповідальністю «БАРКОР-ОЙЛ», а його ідентифікаційний код за Єдиним державним реєстром підприємств та організацій України (ЄДРПОУ) становить 37439067. Дата офіційної реєстрації підприємства припадає на 19 січня 2011 року, що свідчить про більш ніж десятирічний досвід його діяльності на ринку. Статутний капітал компанії встановлено на рівні 400 000 гривень, що відображає її фінансову базу на момент заснування. Керівником підприємства є Поплавський Сергій Володимирович, який відповідає за стратегічне управління та операційну діяльність. Юридична адреса розташування ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» – місто Фастів, Київська область, вул. Великоснітинська, 69, що визначає його географічне положення та доступність для логістичних операцій у центральній частині України [14].

Основним видом економічної діяльності підприємства, за класифікацією КВЕД, є «Виробництво іншої хімічної продукції, н.в.і.у.», що вказує на спеціалізацію у виробництві хімічних речовин, які не входять до вузькоспеціалізованих категорій. Окрім цього, діяльність ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» охоплює ряд додаткових напрямків, що розширюють його ринкову присутність. Зокрема, фірма займається оптовою торгівлею хімічними продуктами, що дозволяє їй постачати свою продукцію великим підприємствам; проводить неспеціалізовану оптову торгівлю, розширюючи асортимент товарів; виконує дослідження та експериментальні розробки, підкреслюючи науковий підхід до інновацій; а також надає в оренду нерухомість, що може слугувати додатковим джерелом доходу. Ця різноманітність напрямків свідчить про прагнення підприємства до стабільності та адаптації до ринкових умов.

На офіційному сайті компанії зазначається, що ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» спеціалізується на розробках, виробництві та постачанні низки специфічних продуктів. До основного асортименту входять водозмішувані мастильно-охолоджувальні рідини (МОР) та технічні миючі засоби, які використовуються в промислових процесах для змащування та охолодження обладнання. Також підприємство виробляє масляні МОР, консервантні рідини, призначені для захисту металевих поверхонь від корозії, мастила для виробництва залізобетону, що полегшують виготовлення будівельних конструкцій, та адгезійні добавки для асфальтобетону й мастик, які покращують якість дорожніх покриттів. Цей широкий спектр продукції підкреслює технологічну орієнтацію підприємства та його здатність задовольняти потреби різних секторів економіки, від промислового виробництва до будівництва.

Фірма позиціонує себе як високотехнологічний виробник, що базується на власній лабораторії контролю якості та науково-дослідних розробках. Наявність лабораторії дозволяє проводити тести на відповідність стандартам, забезпечувати стабільну якість продукції та розробляти нові формули, адаптовані до потреб клієнтів. Науково-дослідна діяльність сприяє інноваціям, що є конкурентною перевагою на ринку хімічної продукції, де якість і надійність мають вирішальне значення. Ця характеристика підкреслює, що ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» не лише виробляє товари, але й інвестує в технологічний розвиток, що зміцнює його позиції як сучасного підприємства.

Структура включає ключові підрозділи, що забезпечують ефективне функціонування і представлені на рисунку 2.1. Керівництво, очолюване директором Поплавським Сергієм Володимировичем, який координує загальну стратегію та приймає ключові рішення. Служба фінансів і бухгалтерії відповідає за управління бюджетом, облік витрат і доходів, а також підготовку фінансової звітності. Відділ виробництва та технічний блок займаються організацією виробничих процесів, включаючи операції з виготовлення хімічної продукції. Лабораторний підрозділ контролю якості проводить аналізи сировини, готової продукції та відповідає за дотримання стандартів. Відділ збуту та маркетингу

просуває продукцію на ринок, встановлює контакти з клієнтами та аналізує попит. Логістика та постачання забезпечують поставки матеріалів і відвантаження готової продукції, а адміністративно-господарська служба підтримує внутрішню інфраструктуру підприємства. Така структура забезпечує функціональний поділ обов'язків, сприяє ефективній взаємодії між виробничими та комерційними процесами та адаптується до потреб технологічного виробництва [55].

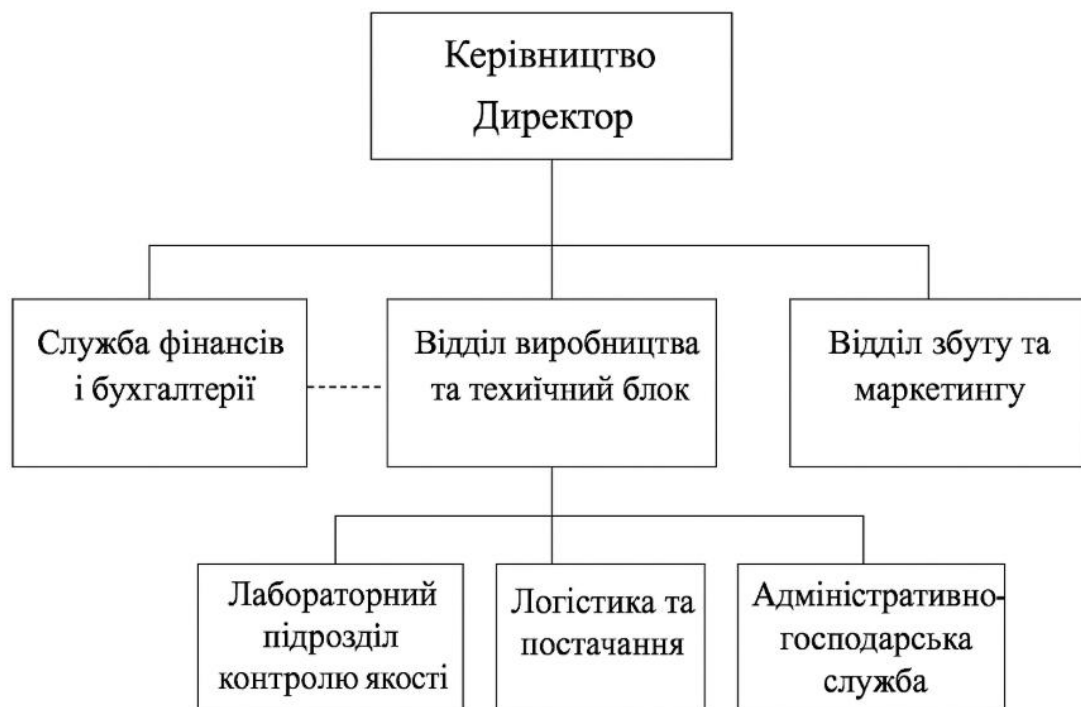


Рис. 2.1. Організаційна схема ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Джерело: розроблено автором

ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» має розвинену клієнтську базу, про що свідчить інформація на офіційному сайті, де зазначається співпраця з понад 1000 підприємствами у п'яти країнах. Це вказує на міжнародну орієнтацію, хоча основний ринок збуту зосереджений в Україні на регіональному та національному рівнях. Підприємство постачає свою продукцію промисловим підприємствам, будівельним компаніям та іншим організаціям, які потребують спеціалізованих хімічних матеріалів. Крім того, фірма активно бере участь у тендерах державних закупівель, що розширює її присутність у державному

секторі. Згідно з даними Реєстру закупівель, ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» виступало учасником у 74 закупівлях, з яких здобуло перемогу в 49, що підкреслює її конкурентоспроможність і репутацію надійного постачальника. Така активність свідчить про довіру з боку державних установ та приватних клієнтів, а також про здатність підприємства виконувати контракти різного масштабу [13]. Динаміка клієнтської бази підприємства представлена на рисунку 2.2.

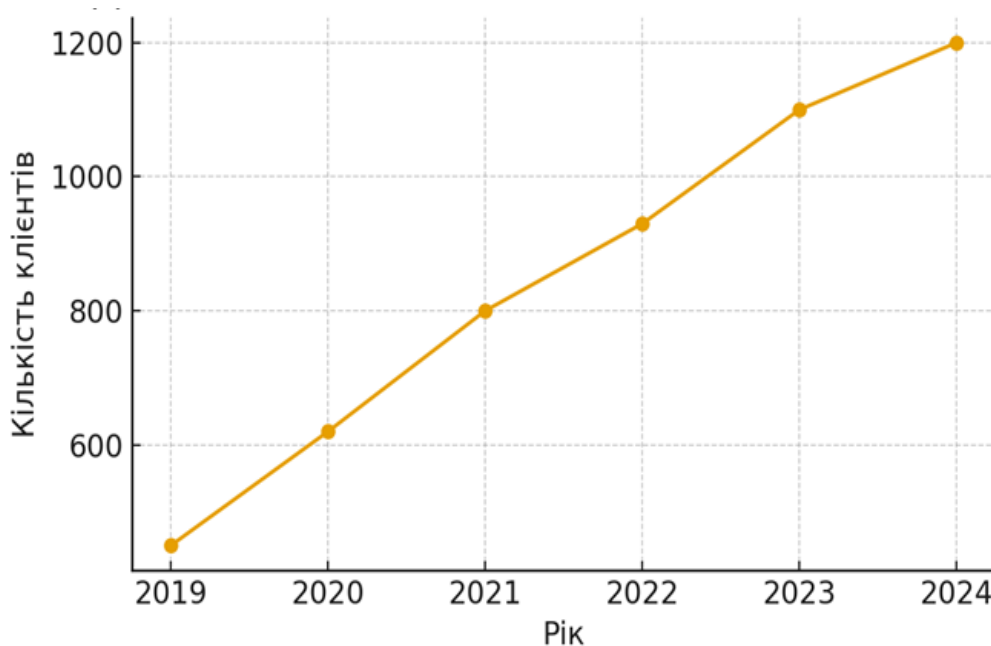


Рис. 2.2. Динаміка клієнтської бази ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Джерело: розроблено автором

На офіційному сайті компанії зазначається, що група компаній BARCOR, до якої належить ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», розвивається з 1991 року, що може вказувати на початок діяльності групи брендів або холдингу, тоді як саме «Баркор-Ойл» було зареєстровано пізніше, у 2011 році. Цей багаторічний досвід підкреслює стабільність і накопичений потенціал підприємства. Фірма позиціонує себе як технологічно орієнтованого виробника з акцентом на науково-технічне забезпечення, що включає власну лабораторію та дослідницькі розробки.

Ланцюг створення цінності для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» охоплює ключові етапи, які починаються з постачання сировини і завершуються післяпродажною

підтримкою. Кожен етап має свої особливості, пов'язані з технологічною специфікою виробництва мастильно-охолоджувальних рідин (МОР) та супутньої хімічної продукції, а також із ринковими умовами, в яких функціонує підприємство.

Етап постачання сировини є фундаментом усієї виробничої діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» і включає закупівлю сировини як від вітчизняних, так і від імпорتنих постачальників. Вітчизняні постачальники забезпечують базові матеріали, такі як певні хімічні реагенти чи добавки, доступні на внутрішньому ринку, що зменшує залежність від зовнішніх факторів і логістичних ризиків. Водночас імпорتنі постачальники постачають спеціалізовані компоненти, наприклад, високоякісні масла чи хімічні сполуки, необхідні для виробництва МОР, технічних миючих засобів, консервантних рідин, мастик для залізобетону та адгезійних добавок для асфальтобетону. Процес постачання включає планування закупівель, координацію з постачальниками, контроль якості вхідної сировини та організацію її доставки на виробничі потужності в м. Фастів, Київська область. Ефективність цього етапу залежить від стабільності ланцюжків постачання, що є викликом через залежність від імпорту та коливань валютного курсу, особливо в умовах війни та економічної нестабільності в Україні.

Виробничий етап є серцевиною діяльності підприємства і передбачає перетворення сировини в готову продукцію. Процес включає змішування хімічних компонентів у контрольованих умовах, дотримання технологічних норм і стандартів, а також використання спеціального обладнання для забезпечення якості МОР, таких як водозмішувані та масляні рідини, а також інших продуктів, як-от консервантні рідини та адгезійні добавки. Виробництво організовано на базі власних потужностей у Фастові, де застосовуються сучасні технології, розроблені з урахуванням наукових досліджень. Цей етап вимагає значних витрат на енергоносії, обслуговування обладнання та контроль технологічних параметрів, що впливає на собівартість. Ефективність

виробництва залежить від координації між технічним блоком і лабораторією, а також від здатності адаптуватися до змін у попиті чи складі сировини.

Лабораторний підрозділ контролю якості є критично важливою підтримуючою діяльністю, яка забезпечує відповідність продукції встановленим стандартам і потребам клієнтів. Цей етап включає тестування сировини на входному контролі, моніторинг процесу виробництва та аналіз готової продукції на наявність дефектів, стабільність складу та екологічну безпеку. Лабораторія ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» проводить дослідження з використанням сучасного обладнання, що дозволяє розробляти нові формули МОР і адаптувати їх до специфічних умов експлуатації, наприклад, у машинобудуванні чи дорожньому будівництві. Ця діяльність додає цінності шляхом підвищення довіри клієнтів і підтримки репутації підприємства як технологічно орієнтованого виробника. Проте витрати на утримання лабораторії, навчання персоналу та оновлення обладнання є значними, що вимагає балансу між якістю та економічною доцільністю.

Маркетинг і збут є ключовим етапом, що визначає комерційний успіх підприємства. ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» використовує кілька каналів збуту: участь у державних тендерах, де компанія здобула 49 перемог із 74 учасей, що забезпечує стабільний дохід від державних контрактів; укладання B2B-контрактів із промисловими підприємствами та будівельними компаніями, які потребують МОР і супутні продукти; а також експорт до п'яти країн, що розширює географію діяльності. Маркетингова стратегія включає просування продукції через демонстрацію її якості, участь у галузевих заходах і підтримку клієнтських зв'язків із понад 1000 підприємствами. Ефективність цього етапу залежить від конкурентоспроможності цін, логістичної доступності та здатності конкурувати з імпортними брендами, що вимагає активного аналізу ринку та адаптації пропозицій.

Післяпродажна підтримка є завершальним етапом ланцюга створення цінності і включає надання консультацій клієнтам щодо використання МОР, вирішення технічних питань, пов'язаних із застосуванням продукції, та

забезпечення гарантійного обслуговування. Цей етап додає цінності через підвищення лояльності клієнтів і створення довгострокових партнерських відносин, особливо з підприємствами, які регулярно потребують хімічних реагентів. Сервіс може включати виїзні перевірки якості продукції на об'єктах клієнтів, навчання їх персоналу чи заміну дефектних партій [66]. Ефективність цього етапу залежить від кваліфікації персоналу, швидкості реагування на скарги та готовності адаптуватися до потреб замовників, що є важливим у конкурентному середовищі з високими вимогами до якості.

Ланцюг створення цінності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» є інтегрованим процесом, де кожен етап взаємопов'язаний із попереднім і наступним. Постачання сировини визначає якість виробництва, яке, у свою чергу, залежить від лабораторного контролю. Вироблена продукція набуває комерційної цінності через ефективний маркетинг і збут, а післяпродажна підтримка закріплює репутацію підприємства. Слабкі ланки, такі як залежність від імпортової сировини чи обмежений масштаб виробництва, впливають на всю систему, тоді як сильні сторони, як-от технології та участь у тендерах, додають конкурентних переваг [67]. Аналіз за моделлю Портера дозволяє ідентифікувати точки для оптимізації, наприклад, диверсифікацію постачальників чи інвестування в маркетинг, що може підвищити загальну ефективність і рентабельність підприємства.

Широка клієнтська база, яка охоплює як внутрішній, так і частково зовнішній ринок, підкріплює її репутацію. Таким чином, ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» виступає як сучасне технологічне підприємство хімічно-виробничої спрямованості, яке спеціалізується на високотехнологічних мастильно-охолоджувальних рідинах, технічних миючих засобах та супутній продукції, активно працює на українському ринку та бере участь у державних закупівлях, що відображає його значущу роль у промисловому секторі.

Ця характеристика базується на доступних даних і відображає ключові аспекти діяльності підприємства, його структуру та ринкову позицію. Підприємство демонструє здатність поєднувати виробничі потужності з

науковими розробками, що робить його важливим гравцем у сфері хімічної промисловості України. Його участь у державних тендерах та співпраця з великою кількістю клієнтів підкреслюють економічну та соціальну значущість, особливо в умовах, коли країна потребує ефективних рішень для відновлення інфраструктури та промислових процесів.

2.2. Аналіз техніко-економічних показників діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства є важливим етапом стратегічного дослідження, оскільки він дозволяє оцінити фактичний стан організації, виявити тенденції розвитку та визначити проблемні зони, що потребують управлінського втручання. Для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» такий аналіз базується на даних офіційної фінансової звітності за 2022-2023 роки, що включає баланс підприємства (форма №1), звіт про фінансові результати (форма №2), звіт про рух грошових коштів (форма №3) та звіт про власний капітал (форма №4). Ці документи формують інформаційну основу для комплексного оцінювання результативності господарської діяльності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Методологія аналізу передбачає розрахунок та інтерпретацію системи показників, що характеризують різні аспекти діяльності підприємства. До них належать показники обсягів діяльності, такі як чистий дохід від реалізації продукції та собівартість; показники ефективності, зокрема валовий прибуток, операційний прибуток та чистий прибуток; показники рентабельності, що відображають прибутковість діяльності та продукції; а також показники фінансового стану, включаючи структуру активів, зобов'язань та власного капіталу. Комплексний підхід до аналізу дозволяє не лише оцінити поточний стан підприємства, але й виявити причинно-наслідкові зв'язки між окремими показниками, що є основою для формування обґрунтованих стратегічних рішень.

Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» за 2022-2023 роки представлена в таблиці 2.1. Аналіз цих даних дозволяє простежити зміни в обсягах виробництва та реалізації продукції, структурі витрат, прибутковості та ефективності господарювання, що є критично важливим для розуміння поточного стану підприємства та формування стратегічних орієнтирів його подальшого розвитку.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ
«БАРКОР-ОЙЛ» за 2022-2023 роки**

Показники	Одиниці виміру	2022 рік	2023 рік	Відхилення	
				абсолютне, тис. грн	відносне, %
1. Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі	тис. грн.	51 994,80	41 040,20	-10 954,60	-21,08
2. Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі в діючих цінах	тис. грн.	36 490,80	30 662,10	-5 828,70	-15,97
3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	29 869,00	41 040,20	11 171,20	37,40
4. Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	22 958,00	30 662,10	7 704,10	33,56
5. Адміністративні витрати	тис. грн.	5 106,90	2 171,00	-2 935,90	-57,50
6. Витрати на збут	тис. грн.	7 712,20	8 278,00	565,80	7,34
7. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	35 777,10	41 111,10	5 334,00	14,91
8. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн.	-5 908,10	-70,9	5837,2	x
9. Прибуток від операційної діяльності	тис. грн.	2 912,70	2 255,90	-656,80	-22,54
10. Прибуток чистий	тис. грн.	2 388,40	1 849,80	-538,60	-22,55
11. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	119,78	100,17	-19,61	-16,37
12. Рентабельність діяльності (продаж)	%	8,00	4,51	-3,49	-
13. Рентабельність продукції	%	-16,51	-0,17	16,34	-

Джерело: розраховано автором на основі даних (додаток А)

Аналіз динаміки основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» за 2022-2023 роки виявляє неоднозначні тенденції, що відображають складні умови функціонування підприємства в умовах

економічної нестабільності та трансформацій на ринку хімічної промисловості України.

Обсяг виробництва продукції у натуральному вираженні скоротився з 51 994,80 тис. грн у 2022 році до 41 040,20 тис. грн у 2023 році, що становить зменшення на 10 954,60 тис. грн або 21,08%. Це значне падіння може бути пов'язане з рядом факторів, включаючи зниження попиту на хімічну продукцію внаслідок загального економічного спаду, труднощі з постачанням імпортової сировини, енергетичні обмеження та можливі перебої у виробничому процесі, спричинені воєнним станом в країні. Водночас обсяг виробництва у вартісному виразі також знизився з 36 490,80 тис. грн до 30 662,10 тис. грн, що відповідає скороченню на 15,97%. Менша відносна динаміка падіння у вартісному виразі порівняно з натуральним може свідчити про інфляційний вплив та зростання цін на продукцію, що частково компенсувало скорочення фізичних обсягів виробництва.

Парадоксально, але чистий дохід від реалізації продукції демонструє протилежну тенденцію, збільшившись з 29 869,00 тис. грн у 2022 році до 41 040,20 тис. грн у 2023 році, що становить приріст на 11 171,20 тис. грн або 37,40%. Це зростання може пояснюватися кількома чинниками: по-перше, реалізацією накопичених запасів готової продукції з попередніх періодів; по-друге, підвищенням цін на продукцію у відповідь на зростання витрат та інфляційні процеси; по-третє, можливим розширенням ринків збуту, зокрема через успішну участь у державних тендерах та зміцнення експортних позицій. Така розбіжність між динамікою виробництва та реалізації вказує на ефективність комерційної діяльності підприємства, проте водночас сигналізує про потенційні ризики, пов'язані зі зменшенням виробничої бази.

Собівартість реалізованої продукції зросла з 22 958,00 тис. грн до 30 662,10 тис. грн, що відповідає збільшенню на 7 704,10 тис. грн або 33,56%. Це зростання відображає загальне підвищення витрат на виробництво, спричинене здорожчанням сировини, енергоносіїв та інших ресурсів в умовах воєнного часу та економічної кризи. Важливо відзначити, що темпи зростання собівартості

(33,56%) нижчі за темпи зростання чистого доходу (37,40%), що створює передумови для покращення валового прибутку. Проте абсолютне зростання собівартості на 7,7 млн грн при збільшенні доходу на 11,2 млн грн вказує на те, що значна частина додаткового доходу поглинається зростаючими витратами, що обмежує потенціал підвищення прибутковості.

Адміністративні витрати суттєво скоротилися з 5 106,90 тис. грн до 2 171,00 тис. грн, що становить зменшення на 2 935,90 тис. грн або 57,50%. Таке різке скорочення може свідчити про заходи з оптимізації управлінських витрат, зокрема скорочення персоналу, зменшення витрат на утримання адміністративного апарату чи перегляд організаційної структури. Хоча таке скорочення позитивно впливає на загальну структуру витрат, воно також може нести ризики для якості управління та адміністративної підтримки виробничих процесів, особливо якщо скорочення було надмірним.

Витрати на збут, навпаки, збільшилися з 7 712,20 тис. грн до 8 278,00 тис. грн, що відповідає зростанню на 565,80 тис. грн або 7,34%. Це зростання можна пояснити активізацією маркетингових зусиль, розширенням каналів збуту, участю у більшій кількості тендерів та можливим здорожчанням логістичних послуг. Зростання витрат на збут на тлі збільшення чистого доходу може розглядатися як виправданий крок, спрямований на підтримку обсягів реалізації в складних ринкових умовах, проте темпи зростання цих витрат (7,34%) значно нижчі за темпи зростання доходу (37,40%), що вказує на підвищення ефективності збутової діяльності.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли з 35 777,10 тис. грн до 41 111,10 тис. грн, що становить збільшення на 5 334,00 тис. грн або 14,91%. Це зростання є природним наслідком збільшення собівартості та витрат на збут, проте воно нижче за темпи зростання чистого доходу, що створює позитивну динаміку для формування прибутку. Водночас абсолютна величина повних витрат перевищує чистий дохід у 2022 році ($35\,777,10 > 29\,869,00$), що призводить до збитків від реалізації, тоді як у 2023 році ситуація майже

вирівнюється ($41\,111,10 \approx 41\,040,20$), що вказує на поступове покращення ефективності господарювання.

Прибуток від реалізації продукції у 2022 році був від'ємним і становив $-5\,908,10$ тис. грн. У 2023 році збиток від реалізації скоротився до $-70,9$ тис. грн, що означає покращення фінансового результату на $5\,837,2$ тис. грн. Така динаміка свідчить про майже повне досягнення точки беззбитковості основної діяльності та ефективність заходів з оптимізації витрат і нарощення доходів, хоча підприємство ще не досягло стабільного прибутку від реалізації.

Прибуток від операційної діяльності, який включає результати всіх операційних операцій, знизився з $2\,912,70$ тис. грн у 2022 році до $2\,255,90$ тис. грн у 2023 році, що становить зменшення на $656,80$ тис. грн або $22,54\%$. Це зниження може бути пов'язане зі скороченням інших операційних доходів або збільшенням інших операційних витрат, що не відображені в основних показниках реалізації. Зменшення операційного прибутку на тлі покращення результатів від реалізації вказує на можливі проблеми в інших сферах операційної діяльності, таких як управління дебіторською заборгованістю, курсові різниці чи інші операційні витрати.

Чистий прибуток підприємства також скоротився з $2\,388,40$ тис. грн до $1\,849,80$ тис. грн, що відповідає зменшенню на $538,60$ тис. грн або $22,55\%$. Ця динаміка майже повністю повторює тенденцію операційного прибутку, що свідчить про мінімальний вплив фінансових та інших неопераційних факторів на кінцевий результат. Зниження чистого прибутку є негативним сигналом, оскільки воно зменшує фінансові можливості підприємства для реінвестування, виплати дивідендів та формування резервів. Водночас збереження позитивного чистого прибутку вказує на те, що підприємство залишається прибутковим і здатним генерувати додану вартість, що є важливою конкурентною перевагою.

Показник витрат на 1 гривню чистої виручки від реалізації знизився з $119,78$ копійок у 2022 році до $100,17$ копійок у 2023 році, що становить зменшення на $19,61$ копійки або $16,37\%$. У 2022 році цей показник перевищував 100 копійок, що означало, що на кожну гривню доходу підприємство витрачало

понад 1 гривню, тобто працювало збитково. У 2023 році показник наблизився до 100 копійок, що вказує на майже повну беззбитковість реалізації та значне покращення ефективності використання ресурсів. Це свідчить про успішні заходи з оптимізації витрат та підвищення операційної ефективності.

Рентабельність діяльності (продажу), яка розраховується як відношення чистого прибутку до чистого доходу, знизилася з 8,00% у 2022 році до 4,51% у 2023 році, що становить зменшення на 3,49 процентних пункти або 43,63%. Це зниження відображає погіршення прибутковості на рівні чистого доходу і може бути пов'язане зі зростанням витрат, зменшенням операційного прибутку та іншими факторами, що вплинули на кінцевий результат. Водночас збереження позитивного значення рентабельності вказує на те, що підприємство залишається прибутковим, хоча і з меншою ефективністю порівняно з попереднім роком.

Рентабельність продукції, що визначається як відношення прибутку від реалізації до повних витрат, була від'ємною у 2022 році (-16,51%), що відображало збитковість реалізації. У 2023 році цей показник значно покращився до -0,17%, що становить позитивну динаміку на 16,34 процентних пункти або 98,97%. Це майже повне усунення збитковості продукції є важливим досягненням і свідчить про ефективність заходів з оптимізації витрат та підвищення цін. Водночас збереження невеликого від'ємного значення вказує на необхідність подальших зусиль для досягнення повної рентабельності продукції.

Загалом, аналіз техніко-економічних показників ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» за 2022-2023 роки виявляє складну картину, що характеризується, з одного боку, значним зростанням чистого доходу та покращенням беззбитковості реалізації, а з іншого – скороченням виробничих обсягів, зменшенням чистого прибутку та рентабельності діяльності. Ці тенденції відображають адаптацію підприємства до складних економічних умов через оптимізацію витрат та підвищення цін, проте вказують на структурні проблеми, пов'язані зі зменшенням виробничої бази та залежністю від зовнішніх факторів. Для забезпечення стійкого розвитку ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» необхідно зосередитися на відновленні виробничих обсягів, подальшій оптимізації витрат, диверсифікації ринків збуту та

інвестуванні в технологічний розвиток, що дозволить підвищити конкурентоспроможність та прибутковість підприємства в довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка ринкового середовища ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Оцінка ринкового середовища є критично важливим етапом стратегічного аналізу, оскільки дозволяє виявити зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства, визначити ключові можливості та загрози, а також сформувані обґрунтовані стратегічні рішення. Для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», що функціонує в секторі хімічної промисловості України, комплексний аналіз макросередовища має особливе значення в умовах воєнного стану, економічної трансформації та динамічних змін у регуляторному полі. PESTEL-аналіз як інструмент стратегічного дослідження забезпечує систематичне вивчення політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, що формують контекст діяльності підприємства та визначають його стратегічні перспективи.

Політичне середовище України характеризується високим рівнем нестабільності, спричиненим повномасштабною війною, що розпочалася у лютому 2022 року. Цей фактор створює безпрецедентні виклики для бізнесу, включаючи ризики для фізичної безпеки виробничих об'єктів, переривання логістичних ланцюгів та непередбачуваність операційного середовища. Для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», виробничі потужності якого розташовані в м. Фастів Київської області, воєнні дії створюють прямі загрози через можливі обстріли та порушення енергопостачання.

Водночас держава активно підтримує промислові підприємства через програми відновлення економіки, державні закупівлі та фінансову допомогу постраждалим галузям. ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», маючи досвід участі в державних тендерах (49 перемог із 74 участей), може скористатися збільшенням обсягів державних контрактів на постачання хімічної продукції для потреб оборони, будівництва та відновлення інфраструктури.

Торговельна політика України зазнала значних змін через інтеграцію з Європейським Союзом та впровадження угоди про асоціацію. Зниження торговельних бар'єрів з ЄС створює можливості для експорту продукції ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» на європейські ринки, проте одночасно посилює конкуренцію з боку європейських виробників хімічної продукції на внутрішньому ринку. Податкова політика характеризується помірною стабільністю, хоча воєнний стан може призвести до змін у податковому навантаженні для фінансування військових потреб.

Політична підтримка відновлення промислового сектору створює сприятливі умови для підприємств хімічної галузі. Уряд впроваджує програми підтримки виробників, включаючи пільгове кредитування та компенсацію частини витрат на енергоносії. Для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» це означає потенційний доступ до фінансування для модернізації обладнання та розширення виробничих потужностей.

Економічне середовище України перебуває під значним тиском воєнного часу. Інфляція залишається високою, що безпосередньо впливає на собівартість продукції ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» через здорожчання сировини, енергоносіїв та транспортних послуг. За даними аналізу техніко-економічних показників, собівартість реалізованої продукції зросла на 33,56% у 2023 році порівняно з 2022 роком, що корелює із загальноекономічними інфляційними процесами.

Курс гривні демонструє волатильність, що створює ризики для підприємства через залежність від імпортової сировини. Знецінення національної валюти підвищує вартість імпортованих компонентів, необхідних для виробництва мастильно-охолоджувальних рідин та іншої хімічної продукції. Водночас девальвація може позитивно вплинути на експортний потенціал, роблячи українську продукцію більш конкурентоспроможною на зовнішніх ринках.

Купівельна спроможність населення та промислових підприємств знизилася внаслідок економічної кризи, що впливає на попит на продукцію ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ». Проте зростання чистого доходу підприємства на 37,40% у

2023 році свідчить про здатність компанії адаптуватися до нових умов через підвищення цін та оптимізацію збутової політики.

Вартість кредитних ресурсів залишається високою через підвищення облікової ставки Національним банком України для боротьби з інфляцією. Це обмежує доступ ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» до зовнішнього фінансування для інвестиційних проектів. Енергетична криза, спричинена пошкодженням енергетичної інфраструктури, призводить до підвищення тарифів на електроенергію та газ, що значно збільшує операційні витрати хімічного виробництва.

Позитивним фактором є державні програми відновлення економіки, які передбачають фінансування проектів з модернізації промисловості та інфраструктури. ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» може скористатися цими програмами для оновлення обладнання та впровадження енергоефективних технологій.

Демографічна ситуація в Україні характеризується скороченням чисельності населення через еміграцію, зниження народжуваності та втрати внаслідок війни. Це створює виклики для забезпечення підприємства кваліфікованою робочою силою, особливо в сфері хімічного виробництва, що вимагає спеціалізованих знань та навичок.

Рівень освіти залишається відносно високим, що забезпечує ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» доступ до кваліфікованих фахівців з хімії, інженерії та суміжних спеціальностей. Проте відтік молодих спеціалістів за кордон створює ризики дефіциту кадрів у довгостроковій перспективі.

Зміни в поведінці споживачів включають зростання попиту на вітчизняну продукцію внаслідок патріотичних настроїв. Це створює можливості для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» посилити позиціонування як українського виробника та збільшити частку на внутрішньому ринку за рахунок заміщення імпортних аналогів.

Соціальна відповідальність бізнесу набуває особливого значення в умовах війни. Підприємства, які підтримують армію, надають допомогу постраждалим та забезпечують соціальний захист працівників, отримують позитивну

репутацію та підвищену лояльність клієнтів. ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» може посилити свій бренд через участь у соціальних ініціативах.

Культура праці трансформується під впливом дистанційних форм роботи та гнучких графіків, що стали поширеними під час пандемії та війни. Це створює можливості для оптимізації організаційної структури та залучення спеціалістів із різних регіонів.

Технологічний розвиток у хімічній промисловості характеризується впровадженням автоматизації виробничих процесів, цифровізації управління та розробкою нових формул продукції. ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», маючи власну лабораторію контролю якості та науково-дослідні розробки, має потенціал для інноваційного розвитку.

Автоматизація виробництва дозволяє підвищити точність дозування компонентів, знизити частку ручної праці та покращити якість продукції. Впровадження систем автоматичного контролю може зменшити витрати на робочу силу та мінімізувати ризики помилок у технологічному процесі.

Цифровізація управління включає впровадження ERP-систем для інтеграції фінансового обліку, управління запасами, планування виробництва та аналізу продажів. Це підвищує оперативність прийняття рішень та забезпечує прозорість бізнес-процесів.

Розробка нових формул продукції є ключовим напрямом для підвищення конкурентоспроможності. Інновації в складі мастильно-охолоджувальних рідин, такі як екологічно безпечні компоненти або покращені технічні характеристики, дозволяють диференціювати продукцію та задовольняти специфічні потреби клієнтів.

Доступ до сучасних технологій ускладнений через обмеження на імпорт обладнання та залежність від іноземних постачальників технологічних рішень. Водночас існують можливості для співпраці з українськими науково-дослідними інститутами та розробки власних технологічних інновацій.

Тренд на Industry 4.0, що включає Інтернет речей (IoT), штучний інтелект та аналітику великих даних, поступово проникає в українську промисловість.

ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» може розглянути впровадження елементів цифрової трансформації для оптимізації виробництва та логістики.

Екологічні вимоги до хімічної промисловості постійно посилюються як на національному, так і на міжнародному рівні. Україна, прагнучи інтеграції з ЄС, впроваджує європейські стандарти екологічної безпеки, що вимагає від підприємств інвестицій у природоохоронні заходи.

Для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» ключовими екологічними викликами є управління хімічними відходами, контроль викидів у атмосферу та очищення стічних вод. Відповідність екологічним нормам є не лише регуляторною вимогою, але й конкурентною перевагою, оскільки клієнти дедалі більше звертають увагу на екологічність продукції постачальників.

Зміна клімату впливає на виробничі процеси через екстремальні погодні явища, що можуть порушувати постачання сировини та енергопостачання. Водночас зростає попит на екологічно чисту продукцію, що створює можливості для розробки «зелених» мастильно-охолоджувальних рідин на основі біорозкладних компонентів.

Енергоефективність стає пріоритетом через високу вартість енергоносіїв. Впровадження енергозберігаючих технологій дозволяє знизити операційні витрати та зменшити вуглецевий слід підприємства. ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» може розглянути встановлення альтернативних джерел енергії, таких як сонячні панелі, для часткової компенсації енергоспоживання.

Сертифікація продукції за міжнародними екологічними стандартами (наприклад, ISO 14001) може відкрити доступ до європейських ринків та підвищити довіру клієнтів. Це вимагає інвестицій у модернізацію виробництва та впровадження систем екологічного менеджменту.

Правове середовище в Україні зазнає активних трансформацій через гармонізацію законодавства з нормами ЄС. Для хімічної промисловості ключовими є вимоги до безпеки продукції, маркування, зберігання та транспортування хімічних речовин.

Регуляторні вимоги до виробництва та обігу хімічної продукції включають обов'язкову сертифікацію, дотримання санітарних норм та отримання дозволів на викиди забруднюючих речовин. ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» повинно постійно відстежувати зміни в законодавстві та адаптувати свою діяльність до нових вимог.

Законодавство про працю встановлює стандарти охорони праці та техніки безпеки, що є особливо важливим для хімічного виробництва через підвищені ризики для працівників. Дотримання норм безпеки вимагає інвестицій у засоби індивідуального захисту, навчання персоналу та модернізацію обладнання.

Податкове законодавство характеризується відносною стабільністю, хоча можливі зміни через воєнний стан. ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» повинно враховувати ризики підвищення податкового навантаження та планувати фінансові ресурси з урахуванням можливих змін.

Законодавство про державні закупівлі створює можливості для участі в тендерах, проте вимагає дотримання процедурних вимог та прозорості. Досвід ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» у цій сфері є конкурентною перевагою, проте зміни в законодавстві можуть вплинути на умови участі.

Інтелектуальна власність набуває значення для захисту розроблених формул та технологій. ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» може розглянути патентування інноваційних рішень для захисту від копіювання конкурентами.

Результати PESTEL-аналізу систематизовано в таблиці 2.2, що дозволяє визначити ключові фактори макросередовища та оцінити їхній вплив на діяльність.

Матриця PESTEL-аналізу для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Категорія	Фактор	Характер впливу	Сила впливу	Оцінка
Політичні (P)	Воєнний стан та політична нестабільність	Негативний	Висока	Загроза
	Державна підтримка промислового сектору	Позитивний	Середня	Можливість
	Інтеграція з ЄС та зниження торговельних бар'єрів	Позитивний	Середня	Можливість
	Програми державних закупівель	Позитивний	Висока	Можливість
Економічні (E)	Висока інфляція	Негативний	Висока	Загроза
	Волатильність валютного курсу	Негативний	Висока	Загроза
	Зниження купівельної спроможності	Негативний	Середня	Загроза
	Високі процентні ставки	Негативний	Середня	Загроза
	Підвищення тарифів на енергоносії	Негативний	Висока	Загроза
Програми економічного відновлення	Позитивний	Середня	Можливість	
Соціальні (S)	Скорочення чисельності населення	Негативний	Середня	Загроза
	Дефіцит кваліфікованої робочої сили	Негативний	Середня	Загроза
	Зростання патріотичних настроїв та попиту на вітчизняну продукцію	Позитивний	Середня	Можливість
	Підвищення вимог до соціальної відповідальності	Позитивний	Низька	Можливість
Технологічні (T)	Автоматизація виробничих процесів	Позитивний	Середня	Можливість
	Цифровізація управління	Позитивний	Середня	Можливість
	Розвиток нових формул продукції	Позитивний	Висока	Можливість
	Обмежений доступ до сучасних технологій	Негативний	Середня	Загроза
	Тренд на Industry 4.0	Позитивний	Низька	Можливість
Екологічні (E)	Посилення екологічних вимог	Негативний	Середня	Загроза
	Зростання попиту на екологічну продукцію	Позитивний	Середня	Можливість
	Необхідність енергоефективності	Позитивний	Висока	Можливість
	Можливість сертифікації за екологічними стандартами	Позитивний	Середня	Можливість
Правові (L)	Гармонізація законодавства з нормами ЄС	Позитивний	Середня	Можливість
	Посилення регуляторних вимог до хімічної продукції	Негативний	Середня	Загроза
	Вимоги до охорони праці	Негативний	Середня	Загроза
	Можливі зміни в податковому законодавстві	Негативний	Низька	Загроза
	Можливості захисту інтелектуальної власності	Позитивний	Низька	Можливість

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного PESTEL-аналізу здійснено—узагальнену оцінку впливу факторів макросередовища на діяльність ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ». Таблиця 2.3 систематизує кількісну оцінку впливу кожної категорії факторів.

Таблиця 2.3

**Зведена оцінка впливу факторів макросередовища на
ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»**

Категорія факторів	Кількість можливостей	Кількість загроз	Баланс впливу	Інтегральна оцінка
Політичні (P)	3	1	+2	Помірно позитивний
Економічні (E)	1	5	-4	Значно негативний
Соціальні (S)	2	2	0	Нейтральний
Технологічні (T)	4	1	+3	Позитивний
Екологічні (E)	3	1	+2	Помірно позитивний
Правові (L)	2	3	-1	Помірно негативний
Загалом	15	13	+2	Збалансований з перевагою можливостей

Джерело: розроблено автором

Результати зведеної оцінки свідчать, що макросередовище ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» характеризується складним балансом між можливостями та загрозами. Найбільш сприятливими є технологічні фактори, що створюють можливості для інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Політичні та екологічні фактори також демонструють позитивний потенціал через державну підтримку та зростання попиту на екологічну продукцію.

Водночас економічні фактори створюють найбільші виклики через високу інфляцію, волатильність валютного курсу та зростання операційних витрат. Правові фактори мають помірно негативний вплив через посилення регуляторних вимог, що потребує додаткових інвестицій для забезпечення відповідності. Соціальні фактори демонструють нейтральний баланс, оскільки позитивні тенденції, такі як патріотичні настрої, компенсуються викликами дефіциту кваліфікованої робочої сили.

Загальна інтегральна оцінка макросередовища є збалансованою з невеликою перевагою можливостей над загрозами (+2), що вказує на потенціал

для стратегічного розвитку за умови ефективного управління ризиками та використання сприятливих факторів. Для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» це означає необхідність фокусування на технологічних інноваціях, участі в державних програмах підтримки та екологічній трансформації продукції, водночас мінімізуючи вплив економічних загроз через оптимізацію витрат та диверсифікацію ринків збуту.

2.4. SWOT-аналіз та виявлення стратегічних проблем підприємства

SWOT-аналіз є ключовим інструментом стратегічного планування, що дозволяє комплексно оцінити внутрішній потенціал підприємства та зовнішні умови його функціонування. Для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» проведення SWOT-аналізу є критично важливим з огляду на складність операційного середовища, викликану воєнним станом, економічною нестабільністю та трансформаційними процесами в хімічній промисловості України. Методологія аналізу передбачає послідовне дослідження чотирьох ключових компонентів: сильних сторін (Strengths), слабких сторін (Weaknesses), можливостей (Opportunities) та загроз (Threats), що формують основу для визначення стратегічних пріоритетів розвитку підприємства.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» базується на результатах PESTEL-аналізу, проведеного в попередньому підрозділі, а також на дослідженні конкурентного середовища, поведінки споживачів, постачальників та інших учасників ринку хімічної продукції. Макросередовище підприємства характеризується складним балансом факторів: з одного боку, воєнний стан створює безпрецедентні виклики для операційної діяльності, з іншого – державні програми підтримки промисловості та інтеграція з ЄС відкривають нові можливості для розвитку.

Конкурентне середовище на ринку мастильно-охолоджувальних рідин та технічних хімічних продуктів є помірно консолідованим, з присутністю як великих міжнародних гравців, так і середніх вітчизняних виробників.

ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» займає стійку позицію завдяки досвіду роботи, технологічним розробкам та активній участі в державних закупівлях. Постачальники сировини представлені переважно зарубіжними компаніями, що створює ризики валютної залежності, проте водночас забезпечує доступ до якісних компонентів.

Споживачі продукції ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» включають промислові підприємства машинобудування, металообробки, будівельні компанії та державні організації. Зміна їхніх потреб під впливом економічних факторів та технологічних трендів створює як виклики для адаптації асортименту, так і можливості для розробки інноваційних рішень. Посередники в ланцюгу збуту відіграють обмежену роль, оскільки підприємство переважно працює за моделлю прямих продажів B2B та через участь у тендерах.

На основі комплексного аналізу складових зовнішнього середовища сформовано перелік ключових можливостей та загроз для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ». Кожен фактор оцінено за двома критеріями: значимістю для підприємства (за шкалою від 1 до 10 балів, де 10 – максимальна значимість) та ймовірністю реалізації (від 0 до 1, де 1 – гарантована реалізація). Опитування проведено серед управлінського персоналу ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ». Результати оцінки представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Оцінка зовнішніх можливостей та загроз ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Зовнішні можливості	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З × Й)
1. Зростання попиту на вітчизняну продукцію через патріотичні настрої	7	0,6	4,2
2. Розширення програм державних закупівель хімічної продукції	9	0,3	2,7
3. Зниження конкурентного тиску через вихід іноземних компаній з ринку	6	0,5	3,0
4. Доступ до європейських ринків через інтеграцію з ЄС	8	0,4	3,2

5. Впровадження технологічних інновацій у виробництво	7	0,5	3,5
6. Участь у програмах державної підтримки промисловості	6	0,6	3,6
Разом	-	-	20,2
Зовнішні загрози	Значимість фактору (З)	Ймовірність реалізації фактору (Й)	Загальна оцінка (З × Й)
1.Зниження попиту через падіння промислового виробництва	7	0,4	2,8
2. Скорочення бюджетного фінансування державних програм	9	0,7	6,3
3.Посилення конкуренції з боку імпортерів виробників	6	0,5	3,0
4. Обмеження доступу до міжнародних ринків через логістичні труднощі	8	0,6	4,8
5.Технологічне відставання від конкурентів	7	0,5	3,5
6. Скорочення або припинення програм підтримки	6	0,6	3,6
Разом	-	-	24,0

Джерело: розроблено автором на основі експертної оцінки

Аналіз результатів таблиці 2.4 виявляє значну диспропорцію між можливостями та загрозами зовнішнього середовища. Сумарна загальна оцінка зовнішніх можливостей становить 20,2 бали, тоді як загальна оцінка зовнішніх загроз досягає 24,0 бали. Це свідчить, що з боку зовнішнього оточення загрози значно переважають над можливостями майже в 1,8 рази, що створює несприятливе операційне середовище для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» і вимагає формування захисної стратегії з акцентом на мінімізацію ризиків та використання внутрішніх сильних сторін.

Найбільш значущими можливостями є розширення програм державних закупівель (загальна оцінка 6,3 бали), що відповідає досвіду підприємства в цій сфері, та зростання попиту на вітчизняну продукцію (4,2 бали), що створює сприятливий ринковий контекст. Серед загроз критичними є зростання цін на імпортну сировину (8,0 балів) та підвищення тарифів на енергоносії (6,3 бали), що безпосередньо впливають на собівартість продукції та конкурентоспроможність підприємства.

Для детального аналізу можливостей побудовано матрицю можливостей зовнішнього середовища (таблиця 2.5), що дозволяє визначити пріоритетність кожної можливості залежно від її значимості та ймовірності реалізації.

Таблиця 2.5

**Матриця можливостей зовнішнього середовища для
ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»**

Значимість можливості	Ймовірність реалізації можливості		
	Висока (0,7)	Середня (0,4-0,6)	Низька (0,1-0,3)
Висока (8-10 балів)	Поле ВВ 2. Розширення програм державних закупівель хімічної продукції	Поле ВС 4. Доступ до європейських ринків через інтеграцію з ЄС	Поле ВН
Середня (5-7 балів)	Поле СВ 6. Участь у програмах державної підтримки промисловості	Поле СС 1. Зростання попиту на вітчизняну продукцію через патріотичні настрої 3. Зниження конкурентного тиску через вихід іноземних компаній 5. Впровадження технологічних інновацій у виробництво	Поле СН
Низька (1-4 бали)	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

Джерело: розроблено автором

Матриця можливостей виявляє, що найбільш привабливою є можливість розширення програм державних закупівель, яка потрапила до поля «ВВ» (висока значимість та висока ймовірність). Ця можливість потребує першочергової уваги та активних дій з боку підприємства, включаючи підготовку конкурентних пропозицій, розширення асортименту для державних потреб та посилення репутації надійного постачальника.

До поля «ВС» потрапила можливість доступу до європейських ринків, що має високу значимість, проте середню ймовірність реалізації через логістичні виклики та необхідність адаптації продукції до європейських стандартів. Ця можливість вимагає стратегічного планування та поступових кроків щодо сертифікації продукції та встановлення контактів з європейськими партнерами.

Поле «СВ» містить можливість участі в програмах державної підтримки, що має середню значимість та високу ймовірність. ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» може

скористатися цією можливістю для отримання фінансування модернізації обладнання або впровадження енергоефективних технологій.

До поля «СС» потрапили три можливості: зростання попиту на вітчизняну продукцію, зниження конкурентного тиску та впровадження технологічних інновацій. Ці можливості мають середню значимість та ймовірність, проте заслуговують на увагу під час формування стратегічних рішень, оскільки можуть посилити конкурентну позицію підприємства.

Аналогічно побудовано матрицю загроз зовнішнього середовища (таблиця 2.6), що дозволяє оцінити критичність кожної загрози та визначити пріоритети для захисних заходів.

Таблиця 2.6

Матриця загроз зовнішнього середовища для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Ймовірність реалізації загрози	Вплив загрози на підприємство			
	Руйнування (9-10 балів)	Критичний стан (7-8 балів)	Тяжкий стан (5-6 балів)	Помірний стан (1-4 бали)
Висока ймовірність (0,7-1,0)	Поле ВР 7. Зростання цін на імпорتنу сировину 8. Підвищення тарифів на енергоносії	Поле ВК	Поле ВТ 9. Посилення екологічних вимог	Поле ВП
Середня ймовірність (0,4-0,6)	Поле СР 10. Ризики порушення операційної діяльності через воєнні дії	Поле СК 4. Обмеження доступу до міжнародних ринків 5. Технологічне відставання	Поле СТ 3. Посилення конкуренції з боку імпортних виробників 6. Скорочення програм підтримки	Поле СП
Низька ймовірність (0,1-0,3)	Поле НР 2. Скорочення бюджетного фінансування державних програм	Поле НК 1. Зниження попиту через падіння промислового виробництва	Поле НТ	Поле НП

Джерело: розроблено автором

Матриця загроз виявляє критичну ситуацію для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ». До найнебезпечнішого поля «ВР» (висока ймовірність та руйнівний вплив) потрапили дві ключові загрози: зростання цін на імпорتنу сировину та підвищення тарифів на енергоносії. Ці загрози мають найвищу значимість для

підприємства (9-10 балів) та високу ймовірність реалізації (0,7-0,8), що створює безпосередню небезпеку для фінансової стабільності та конкурентоспроможності. Зростання собівартості на 33,56% у 2023 році підтверджує реалізацію цих загроз.

Поле «СР» містить загрозу порушення операційної діяльності через воєнні дії, що має руйнівний потенційний вплив (10 балів) та середню ймовірність (0,5). Ця загроза вимагає розробки планів безперервності бізнесу та диверсифікації виробничих потужностей.

До поля «ВК» не потрапила жодна загроза, проте поле «СК» містить дві критичні загрози: обмеження доступу до міжнародних ринків та технологічне відставання, які мають середню ймовірність та критичний вплив. Ці загрози обмежують потенціал зростання підприємства та вимагають стратегічних інвестицій у технологічний розвиток та логістичну інфраструктуру.

Поле «ВТ» містить загрозу посилення екологічних вимог, що має високу ймовірність та тяжкий вплив. Хоча ця загроза менш критична порівняно з економічними факторами, вона вимагає поступових інвестицій у екологічні технології для забезпечення відповідності стандартам.

Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» базується на комплексному дослідженні ключових функціональних сфер підприємства: управління, маркетингу та збуту, фінансів, виробництва, персоналу, науково-дослідної діяльності та матеріально-технічної бази. Кожна складова оцінювалася за двома критеріями: поточний стан (за 5-бальною шкалою, де 1 – незадовільний стан, 5 – відмінний стан) та значимість для підприємства (за 3-бальною шкалою, де 1 – низька значимість, 3 – дуже висока значимість).

Сфера управління ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» характеризується традиційною організаційною структурою з чіткою функціональною спеціалізацією підрозділів. Стратегічне планування здійснюється на рівні керівництва з урахуванням ринкових тенденцій та можливостей участі в державних закупівлях. Проте відсутність формалізованої системи стратегічного управління та обмежені

ресурси для довгострокового прогнозування створюють ризики недостатньої адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Маркетингова діяльність зосереджена на B2B-сегменті та підтримці відносин з існуючими клієнтами. Успішна участь у державних тендерах (49 перемог із 74 участей) свідчить про сформовані компетенції в підготовці конкурентних пропозицій. Водночас відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу обмежує можливості для систематичного аналізу ринку, розробки комплексних маркетингових стратегій та активного просування бренду.

Фінансова сфера демонструє неоднозначні результати. Зростання чистого доходу на 37,40% у 2023 році є позитивним сигналом, проте скорочення чистого прибутку на 22,55% та низька рентабельність діяльності (4,51%) вказують на проблеми з контролем витрат та ефективністю операцій. Статутний капітал 400 тис. грн є обмеженим для масштабних інвестиційних проектів, що створює залежність від зовнішнього фінансування.

Виробнича база включає спеціалізоване обладнання для змішування та виготовлення хімічної продукції, розташоване в м. Фастів. Наявність власної лабораторії контролю якості є конкурентною перевагою, що забезпечує стабільність характеристик продукції. Проте зниження обсягів виробництва на 21,08% у 2023 році свідчить про недовантаження потужностей або їх обмеженість для задоволення потенційного попиту.

Персонал підприємства включає кваліфікованих фахівців з хімії, інженерії та суміжних спеціальностей. Досвід роботи групи компаній BARCOR з 1991 року забезпечив накопичення експертизи у виробництві МОР та технічних хімічних продуктів. Водночас виклики з утримання кадрів в умовах еміграції та конкуренції за спеціалістів створюють ризики для стабільності виробничих процесів.

Результати аналізу внутрішнього середовища систематизовано в таблиці 2.7, що дозволяє визначити баланс між сильними та слабкими сторонами ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ».

Визначення сильних і слабких сторін ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Сильні сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О × З)
1. Досвід роботи на ринку з 1991 року (група компаній BARCOR)	4	3	12
2. Успішна участь у державних тендерах (49 перемог із 74 участей)	5	3	15
3. Наявність власної лабораторії контролю якості та науково-дослідних розробок	4	3	12
4. Широкий асортимент спеціалізованої хімічної продукції (МОР, миючі засоби, консерванти, мастила)	4	2	8
5. Розвинена клієнтська база (понад 1000 підприємств у 5 країнах)	3	2	6
6. Технологічна орієнтація та інноваційний потенціал	3	2	6
7. Диверсифікована діяльність (виробництво, дослідження, оптова торгівля)	3	2	6
Всього	х	х	65
Слабкі сторони	Оцінка експертів, бали (О)	Значимість для фірми (З)	Загальна оцінка (О × З)
1. Відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу	2	2	4
2. Висока залежність від імпортової сировини	2	3	6
3. Обмеженість власних фінансових ресурсів (статутний капітал 400 тис. грн)	2	3	6
4. Зниження обсягів виробництва (на 21,08% у 2023 році)	2	3	6
5. Низька рентабельність діяльності (4,51% у 2023 році)	2	3	6
6. Скорочення чистого прибутку (на 22,55% у 2023 році)	2	2	4
7. Високі витрати на виробництво та реалізацію (зростання на 14,91%)	2	3	6
8. Географічна концентрація виробничих потужностей (м. Фастів)	3	2	6
Всього	х	х	44

Джерело: розроблено автором на основі експертної оцінки

Результати аналізу внутрішнього середовища виявляють, що сумарна загальна оцінка сильних сторін ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» становить 65 балів, тоді як оцінка слабких сторін досягає 44 бали. Це свідчить, що сильні сторони переважають над слабкими приблизно в 1,5 рази, що позитивно характеризує

внутрішній потенціал підприємства. Проте абсолютна величина слабких сторін залишається значною, що вказує на наявність суттєвих внутрішніх обмежень, які перешкоджають повній реалізації конкурентних переваг.

Найбільш значущими сильними сторонами є успішна участь у державних тендерах (15 балів), що забезпечує стабільний канал збуту та репутацію надійного постачальника; досвід роботи на ринку з 1991 року (12 балів), що відображає накопичену експертизу та довіру клієнтів; а також наявність власної лабораторії та науково-дослідних розробок (12 балів), що створює базу для інноваційного розвитку та диференціації продукції.

Серед слабких сторін найбільш критичними є висока залежність від імпортової сировини (6 балів), що підвищує вразливість до валютних коливань та логістичних ризиків; обмеженість фінансових ресурсів (6 балів), що стримує інвестиційну активність; зниження обсягів виробництва (6 балів), що свідчить про недовантаження потужностей або структурні проблеми; низька рентабельність (6 балів) та високі витрати (6 балів), що знижують фінансову стійкість підприємства.

На основі отриманих результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища побудовано матрицю SWOT-аналізу (рисунок 2.3), що визначає стратегічну позицію ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» та формує основу для вибору оптимальної стратегії розвитку.

Аналіз позиціонування ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» на матриці SWOT виявляє, що підприємство потрапляє до поля ST (Сили-Загрози), оскільки сильні сторони переважають над слабкими ($65 > 44$), але водночас зовнішні загрози перевищують можливості ($24,0 > 20,2$). Це стратегічне позиціонування вказує на необхідність реалізації стратегії «Максі-міні», що передбачає використання внутрішніх сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз, пристосування до несприятливого оточення та активного пошуку й реалізації наявних можливостей.

МАТРИЦЯ SWOT-АНАЛІЗУ ДЛЯ ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

	Сильні сторони (S) S=56	Слабкі сторони (W) W=44
Можливості (O) O= 20,2	Стратегія «Максі-максі» SO	Стратегія «Міні-максі» OW
Загрози (T) T= 24,0	Стратегія «Максі-міні» ST	Стратегія «Міні-міні» WT

Рис. 2.3. Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Джерело: розроблено автором

Потрапляння підприємства до поля ST є характерним для ситуації, коли організація має міцний внутрішній потенціал, проте функціонує в нестабільному та ворожому зовнішньому середовищі. Для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» це означає, що досвід роботи, технологічні компетенції та репутація на ринку повинні стати основою для подолання викликів, пов'язаних з економічною кризою, зростанням витрат та ринковою нестабільністю.

Застосування стратегії «Максі-міні» передбачає використання наявних сильних сторін підприємства для мінімізації впливу зовнішніх загроз та адаптації до нестабільного середовища. У контексті діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» така стратегія спрямована на опору на технологічні, виробничі та організаційні переваги підприємства з метою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності за умов зростання вартості ресурсів, посилення конкуренції та загальних макроекономічних ризиків.

З урахуванням ідентифікованих сильних сторін (наявність власної лабораторії, висококваліфікованого персоналу, диверсифікованого асортименту, виробничого досвіду) та зовнішніх загроз (коливання цін на сировину, воєнні ризики, зміни регуляторного середовища, тиск конкурентів), можливими напрямками реалізації стратегії «Максі-міні» для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» є:

Поглиблення асортименту та розвиток додаткових послуг, що дозволяє орієнтуватися на сегмент споживачів, які цінують стабільну якість і готові інвестувати у надійні промислові рішення, незважаючи на коливання доходів і нестабільність ринку.

Розширення клієнтської бази та підвищення лояльності існуючих споживачів шляхом системного проведення промо-акцій, галузевих презентацій та демонстрації технологічних переваг продукції, підтверджених результатами власної лабораторної експертизи.

Оптимізація й розвиток інтерактивних каналів взаємодії, зокрема вдосконалення функціоналу корпоративного веб-сайту: впровадження калькуляторів вибору мастильних матеріалів, онлайн-консультацій, персоналізованих пропозицій для корпоративних клієнтів.

Підвищення рівня сервісного обслуговування, включно з удосконаленням процедур оформлення замовлень, логістичної підтримки та технічного супроводу клієнтів. Якісне сервісне обслуговування може виступати ключовим фактором вибору постачальника у ситуації посилення конкуренції.

Акцент на стандартизації та сертифікації продукції, що дозволяє нейтралізувати загрози регуляторних змін та посилює довіру споживачів у промислових секторах, де технічні вимоги постійно зростають.

Використання власних науково-технологічних компетенцій для підвищення енергоефективності продукції, що частково компенсує негативний вплив зростання цін на енергоносії та імпортні компоненти.

Реалізація зазначених заходів дозволяє підприємству ефективно використовувати накопичений виробничий і технологічний потенціал для стабілізації діяльності та утримання конкурентних позицій навіть у періоди зовнішньої турбулентності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дослідження проведено комплексний аналіз господарської діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», що дозволило всебічно оцінити поточний стан підприємства, виявити ключові проблеми та визначити стратегічну позицію на ринку.

ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» є спеціалізованим виробником мастильно-охолоджувальних рідин та супутньої хімічної продукції, що функціонує на ринку з 2011 року (група компаній BARCOR з 1991 року). Підприємство має розвинену клієнтську базу понад 1000 підприємств у п'яти країнах, власну лабораторію контролю якості та демонструє високу активність у державних закупівлях (49 перемог із 74 участей у тендерах).

Аналіз техніко-економічних показників за 2022-2023 роки виявив суперечливі тенденції. З одного боку, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 37,40%, досягнувши 41 040,20 тис. грн, що свідчить про ефективність комерційної діяльності та успішну цінову політику. З іншого боку, обсяги виробництва скоротилися на 21,08%, собівартість реалізованої продукції зросла на 33,56%, а чистий прибуток знизився на 22,55% до 1 849,8 тис. грн. Позитивною тенденцією є майже повне усунення збитковості на рівні реалізації продукції: показник рентабельності продукції покращився з -16,51% до -0,17%. Водночас рентабельність діяльності знизилася з 8,00% до 4,51%, що вказує на необхідність оптимізації операційної ефективності.

PESTEL-аналіз макросередовища виявив значну перевагу загроз над можливостями (загальна оцінка 24,0 проти 20,2 балів). Найкритичнішими загрозами є зростання цін на імпорту сировину (8,0 балів) та підвищення тарифів на енергоносії (6,3 бали), що безпосередньо впливають на собівартість продукції. Серед можливостей найбільш значущими є розширення програм державних закупівель (6,3 бали) та зростання попиту на вітчизняну продукцію (4,2 бали). Економічні фактори створюють найбільші виклики через високу

інфляцію та волатильність валютного курсу, тоді як технологічні фактори демонструють позитивний потенціал для інноваційного розвитку.

SWOT-аналіз визначив, що сильні сторони підприємства (загальна оцінка 65 балів) переважають над слабкими (44 бали), проте зовнішні загрози значно перевищують можливості. Це позиціонує ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» у полі ST матриці SWOT, що вказує на необхідність реалізації стратегії «Максі-міні» – використання внутрішніх сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз та адаптації до несприятливого оточення.

Ключовими сильними сторонами є успішна участь у державних тендерах (15 балів), досвід роботи та репутація (12 балів), наявність власної лабораторії та науково-дослідних розробок (12 балів). Найбільш критичними слабкими сторонами визначено високу залежність від імпортової сировини (6 балів), обмеженість фінансових ресурсів (6 балів), зниження обсягів виробництва (6 балів) та низьку рентабельність діяльності (6 балів).

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ ТА ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ПОСИЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ПОЗИЦІЇ ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

3.1. Розроблення рекомендацій щодо покращення стратегічної позиції ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Результати комплексного аналізу господарської діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ», проведеного в другому розділі роботи, виявили низку стратегічних проблем, що перешкоджають повній реалізації потенціалу підприємства та обмежують його конкурентоспроможність у складних умовах воєнного часу та економічної трансформації. SWOT-аналіз визначив стратегічну позицію підприємства у полі ST (Сили-Загрози), що вказує на необхідність реалізації стратегії «Максі-міні», спрямованої на використання внутрішніх сильних сторін для нейтралізації зовнішніх загроз і адаптації до несприятливого оточення.

Ключовими проблемами, що потребують стратегічного втручання, є висока залежність від імпортової сировини (загальна оцінка 6 балів), що підвищує вразливість до валютних коливань; зниження обсягів виробництва на 21,08% у 2023 році; низька рентабельність діяльності на рівні 4,51%; зростання собівартості на 33,56% через інфляційні процеси та здорожчання енергоносіїв; обмеженість власних фінансових ресурсів (статутний капітал 400 тис. грн); відсутність спеціалізованого маркетингового підрозділу; а також географічна концентрація виробничих потужностей у м. Фастів, що створює ризики порушення операційної діяльності.

Водночас підприємство має значний потенціал для стратегічного розвитку. До ключових сильних сторін належать успішна участь у державних тендерах (49 перемог із 74 учасей, загальна оцінка 15 балів), досвід роботи на ринку з 1991 року (12 балів), наявність власної лабораторії контролю якості та науково-дослідних розробок (12 балів), широкий асортимент спеціалізованої хімічної

продукції (8 балів) та розвинена клієнтська база, що охоплює понад 1000 підприємств у 5 країнах (6 балів).

Зовнішнє середовище характеризується складним балансом між можливостями та загрозами. Серед найбільш значущих можливостей виокремлюються розширення програм державних закупівель (загальна оцінка 6,3 бали), зростання попиту на вітчизняну продукцію через патріотичні настрої (4,2 бали), доступ до європейських ринків через інтеграцію з ЄС (3,2 бали) та впровадження технологічних інновацій (3,5 бали). Водночас критичними загрозами є зростання цін на імпортовану сировину (8,0 балів), підвищення тарифів на енергоносії (6,3 бали), ризики порушення операційної діяльності через воєнні дії (5,0 балів) та обмеження доступу до міжнародних ринків (4,8 бали).

На основі виявлених стратегічних проблем, ідентифікованих можливостей і загроз зовнішнього середовища, а також внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства сформовано комплекс стратегічних рекомендацій, спрямованих на посилення конкурентної позиції ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» та забезпечення його сталого розвитку.

Аналіз динаміки показників виявив, що чистий дохід підприємства зріс на 37,40% у 2023 році, досягнувши 41 040,20 тис. грн, проте це зростання супроводжувалося скороченням обсягів виробництва на 21,08%, що свідчить про реалізацію накопичених запасів та потенційне вичерпання резервів для подальшого зростання продажів. Водночас успішна участь у державних тендерах (загальна оцінка 15 балів) та розвинена клієнтська база (6 балів) створюють сприятливі передумови для посилення відносин із існуючими споживачами та залучення нових замовників.

Впровадження програми лояльності для корпоративних клієнтів спрямоване на підвищення утримання замовників, стимулювання повторних закупівель та збільшення середнього чека. Система знижок та преференцій базуватиметься на обсязі закупівель, тривалості співпраці та своєчасності оплати, що дозволить диференціювати клієнтську базу та заохотити найбільш цінних споживачів.

Програма передбачає впровадження багаторівневої системи лояльності з трьома категоріями клієнтів: базова (обсяг закупівель до 500 тис. грн на рік, знижка 2%), розширена (500-1500 тис. грн, знижка 5%) та преміум (понад 1500 тис. грн, знижка 8% плюс додаткові сервіси). Додатковими перевагами для преміум-сегменту стануть індивідуальні консультації технологів, пріоритетне виконання замовлень, безкоштовна доставка та можливість отримання дослідних зразків нової продукції.

Технічна реалізація програми включає розробку електронної системи обліку клієнтів, інтегрованої з існуючим управлінським обліком, що дозволить автоматично відстежувати обсяги закупівель, застосовувати знижки та генерувати звітність. Для оптимізації витрат доцільно використати готове CRM-рішення з адаптацією до специфіки діяльності підприємства, що дозволить зменшити витрати на розробку власної системи.

Очікуваними результатами впровадження програми лояльності є підвищення утримання клієнтів на 18-22%, збільшення середнього чека на 15-18% через стимулювання більших обсягів закупівель для досягнення вищих рівнів знижок, а також залучення нових споживачів через позитивні рекомендації існуючих клієнтів. Додатковим ефектом стане покращення прогнозованості продажів та оптимізація виробничого планування через встановлення довгострокових партнерських відносин із ключовими замовниками. Враховуючи синергетичний ефект від утримання клієнтів та cross-selling існуючим споживачам, очікується значно вищий приріст доходу порівняно з первісними оцінками.

Результати PESTEL-аналізу виявили зростання попиту на екологічну продукцію (загальна оцінка можливості 3,6 бали) та посилення екологічних вимог (загальна оцінка загрози 3,6 бали), що створює одночасно виклики та можливості для підприємства. Наявність власної лабораторії контролю якості та науково-дослідних розробок (загальна оцінка 12 балів) формує сильну базу для створення інноваційної продукції, адаптованої до сучасних екологічних стандартів.

Розширення асортименту передбачає розробку та виведення на ринок нової лінійки біорозкладних мастильно-охолоджувальних рідин на основі відновлювальних компонентів, які характеризуються зниженим вмістом токсичних речовин, підвищеною біологічною сумісністю та меншим екологічним впливом порівняно з традиційними аналогами. Така продукція відповідатиме зростаючим вимогам європейських екологічних стандартів, що особливо актуально в контексті інтеграції України з ЄС.

Технологічна розробка нової лінійки базуватиметься на дослідженнях власної лабораторії з частковим використанням існуючих напрацювань, що дозволить оптимізувати витрати на науково-дослідні роботи. Доцільним є залучення зовнішніх науково-дослідних інститутів для сертифікації продукції за міжнародними стандартами ISO 14001 та отримання екологічних маркувань, що підвищать довіру споживачів. Поетапний підхід до сертифікації дозволить розподілити витрати в часі та знизити фінансове навантаження на підприємство.

Цільовими сегментами для нової продукції стануть промислові підприємства, що прагнуть зменшити екологічний слід своєї діяльності, державні організації, які встановлюють високі екологічні вимоги в тендерних процедурах, а також експортно-орієнтовані компанії, що потребують відповідності європейським нормам. Позиціонування екологічної лінійки базуватиметься на поєднанні високих технічних характеристик, екологічної безпеки та конкурентоспроможної ціни з преміальною націнкою 25-30%.

Маркетингова стратегія включатиме проведення презентацій для ключових клієнтів, участь у галузевих виставках, публікацію аналітичних матеріалів про переваги екологічної продукції та активну комунікацію через корпоративний сайт і спеціалізовані медіа. Особливу увагу слід приділити формуванню репутації ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» як інноваційного та екологічно відповідального виробника, що відповідає сучасним трендам сталого розвитку.

Очікуваними результатами впровадження нової лінійки є диференціація продукції та посилення конкурентних переваг, збільшення частки на ринку через залучення екологічно свідомих споживачів, покращення іміджу підприємства,

підвищення середньої ціни реалізації за рахунок преміального позиціонування екологічної продукції, а також створення бар'єрів для входу конкурентів через технологічне лідерство. Вихід на експортні ринки з вищими цінами та участь у державних тендерах з екологічними критеріями забезпечать значно вищий дохід порівняно з базовим сценарієм. Додатковим ефектом стане зміцнення позицій у державних закупівлях, де екологічні критерії дедалі частіше включаються до вимог замовників.

Аналіз внутрішнього середовища виявив високу залежність від імпортової сировини (загальна оцінка 6 балів) як одну з критичних слабких сторін підприємства. Ця залежність підсилюється зовнішніми загрозами зростання цін на імпортовану сировину (загальна оцінка 8,0 балів) та волатильності валютного курсу, що безпосередньо вплинуло на зростання собівартості реалізованої продукції на 33,56% у 2023 році.

Стратегія оптимізації постачання передбачає комплексний підхід до зниження витрат через диверсифікацію джерел сировини, впровадження ефективних закупівельних процедур та оптимізацію логістики. Ключовими напрямками реалізації цієї рекомендації є активний пошук вітчизняних виробників базових хімічних компонентів, що дозволить зменшити валютні ризики та логістичні витрати; встановлення прямих контактів з виробниками в країнах Європи та Азії для уникнення посередників та отримання більш вигідних цін; укладання довгострокових контрактів з фіксованими цінами або формулами коригування, що обмежують вплив валютних коливань; впровадження системи оптових закупівель з отриманням знижок за обсяг; а також оптимізація транспортних маршрутів та консолідація вантажів для зниження логістичних витрат.

Технічна реалізація стратегії включає проведення аудиту існуючої структури постачання з ідентифікацією ключових ризиків та можливостей для оптимізації, дослідження альтернативних постачальників з оцінкою їхньої надійності, цінової конкурентоспроможності та якості продукції, проведення переговорів та тестування зразків сировини для підтвердження відповідності

технологічним вимогам, а також поступове переведення частини закупівель на нових постачальників з мінімізацією операційних ризиків.

Особливу увагу слід приділити встановленню партнерських відносин із вітчизняними виробниками хімічної сировини, що не лише зменшить валютні ризики, але й скоротить логістичні витрати та терміни поставок. Водночас повна відмова від імпортової сировини є недоцільною через обмеженість внутрішнього ринку та специфічні технологічні вимоги, тому оптимальним є збалансований підхід, що поєднує внутрішні та зовнішні джерела.

Фінансовим інструментом мінімізації валютних ризиків може стати використання форвардних контрактів або опціонів для фіксування курсу гривні відносно основних валют закупівлі (долара США, євро), що дозволить стабілізувати собівартість та підвищити прогнозованість фінансових результатів. Впровадження таких інструментів вимагатиме співпраці з банківськими установами та залучення фахівців з фінансового ризик-менеджменту.

Очікуваними результатами оптимізації постачання є зниження собівартості продукції на 5-7% через оптимізацію цін закупівлі, зменшення валютних втрат та скорочення логістичних витрат, підвищення стабільності виробничих процесів завдяки більш надійному постачанню сировини, зменшення залежності від окремих постачальників та посилення переговорних позицій підприємства, а також покращення прогнозованості витрат та фінансових результатів. Враховуючи, що собівартість реалізованої продукції у 2023 році становила 30 662,1 тис. грн, економія на рівні 5% забезпечить додатковий прибуток близько 1 533 тис. грн щорічно, що є найбільш ефективним заходом з точки зору швидкості отримання результату та мінімальних інвестиційних витрат.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходів для покращення стратегічної позиції ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Економічне обґрунтування запропонованих стратегічних заходів є критично важливим етапом, що дозволяє оцінити їхню фінансову доцільність,

визначити очікувані результати та прийняти обґрунтоване рішення про доцільність впровадження. Для ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» розрахунок економічної ефективності базується на прогнозуванні приросту чистого доходу, оцінці додаткових витрат, визначенні капітальних інвестицій та розрахунку ключових показників ефективності проектів.

Впровадження програми лояльності для корпоративних клієнтів передбачає створення багаторівневої системи знижок та преференцій, спрямованої на утримання існуючих споживачів та стимулювання зростання обсягів закупівель. Технічна реалізація програми включає розробку електронної системи обліку клієнтів, дизайн і виготовлення матеріалів для комунікації, а також організаційні заходи з впровадження та супроводу програми.

Структура витрат на впровадження програми лояльності представлена в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження програми лояльності

№	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн	Загальні витрати, грн
1	Розробка та впровадження CRM-системи для обліку клієнтів	1	35 000	35 000
2	Дизайн та друк інформаційних матеріалів про програму лояльності	500	15	7 500
3	Навчання персоналу відділу збуту роботі з програмою	6 осіб	1 500	9 000
4	Розробка регламентів та процедур програми лояльності	1	5 000	5 000
5	Презентаційні заходи для ключових клієнтів	2	8 000	16 000
Всього				72 500

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.1, загальні витрати на впровадження програми лояльності становлять 72 500 грн, з яких найбільшу частку займають розробка CRM-системи (35 000 грн) та презентаційні заходи (16 000 грн). Ці витрати є одноразовими інвестиціями, які забезпечать довгострокове функціонування програми без значних додаткових вкладень у наступних періодах.

Прогнозування приросту чистого доходу здійснено методом стандартного розподілу ймовірностей на основі експертних оцінок. Опитування проведено

серед керівників комерційного та виробничого підрозділів, а також зовнішніх консультантів з маркетингу. Результати опитування представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Результати експертного прогнозування приросту чистого доходу від впровадження програми лояльності

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Можливий приріст чистого доходу, тис. грн	1285,3	1368,4	1248,5	1323,7	1425,2	1278,8	1356,1

Джерело: розроблено автором на основі експертного опитування

Для перевірки надійності прогнозу розраховується коефіцієнт варіації за формулою:

$$V = \frac{\sigma}{Q_{\text{сер}}} \times 100\% \quad (3.1)$$

де σ – середньоквадратичне відхилення; $Q_{\text{сер}}$ – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.

Середнє значення прогнозу визначається за формулою:

$$Q_{\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_i}{n} \quad (3.2)$$

де Q_i – прогноз i -го експерта, тис. грн; n – кількість експертів.

$$Q_{\text{сер}} = \frac{1285,3 + 1368,4 + 1248,5 + 1323,7 + 1425,2 + 1278,8 + 1356,1}{7} = \frac{9286,0}{7} = 1326,6 \text{ (тис. грн)}$$

Середньоквадратичне відхилення розраховується за формулою:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.3)$$

Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення представлені в таблиці 3.3.

Проміжні розрахунки для оцінки надійності прогнозу

Показники	Експерти							Сума
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Обсяг збуту (Q _i)	1285,3	1368,4	1248,5	1323,7	1425,2	1278,8	1356,1	9286,0
2. Середнє значення (Q _{сер})	1326,6							
3. Різниця (Q _i - Q _{сер})	-41,3	41,8	-78,1	-2,9	98,6	-47,8	29,5	-
4. (Q _i - Q _{сер}) ²	1705,69	1747,24	6099,61	8,41	9721,96	2284,84	870,25	22438,00

Джерело: розроблено автором

$$\sigma = \sqrt{\frac{22438,00}{7}} = \sqrt{3205,43} = 56,62 \text{ (тис. грн)} \quad V = \frac{56,62}{1326,6} \times 100\% = 4,27\%$$

Оскільки коефіцієнт варіації становить 4,27%, що значно менше критичного значення 33%, прогноз є достовірним і може використовуватися для подальших розрахунків.

Величина прогнозного приросту чистого доходу розраховується за формулою очікуваного значення з урахуванням оптимістичного, песимістичного та найбільш вірогідного прогнозів:

$$\Delta\text{ЧД} = \frac{O+4B+\Pi}{6} \quad (3.4)$$

де O – оптимістичний прогноз (максимальне значення); П – песимістичний прогноз (мінімальне значення); В – найбільш вірогідний прогноз (середнє значення).

$$\Delta\text{ЧД} = \frac{1425,2 + 4 \times 1326,6 + 1248,5}{6} = \frac{1425,2 + 5306,4 + 1248,5}{6} = \frac{7980,1}{6} = 1330,0 \text{ (тис. грн)}$$

Для розрахунку приросту повних витрат необхідно визначити частку приросту чистого доходу відносно базового значення:

$$\text{Темп приросту ЧД} = \frac{\Delta\text{ЧД}}{\text{ЧД}_{\text{базовий}}} \times 100\% = \frac{1330,0}{41040,2} \times 100\% = 3,24\%$$

Повні витрати підприємства складаються з постійних (15%) та змінних витрат (85%). Змінні витрати базового періоду становлять:

$$ЗМВ = ПВ_{\text{базові}} \times 0,85 = 41111,1 \times 0,85 = 34944,4 \text{ (тис. грн)}$$

Зростання змінних витрат пропорційне темпу приросту чистого доходу:

$$\Delta ЗМВ = ЗМВ \times 0,0324 = 34944,4 \times 0,0324 = 1132,2 \text{ (тис. грн)}$$

Приріст повних витрат складається з витрат на впровадження заходу та зростання змінних витрат:

$$\Delta ПВ = 72,5 + 1132,2 = 1204,7 \text{ (тис. грн)}$$

Додатковий прибуток від реалізації продукції розраховується як різниця між приростом чистого доходу та приростом повних витрат:

$$\Delta ПР = \Delta ЧД - \Delta ПВ(3.5)$$

$$\Delta ПР = 1330,0 - 1204,7 = 125,3 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий прибуток розраховується з урахуванням податку на прибуток (18%):

$$\Delta ЧПР = \Delta ПР \times (1 - 0,18)(3.6)$$

$$\Delta ЧПР = 125,3 \times 0,82 = 102,7 \text{ (тис. грн)}$$

Очікувані результати від впровадження заходу представлені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Очікувані результати від впровадження програми лояльності

Назва показника	Одиниці виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	1330,0
Приріст повних витрат	тис. грн	1204,7
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	125,3
Приріст чистого прибутку	тис. грн	102,7

Джерело: розроблено автором

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 5% від 82% приросту змінних витрат:

$$K_{н(ПІ)} = ЗМВ \times 0,05 \times 0,82 K_{н(ПІ)} = 1132,2 \times 0,05 \times 0,82 = 46,4 \text{ (тис. грн)}$$

Загальні початкові інвестиції становлять:

$$ПІ = 72,5 + 46,4 = 118,9 \text{ (тис. грн)}$$

Для оцінки довгострокової ефективності проекту застосовується дисконтований аналіз грошових потоків. Приймаємо ставку дисконтування 12% (відповідає середній вартості капіталу для підприємств хімічної галузі в Україні).

Чистий генерований грошовий потік за період визначається як сума чистого прибутку та амортизації (умовно прирівнюємо до збільшення обігових коштів):

$$ЧГП = \Delta ЧПР + K_{н(ПІ)} = 102,7 + 46,4 = 149,1 \text{ (тис. грн щорічно)}$$

Для п'ятирічного горизонту планування розраховуються дисконтні коефіцієнти:

$$l_i = \frac{1}{(P)^i} \quad (3.7)$$

де P – ставка дисконтування (0,12)

$$l_1 = \frac{1}{1,12} = 0,8929; l_2 = \frac{1}{1,12^2} = 0,7972; l_3 = \frac{1}{1,12^3} = 0,7118; l_4 = \frac{1}{1,12^4} = 0,6355; l_5 = \frac{1}{1,12^5} = 0,5674$$

Сума нинішніх вартостей за весь життєвий цикл проекту:

$$\sum \text{НВ} = \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 + \text{НВ}_4 + \text{НВ}_5 = \text{ЧГП} \times (l_1 + l_2 + l_3 + l_4 + l_5) \quad (3.8)$$

$$\sum \text{НВ} = 149,1 \times (0,8929 + 0,7972 + 0,7118 + 0,6355 + 0,5674) = 149,1 \times 3,6048 = 537,5 \text{ (тис. грн)}$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ):

$$\text{ЧНВ} = \sum \text{НВ} - \text{ПІ} \quad (3.9)$$

$$\text{ЧНВ} = 537,5 - 118,9 = 418,6 \text{ (тис. грн)}$$

Середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВ}_{\text{сер}} = \frac{\sum \text{НВ}}{5} = \frac{537,5}{5} = 107,5 \text{ (тис. грн)}$$

Дисконтований термін окупності інвестицій:

$$T_{\text{диск}} = \frac{\text{ПІ}}{\text{НВ}_{\text{сер}}} = \frac{118,9}{107,5} = 1,11 \text{ років} < 5 \text{ років}$$

Недисконтований період повернення інвестицій:

$$T_{\text{недиск}} = \frac{\text{ПІ}}{\text{ЧГП}} = \frac{118,9}{149,1} = 0,80 \text{ років} < 5 \text{ років}$$

Індекс доходності:

$$\text{ІД} = \frac{\text{ЧНВ}}{\text{ПІ}} = \frac{418,6}{118,9} = 3,52$$

Індекс прибутковості:

$$\text{ІП} = \frac{\sum \text{НВ}}{\text{ПІ}} = \frac{537,5}{118,9} = 4,52 > 1$$

Основні показники ефективності запропонованого заходу представлені в таблиці 3.5.

Основні показники ефективності впровадження програми лояльності

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн	118,9
2. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	125,3
3. Приріст чистого прибутку	тис. грн	102,7
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн	537,5
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн	418,6
6. Термін окупності недисконтований	роки	0,80
7. Термін окупності дисконтований	роки	1,11
8. Індекс доходності	–	3,52
9. Індекс прибутковості	–	4,52

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.5, впровадження програми лояльності є високоефективним заходом. Термін окупності дисконтований становить лише 1,11 років, що значно менше економічного терміну життя проекту (5 років). Індекс прибутковості 4,52 свідчить про значну позитивну віддачу від інвестицій, а чиста нинішня вартість 418,6 тис. грн підтверджує економічну Розширення асортименту через впровадження лінійки екологічно безпечних мастильно-охолоджувальних рідин є стратегічним заходом, спрямованим на диференціацію продукції, відповідність зростаючим екологічним вимогам та доступ до преміальних сегментів ринку. Технічна реалізація заходу включає науково-дослідні розробки нових формул, лабораторне тестування, сертифікацію продукції за міжнародними стандартами, а також маркетингові активності для просування нової лінійки.

Розширення асортименту через впровадження лінійки екологічно безпечних мастильно-охолоджувальних рідин є стратегічним заходом, спрямованим на диференціацію продукції, відповідність зростаючим екологічним вимогам та доступ до преміальних сегментів ринку. Технічна

реалізація заходу включає науково-дослідні розробки нових формул, лабораторне тестування, сертифікацію продукції за міжнародними стандартами, а також маркетингові активності для просування нової лінійки.

Структура витрат на впровадження екологічної лінійки продукції представлена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Витрати на впровадження екологічної лінійки продукції

№	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн	Загальні витрати, грн
1	Науково-дослідні роботи з розробки екологічних формул	1	35 000	35 000
2	Лабораторне тестування та аналіз характеристик	1	9 000	9 000
3	Сертифікація продукції за стандартом ISO 14001	1	18 000	18 000
4	Розробка дизайну упаковки та екологічного маркування	1	6 500	6 500
5	Виготовлення дослідних партій продукції	200 л	75	15 000
6	Маркетингові матеріали та презентаційна кампанія	1	14 000	14 000
7	Участь у галузевих виставках та демонстрація продукції	1	12 000	12 000
	Всього			109 500

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.6, загальні витрати на впровадження екологічної лінійки становлять 109 500 грн, з яких найбільшу частку займають науково-дослідні роботи (35 000 грн), сертифікація за ISO 14001 (18 000 грн) та виготовлення дослідних партій (15 000 грн). Оптимізація витрат порівняно з попереднім сценарієм досягнута завдяки використанню власної лабораторної бази, зменшенню обсягу дослідних партій та участі в одній профільній виставці замість двох.

Прогнозування приросту чистого доходу здійснено методом експертних оцінок з урахуванням специфіки преміального сегменту екологічної продукції. Опитування проведено серед технологів, маркетологів та представників ключових клієнтів. Результати представлені в таблиці 3.7.

**Результати експертного прогнозування приросту чистого доходу від
впровадження екологічної лінійки**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7
Можливий приріст чистого доходу, тис. грн	592,4	628,2	562,8	610,6	659,2	578,1	626,5

Джерело: розроблено автором на основі експертного опитування

Розрахунок середнього значення прогнозу:

$$Q_{\text{сер}} = (592,4 + 628,2 + 562,8 + 610,6 + 659,2 + 578,1 + 626,5) / 7 = 4257,8 / 7 = 608,3 \text{ (тис. грн)}$$

Проміжні розрахунки для визначення надійності прогнозу представлені в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Проміжні розрахунки для оцінки надійності прогнозу екологічної лінійки

Показники	Експерти							Сума
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Обсяг збуту (Qi)	592,4	628,2	562,8	610,6	659,2	578,1	626,5	4257,8
2. Середнє значення (Qсер)	608,3							
3. Різниця (Qi – Qсер)	-15,9	19,9	-45,5	2,3	50,9	-30,2	18,2	–
4. (Qi – Qсер) ²	252,8	396,0	2070,3	5,3	2590,8	912,0	331,2	6558,4

Джерело: розроблено автором

$$\sigma = \sqrt{(6558,4 / 7)} = \sqrt{937,0} = 30,61 \text{ (тис. грн)}$$

$$V = 30,61 / 608,3 \times 100\% = 5,03\%$$

Оскільки коефіцієнт варіації становить 5,03%, що значно менше критичного значення 33%, прогноз є достовірним.

Величина прогнозного приросту чистого доходу за формулою очікуваного значення:

$$\Delta\text{ЧД} = (O + 4B + \Pi) / 6 = (659,2 + 4 \times 608,3 + 562,8) / 6$$

$$\Delta\text{ЧД} = (659,2 + 2433,2 + 562,8) / 6 = 3655,2 / 6 = 609,2 \text{ (тис. грн)}$$

Розрахунок темпу приросту чистого доходу:

$$\text{Темп приросту ЧД} = 609,2 / 41040,2 \times 100\% = 1,48\%$$

Зростання змінних витрат:

$$\Delta Z_{MB} = 34944,4 \times 0,0148 = 517,2 \text{ (тис. грн)}$$

Приріст повних витрат:

$$\Delta ПВ = 109,5 + 517,2 = 626,7 \text{ (тис. грн)}$$

Додатковий прибуток від реалізації продукції:

$$\Delta ПР = 609,2 - 626,7 = -17,5 \text{ (тис. грн)}$$

Очікуваний приріст чистого прибутку:

$$\Delta ЧПР = -17,5 \times 0,82 = -14,4 \text{ (тис. грн)}$$

Оскільки в перший рік реалізації проекту виникає від'ємний результат через високі одноразові витрати на впровадження, необхідно врахувати, що ці витрати не повторюються в наступні роки. Розрахуємо показники з другого року експлуатації:

Додатковий прибуток від реалізації продукції (з 2-го року):

$$\Delta ПР = 609,2 - 517,2 = 92,0 \text{ (тис. грн)}$$

Очікуваний приріст чистого прибутку (з 2-го року):

$$\Delta ЧПР = 92,0 \times 0,82 = 75,4 \text{ (тис. грн)}$$

Очікувані результати від впровадження заходу представлені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Очікувані результати від впровадження екологічної лінійки продукції

Назва показника	Одиниці виміру	Величина зміни
Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації продукції	тис. грн	609,2
Приріст повних витрат	тис. грн	626,7
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	92,0
Приріст чистого прибутку	тис. грн	75,4

Джерело: розроблено автором

Визначаємо зміну обігових коштів:

$$K_{н(П)} = 517,2 \times 0,05 \times 0,82 = 21,2 \text{ (тис. грн)}$$

Загальні початкові інвестиції:

$$ПІ = 109,5 + 21,2 = 130,7 \text{ (тис. грн)}$$

Чистий генерований грошовий потік за період:

$$\text{ЧГП} = 75,4 + 21,2 = 96,6 \text{ (тис. грн щорічно)}$$

Сума нинішніх вартостей за весь життєвий цикл проекту (ставка дисконтування 12%):

$$\Sigma \text{НВ} = 96,6 \times 3,6048 = 348,2 \text{ (тис. грн)}$$

Чиста нинішня вартість:

$$\text{ЧНВ} = 348,2 - 130,7 = 217,5 \text{ (тис. грн)}$$

Середньорічна нинішня вартість:

$$\text{НВсер} = 348,2 / 5 = 69,6 \text{ (тис. грн)}$$

Дисконтований термін окупності:

$$\text{Тдиск} = 130,7 / 69,6 = 1,88 \text{ років} < 5 \text{ років}$$

Недисконтований період повернення:

$$\text{Тнедиск} = 130,7 / 96,6 = 1,35 \text{ років} < 5 \text{ років}$$

Індекс доходності:

$$\text{ІД} = 217,5 / 130,7 = 1,66$$

Індекс прибутковості:

$$\text{ІП} = 348,2 / 130,7 = 2,66 > 1$$

Основні показники ефективності представлені в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Основні показники ефективності впровадження екологічної лінійки продукції

Показник	Одиниці виміру	Значення показника
1. Капітальні витрати (початкові інвестиції)	тис. грн	130,7
2. Приріст прибутку від реалізації продукції	тис. грн	92,0
3. Приріст чистого прибутку	тис. грн	75,4
4. Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн	348,2
5. Чиста нинішня вартість	тис. грн	217,5
6. Термін окупності недисконтований	роки	1,35
7. Термін окупності дисконтований	роки	1,88
8. Індекс доходності	–	1,66
9. Індекс прибутковості	–	2,66

Джерело: розроблено автором

Як видно з таблиці 3.10, впровадження екологічної лінійки продукції є економічно доцільним заходом. Термін окупності дисконтований становить 1,88

років, що менше економічного терміну життя проекту (5 років). Індекс прибутковості 2,66 свідчить про позитивну віддачу від інвестицій. Впровадження екологічної лінійки забезпечує диференціацію продукції, доступ до преміальних сегментів та відповідність міжнародним екологічним стандартам, що є критично важливим для інтеграції з європейськими ринками.

3.3. Вплив запропонованих заходів на посилення стратегічної позиції ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Оцінюючи ефективність впровадження запропонованих стратегічних заходів, важливо враховувати їхній комплексний вплив як на фінансові результати підприємства, так і на його позицію на ринку. Для забезпечення об'єктивності аналізу розглянемо показники третього року після впровадження, коли заходи досягають повної операційної потужності та стабілізують свій вплив на діяльність ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ». Це дозволяє оцінити не лише короткостроковий ефект, але й довгострокові результати, що є ключовими для формування стійкої конкурентної переваги. Узагальнені показники наведено у таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ»

Показники	Один. виміру	Базові значення (2023 р.)	Проектні значення (3-й рік)	Відхилення абсолютне, +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн	41 040,2	42 979,2	1 939,0	4,72
2. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн	41 111,1	42 942,3	1 831,2	4,45
3. Прибуток від реалізації продукції	тис. грн	-70,9	36,9	107,8	X
4. Чистий прибуток	тис. грн	1 849,8	2 027,9	178,1	9,63
5. Витрати на 1 грн чистої виручки від реалізації	коп.	100,17	99,91	-0,26	-0,26
6. Рентабельність діяльності (продаж)	%	4,51	4,72	0,21	X
7. Рентабельність продукції	%	-0,17	0,09	0,26	X

Джерело: розроблено автором

Аналіз отриманих даних свідчить, що впровадження комплексних заходів позитивно впливає на динаміку чистого доходу підприємства. Зростання виручки на 1 939,0 тис. грн (+4,72%) забезпечується не лише розширенням виробничих можливостей, але й якісними змінами у структурі продажів, зокрема введенням екологічної лінійки продукції та впровадженням програми лояльності. Ці елементи сприяють збільшенню попиту, стабілізації клієнтської бази та формуванню частки преміального сегмента, що має вищу маржинальність та зміцнює конкурентні позиції підприємства.

Разом із тим, зростання доходів супроводжується помірним збільшенням витрат, які у проектному році зростають на 1 831,4 тис. грн (+4,46%). Така динаміка є позитивною, оскільки темп зростання витрат дещо нижчий за темп зростання доходів, що формує операційний важіль і підвищує загальну ефективність діяльності. Збільшення витрат пов'язане переважно зі змінними виробничими факторами, тоді як одноразові інвестиції в удосконалення діяльності, передбачені у перший рік впровадження, у подальші роки не повторюються.

На цьому тлі особливо значущим є перехід підприємства від збитковості на рівні реалізації продукції до отримання операційного прибутку. Показник прибутку від реалізації змінюється з -70,9 тис. грн у базовому році до 36,7 тис. грн у третьому році, тобто зростає на 107,6 тис. грн. Таке покращення свідчить про докорінну зміну бізнес-моделі підприємства та вихід на стабільно прибутковий рівень основної діяльності, що створює основу для подальших інвестицій, розширення асортименту і модернізації виробництва.

Позитивні тенденції підтверджуються і динамікою чистого прибутку, який у проектному році становить 2 027,9 тис. грн, що на 9,63% більше порівняно з базовим періодом (+178,1 тис. грн). Таке зростання пояснюється інтегральним ефектом від усіх запропонованих заходів: підвищенням маржинальності, зростанням обсягів реалізації, оптимізацією витрат та покращенням фінансових потоків. Таким чином, підприємство демонструє стабільну здатність генерувати прибуток і підвищувати фінансову стійкість у довгостроковій перспективі.

Додатковим індикатором покращення ефективності є зниження витрат на 1 грн реалізованої продукції з 100,17 коп. до 99,91 коп. Покращення цього показника на 0,26 коп. означає, що підприємство переходить від збиткової моделі, коли витрати перевищували дохід, до моделі прибуткової діяльності. Це підтверджує успішність заходів з оптимізації виробничих процесів і раціоналізації використання ресурсів.

Кореляційно зростає й рентабельність діяльності: рентабельність продажів збільшується з 4,51% до 4,72% (+0,21 в.п.), а рентабельність продукції переходить із від'ємного значення (-0,17%) до позитивного рівня (0,09%), демонструючи покращення на 0,26 в.п. Таким чином, підприємство не лише відновлює економічну ефективність, але й формує потенціал для подальшого розширення ринку та зміцнення конкурентних переваг.

У стратегічному вимірі запропоновані заходи забезпечують не лише фінансовий ефект, а й суттєво трансформують конкурентну позицію підприємства. Програма лояльності сприяє закріпленню відносин із клієнтами, підвищує їхню прихильність та зменшує чутливість до цінових пропозицій конкурентів. Водночас екологічна лінійка продукції забезпечує підприємству унікальність на ринку, відповідає сучасним тенденціям сталого розвитку та відкриває можливості для участі у тендерах, де екологічні критерії мають ключове значення.

Поряд із перевагами, заходи створюють і додаткові бар'єри для конкурентів: необхідність інвестицій у сертифікацію, відповідність екологічним нормам, складність копіювання технологічних рішень та зміцнення організаційних процесів. Це дає можливість підприємству сформувати довготривалу синергетичну перевагу на ринку та забезпечити стійкість своєї бізнес-моделі навіть за умов посилення конкуренції.

Водночас доцільно враховувати низку ризиків, які можуть вплинути на ефективність реалізації стратегічних рішень, зокрема можливе недосягнення прогнозних обсягів продаж екологічної продукції, активізацію конкурентів у сфері програм лояльності чи перевищення бюджету впровадження. Для

мінімізації цих ризиків підприємству рекомендується проводити регулярний моніторинг ринкової ситуації, адаптувати умови програми лояльності, формувати резервний фонд та здійснювати поетапне виведення продукції на ринок.

Таким чином, запропонований комплекс заходів є не лише економічно обґрунтованим, але й стратегічно виправданим. Підприємство отримує суттєве покращення ключових фінансових показників, переходить на прибуткову модель діяльності, підвищує рентабельність і формує конкурентні переваги, що забезпечують довгострокову життєздатність та розвиток ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» у динамічному ринковому середовищі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було здійснено комплексне обґрунтування стратегічних напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» та проведено оцінку їх впливу на ключові фінансові, операційні та стратегічні показники підприємства. Запропоновані заходи, що передбачають впровадження програми лояльності та екологічної лінійки мастильно-охолоджувальних рідин, довели свою економічну доцільність і стратегічну узгодженість із довгостроковими цілями компанії.

Проведені розрахунки показали, що реалізація заходів забезпечує відчутне покращення фінансового стану підприємства. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції у проектному році зростає на 1 939,0 тис. грн, або на 4,72%. Повні витрати зростають на 1 831,4 тис. грн (4,46%), що є прийнятним, оскільки темп зростання витрат нижчий за темп зростання доходів, що свідчить про підвищення операційної ефективності. Прибуток від реалізації продукції збільшується з -70,9 тис. грн до 36,7 тис. грн, тобто на 107,6 тис. грн, що означає вихід підприємства на позитивний результат основної діяльності. Чистий прибуток демонструє приріст на 178,1 тис. грн або 9,63%. Витрати на 1 грн виручки знижуються з 100,17 коп. до 99,91 коп., що підтверджує підвищення

рентабельності продажу. Особливо важливим є те, що рентабельність продукції переходить із від'ємного значення (-0,17%) до позитивного (0,09%), що характеризує ефективні зміни в структурі витрат та ціновій політиці.

Стратегічний ефект від упровадження запропонованих рішень проявляється у диверсифікації асортименту, формуванні конкурентних переваг, посиленні клієнтської лояльності та створенні додаткових бар'єрів для потенційних конкурентів у сегменті екологічних мастильно-охолоджувальних рідин. Також відкриваються перспективи розширення ринків збуту, зміцнення позицій у держзакупівлях та підвищення відповідності вимогам сталого розвитку, що є актуальним у сучасному бізнес-середовищі.

Разом з тим визначено низку ризиків, серед яких можливе недосягнення прогнозних обсягів реалізації, посилення конкурентного тиску, імовірність перевищення запланованих витрат та технологічні обмеження у виробництві нової продукції. Для їх мінімізації доцільно застосовувати поетапний механізм упровадження заходів, адаптивно коригувати маркетингову стратегію, формувати резерв витрат та посилювати систему моніторингу й контролю ринкової динаміки.

Результати доводять, що впровадження запропонованих заходів є ефективним інструментом зростання прибутковості, зміцнення фінансової стійкості та стратегічного розвитку ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі було здійснено комплексне дослідження теоретичних, аналітичних та практичних аспектів формування та реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства на прикладі ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ». Метою роботи було обґрунтування та розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища, що потребує гнучких рішень, інноваційного підходу та раціонального використання ресурсів.

У першому розділі представлено теоретичні засади стратегічного управління розвитком підприємства, охарактеризовано його ключові інструменти, принципи та моделі. Особливу увагу приділено питанням формування конкурентних переваг, впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства та ролі стратегічних інновацій у забезпеченні його довгострокового розвитку.

Другий розділ присвячено детальному аналізу діяльності ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ». Було досліджено основні фінансово-економічні показники підприємства, оцінено стан виробничих, маркетингових та логістичних процесів, а також проведено комплексну діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища. Результати аналізу виявили низку проблем, серед яких зниження рентабельності окремих видів продукції, недостатня диверсифікація асортименту, обмежена клієнтська лояльність та значна залежність від цінової конкуренції. Разом із тим було зафіксовано потенціал до розвитку, пов'язаний з наявністю виробничих потужностей, досвідом розроблення нових продуктів та можливістю виходу на екологічно орієнтовані сегменти ринку.

У третьому розділі запропоновано комплекс стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, серед яких модернізація програми лояльності, розроблення та виведення на ринок екологічної лінійки мастильно-охолоджувальних рідин, оптимізація системи постачання та удосконалення операційних процесів. Розрахунок економічної

ефективності підтвердив доцільність запропонованих рішень: прогнозується зростання доходів, підвищення рентабельності, відновлення прибутковості основної діяльності та формування нових стратегічних конкурентних переваг.

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що запропонований комплекс заходів має суттєвий позитивний вплив на діяльність підприємства, забезпечує синергетичний ефект та сприяє його довгостроковому розвитку. Впровадження політики інноваційності, екологізації та клієнтоорієнтованості відповідає сучасним глобальним тенденціям та вимогам ринку, що робить стратегічні рішення ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» актуальними та перспективними.

Отже, магістерська робота досягає поставленої мети та вирішує визначені завдання, формуючи практичні рекомендації, які можуть бути використані підприємством для підвищення його конкурентоспроможності, рентабельності та стійкості у мінливих умовах ринкового середовища. Отримані результати мають наукову й практичну цінність та можуть бути базою для подальших досліджень у сфері стратегічного управління та розвитку підприємств хімічної промисловості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бабух І. Актуальність та специфіка сучасної методології наукових досліджень. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. 2023. Т. 318, № 3. С. 291–294. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-45>
2. Василенко О. В. Особливості стратегічного управління інноваційною діяльністю при підготовці фахівців ресторанної справи. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5 : Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2015. Вип. 52. С. 44–50. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_5_2015_52_10
3. Гурин В. А., Востріков В. П., Кузьмич Л. В. *Основи промислових технологій і матеріалознавства* : навч. посіб. Рівне : НУВГП, 2019. 310 с.
4. Данильян О. Г., Дзьобань О. П. *Методологія наукових досліджень* : підручник. Харків : Право, 2019. 368 с.
5. Зарицька Н. Scientific Research Methodology as a Necessary Element of the Intellectual Economic Potential of Modern Scientists. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-25>
6. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series Economic Sciences*. 2024. № 51. С. 29–37. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4>
7. *Методологія наукових досліджень : конспект лекцій з навч. дисципліни* / уклад. І. М. Козубцов. Луцьк : ЛНТУ, 2022. 242 с.
8. Науменко М. О., Рига О. С. Підходи до забезпечення стратегічного управління підприємства в умовах нестійкого середовища. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. URL: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i63.145698>
9. Попіль Ю., Хомюк Н., Коробчук М. Ситуаційний менеджмент у прийнятті управлінських рішень. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-98>
10. Прокіпчук Л. Розроблення стратегії розвитку підприємства на засадах її компатибельності зі системами бізнес-аналітики в умовах зовнішньоекономічної

діяльності: проблеми та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-15>

11. Сердюков К. Г., Андруха Р. Ю. Формування фінансової стратегії підприємства. *Соціально-економічний розвиток системи фінансів і управління в інноваційному середовищі: проблеми, ефективність, перспективи* : матеріали ІХ Симпозіуму, 25 листоп. 2016 р., м. Харків. Харків : ХІФ КНТЕУ, 2016. С. 3–8.

12. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-66>

13. Тендери ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ». *Опендатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України*. URL: <https://opendatabot.ua/tenders/company/37439067>

14. ТОВ «БАРКОР-ОЙЛ» – Clarity Project. *Clarity – прозора аналітика*. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/37439067>

15. Тейлор наголошував на науковому підході до організації праці... [Електронний ресурс].

16. Федулова Л. І. Перспективи інноваційного розвитку промисловості України. *Економіка і прогнозування*. 2006. № 2. С. 58–76.

17. Федірець О., Ткач І., Мазур Є. Теоретико-методичні аспекти формування системи стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 33. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-39>

18. Яремчук А. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2015. Вип. 2 (27). С. 54–55.

19. Яшкіна Н. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. № 129. С. 208–215. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/180>

20. Abdallah-Ou-Moussa S. et al. Digitalization and Corporate Social Responsibility: A Case Study of the Moroccan Auto Insurance Sector. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, no. 11. P. 282. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci14110282>

21. Abel C. E. et al. Is the Resource-Based View Still Strategic? A Critical Reassessment of Its Strengths, Limitations, and Relevance in the Era of Digital

Transformation and Dynamic Capabilities. *Preprints 2025*, 2025081395. URL: <https://doi.org/10.20944/preprints202508.1395.v1>

22. Acheampong J., Baidoo P., Somuah C. O. The Influence of Values, Beliefs, and Norms on Succession Planning and Organizational Culture: An Investigation of Their Role in Long-Term Success and Survival. *Archives of the Social Sciences: A Journal of Collaborative Memory*. 2023. Vol. 1, no. 1. P. 67–77. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7949584>

23. Alegre I. et al. The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management & Organization*. 2018. Vol. 24, no. 4. P. 456–473. URL: <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.82>

24. Arena M., Arnaboldi M., Azzone G. The organizational dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*. 2010. Vol. 35, no. 7. P. 659–675. URL: <https://doi.org/10.1016/j.aos.2010.07.003>

25. Baird K., Nuhu N., Jiao L. The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance and the moderating role of management accounting practices. *Journal of Management Control*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00375-4>

26. Becker W., Schmid O. The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs. *Business Research*. 2020. Vol. 13, no. 3. P. 985–1005. URL: <https://doi.org/10.1007/s40685-020-00124-y>

27. Braun S. et al. Effectiveness of mission statements in organizations – A review. *Journal of Management & Organization*. 2012. Vol. 18, no. 4. P. 430–444. URL: <https://doi.org/10.5172/jmo.2012.18.4.430>

28. Calderon-Monge E., Ribeiro-Soriano D. The role of digitalization in business and management: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00647-8>

29. Cavusgil S. T., Deligonul S. Z. Dynamic capabilities framework and its transformative contributions. *Journal of International Business Studies*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1057/s41267-024-00758-8>

30. Cengiz H. Strategic Management: External Environment Analysis. 2020.

31. Chen C., Zhang Y., Wang S. Digital transformation and firm performance: a case study on China's listed companies in 2009–2020. *Digital Economy and Sustainable Development*. 2023. Vol. 1, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1007/s44265-023-00018-x>
32. Chen H., Popaitoon S., Mumi A. Investigating corporate entrepreneurship strategy through digital transformation: a dynamic capabilities perspective. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2025. Vol. 14, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s13731-025-00570-0>
33. Chiwawa N., Wissink H., Fox W. Strategic management practices in organisations with specific reference to the public sector. *Africa's Public Service Delivery and Performance Review*. 2021. Vol. 9, no. 1. URL: <https://doi.org/10.4102/apsdpr.v9i1.540>
34. Choori A., Kazemi S. Strategic Management in the Digital Age: A Review of Decision-Making Frameworks. *International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior*. 2023. Vol. 3, no. 2. P. 21–32. URL: <https://doi.org/10.61838/kman.ijimob.3.2.4>
35. Cordova-Pozo K., Rouwette E. A. J. A. Types of scenario planning and their effectiveness: A review of reviews. *Futures*. 2023. P. 103153. URL: <https://doi.org/10.1016/j.futures.2023.103153>
36. Demidova E. G., Gusev D. S., Novikova O. A. Building a dynamic risk management system for an industrial enterprise. *Фундаментальные исследования(Fundamental research)*. 2020. No. 10 2020. P. 50–55. URL: <https://doi.org/10.17513/fr.42854>
37. Farhshatova O. et al. Formation of Competitive Advantages of the Enterprise Based on Adaptive Management. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. P. 244–256. URL: <https://doi.org/10.21272/mmi.2019.1-21>
38. Gallagher M. A., Martin K. M., Perrin A. M. Alternative strategies: A systematic approach to generate strategy options. *Technological Forecasting and Social Change*. 2015. Vol. 101. P. 328–337. URL: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.021>
39. Gandrita D. M. Improving Strategic Planning: The Crucial Role of Enhancing Relationships between Management Levels. *Administrative Sciences*. 2023. Vol. 13, no. 10. P. 211. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci13100211>

40. Goi V. The Impact of Digital Technologies on the Companies' Strategic Management. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, no. 2. URL: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2023.33>
41. Hamzah N., Ismail M. N. The Importance of Intellectual Capital Management in the Knowledge-based Economy. *Contemporary Management Research*. 2008. Vol. 4, no. 3. URL: <https://doi.org/10.7903/cm.1045>
42. Hristov I. et al. A system dynamics approach to the balanced scorecard: a review and dynamic strategy map for operations management. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2024. URL: <https://doi.org/10.1108/jmtm-02-2022-0069>
43. Institution of Civil Engineers (Great Britain). RAMP – risk analysis and management for projects: A strategic framework for managing project risk and its financial implications. 2nd ed. London : Thomas Telford, 2005. 147 p.
44. Institute For Strategy And Competitiveness – Harvard Business School. The Five Forces. URL: <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx>
45. Iryna M. Resource-competent concept of strategic enterprise management development. *Economics: time realities*. 2019. Vol. 2, no. 42. P. 53–62. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3407398>
46. Kalyniuk V. Y. Scientific-methodical approach to the formation of economic security of an enterprise. *Economic Bulletin of Dnipro University of Technology*. 2023. Vol. 82. P. 151–160. URL: <https://doi.org/10.33271/ebdut/83.151>
47. Kamaldeen O. A Systemic Approach to Strategic Planning: Navigating Complexity with Clarity. 2024.
48. Kanu M. S. Risk Culture and Strategic Planning Roles on Enterprise Risk Management and Firm Performance in Selected African Countries. *Business Management and Strategy*. 2022. Vol. 13, no. 1. P. 155. URL: <https://doi.org/10.5296/bms.v13i1.19808>
49. Kero C. A., Bogale A. T. A Systematic Review of Resource-Based View and Dynamic Capabilities of Firms and Future Research Avenues. *International Journal of Sustainable Development and Planning*. 2023. Vol. 18, no. 10. P. 3137–3154. URL: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.181016>
50. King W. R. Integrating strategic issues into strategic management. *Omega*. 1984. Vol. 12, no. 6. P. 529–538. URL: [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(84\)90055-0](https://doi.org/10.1016/0305-0483(84)90055-0)

51. Kostetska N. M. Porter's Five Forces Model as a Tool for Industrial Markets Analysis. *INNOVATIVE ECONOMY*. 2022. No. 4. P. 131–135. URL: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.18>
52. Kunc M. The Systems Thinking Approach to Strategic Management. *Systems*. 2024. Vol. 12, no. 6. P. 213. URL: <https://doi.org/10.3390/systems12060213>
53. Lisiński M., Šaruckij M. Principles of the application of strategic planning methods. *Journal of Business Economics and Management*. 2006. Vol. 7, no. 2. P. 37–43. URL: <https://doi.org/10.3846/16111699.2006.9636122>
54. Loo R. The Delphi method: a powerful tool for strategic management. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*. 2002. Vol. 25, no. 4. P. 762–769. URL: <https://doi.org/10.1108/13639510210450677>
55. Malacina I. et al. Capturing the value creation in public procurement: A practice-based view. *Journal of Purchasing and Supply Management*. 2022. P. 100745. URL: <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2021.100745>
56. Mintzberg H., Waters J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*. 1985. Vol. 6, no. 3. P. 257–272. URL: <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
57. Nunes F., Alexandre E., Gaspar P. D. Implementing Key Performance Indicators and Designing Dashboard Solutions in an Automotive Components Company: A Case Study. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, no. 8. P. 175. URL: <https://doi.org/10.3390/admsci14080175>
58. Oliver J. J. Scenario planning: Reflecting on cases of actionable knowledge. *FUTURES & FORESIGHT SCIENCE*. 2023. URL: <https://doi.org/10.1002/ffo2.164>
59. Papulova Z., Gazova A. Role of Strategic Analysis in Strategic Decision-Making. *Procedia Economics and Finance*. 2016. Vol. 39. P. 571–579. URL: [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30301-x](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30301-x)
60. Pickton D. W., Wright S. What's swot in strategic analysis?. *Strategic Change*. 1998. Vol. 7, no. 2. P. 101–109. URL: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-1697\(199803/04\)7:2%3C101::aid-jsc332%3E3.0.co;2-6](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-1697(199803/04)7:2%3C101::aid-jsc332%3E3.0.co;2-6)
61. Prykhno Y. Resource-Oriented Approach to the Formulation of Company Strategy. *Development of Management and Entrepreneurship Methods on Transport*

(ONMU). 2023. Vol. 83, no. 2. P. 33–44. URL: <https://doi.org/10.31375/2226-1915-2023-2-33-44>

62. Pu Y. et al. The analysis of strategic management decisions and corporate competitiveness based on artificial intelligence. *Scientific Reports*. 2025. Vol. 15, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1038/s41598-025-02842-x>

63. Sax J., Andersen T. J. Making Risk Management Strategic: Integrating Enterprise Risk Management with Strategic Planning. *European Management Review*. 2018. Vol. 16, no. 3. P. 719–740. URL: <https://doi.org/10.1111/emre.12185>

64. Scenario planning: a tool for strategic thinking. *Long Range Planning*. 1995. Vol. 28, no. 3. P. 117. URL: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)91604-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)91604-0)

65. Shabanova L. B. et al. PEST – Analysis and SWOT – Analysis as the Most Important Tools to Strengthen the Competitive Advantages of Commercial Enterprises. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. URL: <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n3p705>

66. Sirenko K. Y. Strategic Analysis of Internal and External Environment of the Enterprise. *Scientific Herald of Sivershchyna. Series: Education. Social and Behavioural Sciences*. 2022. Vol. 2022, no. 1. P. 154–168. URL: <https://doi.org/10.32755/sjeducation.2022.01.154>

67. Strategic project management: Tools and techniques for planning, decision making, and implementation / ed. by S. o. M. Engineers. Dearborn, Mich : Society of Manufacturing Engineers, 1999. 230 p.

68. Tay K. B. Enterprise Risk Management in the Specialty Chemical Distribution Sector: A Literature Review. *Enterprise Risk Management*. 2020. Vol. 6, no. 1. P. 10. URL: <https://doi.org/10.5296/erm.v6i1.17678>

69. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, no. 7. P. 509–533. URL: [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-Z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7%3C509::aid-smj882%3E3.0.co;2-Z)

70. Tiberius V. Scenarios in the strategy process: a framework of affordances and constraints. *European Journal of Futures Research*. 2019. Vol. 7, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s40309-019-0160-5>

71. Tiberius V., Siglow C., Sendra-García J. Scenarios in business and management: The current stock and research opportunities. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 121. P. 235–242. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.037>
72. Wilson I. From Scenario Thinking to Strategic Action. *Technological Forecasting and Social Change*. 2000. Vol. 65, no. 1. P. 23–29. URL: [https://doi.org/10.1016/s0040-1625\(99\)00122-5](https://doi.org/10.1016/s0040-1625(99)00122-5)
73. Wolf L. et al. The role of internal CSR in guiding the digitalisation of work. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2024. Vol. 9, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s40991-024-00089-9>
74. Zahra S. A., Petricevic O., Luo Y. Toward an action-based view of dynamic capabilities for international business. *Journal of International Business Studies*. 2022. URL: <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00487-2>
75. Zhang J. et al. A review of dynamic capabilities evolution–based on organisational routines, entrepreneurship and improvisational capabilities perspectives. *Journal of Business Research*. 2023. Vol. 168. P. 114214. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114214>

ДОДАТКИ

Додаток А

Звіт про фінансові результати 2022 рік

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 869.00	51 994.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22 958.00	36 490.80
Інші операційні доходи	2120	2 121.60	227.80
Інші операційні витрати	2180	7 712.20	12 819.10
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31 990.60	52 222.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	30 670.20	49 309.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	1 320.40	2 912.70
Податок на прибуток	2300	237.70	524.30
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 082.70	2 388.40

Додаток Б

Звіт про фінансові результати 2023 рік

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 040.20	29 869.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	30 662.10	22 958.00
Інші операційні доходи	2120	155.80	2 121.60
Інші операційні витрати	2180	8 278.00	7 712.20
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270		0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	41 196.00	31 990.60
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	38 940.10	30 670.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	2 255.90	1 320.40
Податок на прибуток	2300	406.10	237.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	1 849.80	1 082.70