

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**КОРІНЕЦЬ ЄВГЕНІЙ СЕРГІЙОВИЧ**

УДК 658.5:631.1

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Формування системи стратегічного планування розвитку підприємств  
сфери агробізнесу**

076 «Підприємництво та торгівля»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

\_\_\_\_\_ Є. С. КОРИНЕЦЬ

**Керівник роботи**  
БУЛУЙ Олексій Григорович  
к. е. н., доцент

**Житомир – 2025**

## АНОТАЦІЯ

**Корінець Є. С. Формування системи стратегічного планування розвитку підприємств сфери агробізнесу. Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. – Поліський національний університет, 2025.

В кваліфікаційній роботі в дискусійній формі розглянуто сутність, підходи, моделі та концепції стратегічного планування. Визначено зміст і завдання стратегічного планування в системі управління підприємством, а також досліджено еволюцію підходів до стратегічного планування в історичній перспективі. Проаналізовано ефективність стратегічного планування на ТОВ «Житомирнасіння» та побудовано карту стратегічних ризиків підприємства, на основі якої обчислено інтегральний індекс стратегічного ризику. У третьому розділі розроблено підходи до удосконалення системи стратегічного планування та обґрунтовано стратегічні цілі розвитку комерційної діяльності ТОВ «Житомирнасіння».

**Ключові слова:** стратегічне планування, стратегічний розвиток, стратегія, торговельна діяльність, конкурентоспроможність.

## SUMMARY

**Korinets Ye. S. Formation of a strategic planning system for the development of agribusiness enterprises. Qualifying work manuscript.**

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship and trade. Polissia National University, 2025.

The thesis discusses the essence, approaches, models, and concepts of strategic planning in a debate format. It defines the content and objectives of strategic planning in the enterprise management system and examines the evolution of approaches to strategic planning from a historical perspective. The effectiveness of strategic planning at «Zhytomyrnasinnya» LLC is analyzed and a map of strategic risks of the enterprise is constructed, on the basis of which an integral index of strategic risk is calculated. The third chapter develops approaches to improving the system of strategic planning and substantiates the strategic goals for the development of the commercial activities of «Zhytomyrnasinnya» LLC.

**Keywords:** strategic planning, strategic development, strategy, trade activities, competitiveness.

## Зміст

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АГРОБІЗНЕСІ .....	7
1.1. Теоретичні основи стратегічного планування та його роль у розвитку організацій.....	7
1.2. Становлення та розвиток системи стратегічного планування .....	15
Висновки до Розділу 1 .....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ЖИТОМИРНАСІННЯ» .....	26
2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика підприємства .....	26
2.2. Діагностика інструментів стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Житомирнасіння».....	41
Висновки до Розділу 2 .....	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ АГРОТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	51
3.1. Удосконалення системи стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Житомирнасіння» .....	51
3.2. Економічна результативність заходів стратегічного розвитку підприємства.....	61
Висновки до Розділу 3 .....	68
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	73
ДОДАТКИ .....	78

## ВСТУП

**Актуальність теми.** У сучасних умовах економічних відносин бізнес змушений діяти превентивно, заздалегідь визначаючи напрями свого розвитку та стратегічну поведінку для досягнення визначених цілей. Постійні зміни у зовнішньому середовищі, зокрема ринкові коливання, технологічні інновації та посилення конкуренції вимагає від бізнесу завчасного визначення напрямів розвитку та формування стратегічної поведінки для досягнення визначених цілей. Здатність прогнозувати майбутні події та своєчасно впроваджувати відповідні заходи забезпечує не лише ефективну поточну діяльність, але й довгострокову конкурентоспроможність і сталий розвиток.

Стратегічне планування дозволяє координувати ресурси підприємства, визначати пріоритетні напрями розвитку, адаптувати підприємство до змін конкурентного середовища та виявляти нові фактори успіху, що підвищує загальну ефективність діяльності та створює передумови для стабільного розвитку в умовах динамічної економіки. Воно перетворює компанію з пасивного гравця на активного лідера ринку, який генерує інновації та створює унікальні рішення, формуючи нові категорії товарів і сервісів. Саме тому удосконалення стратегічного планування дозволяє ефективно управляти комерційною діяльністю, покращувати економіку модель бізнесу, підвищувати рентабельність і закладати основу для довгострокового розвитку у динамічних умовах ринку.

Дослідження проблематики стратегічного планування на підприємствах широко представлені у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, що свідчить про її високу наукову та практичну значущість. Значний внесок у розвиток теоретико-методичних засад стратегічного планування зробили сучасні дослідники, серед яких Власенко Т. А., Мірошник О. Ю., Герасимчук О. В., Костецька Н. І., Саєнко М. Г., Скібіцький О. М., Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М., Морозова М. Е., Коберник І., які у своїх дослідженнях розглядають стратегічне планування як інструмент підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку підприємств. Водночас

фундаментальну основу сучасних підходів до стратегічного управління сформувавши праці П. Друкера, І. Ансоффа, М. Портера, Дж. Тісса, Г. Мінцберга, Дж. Пірса та Р. Робінсона, у яких закладено концептуальні засади до формування стратегій, аналізу конкурентного середовища та довгострокового розвитку організацій. Сукупність цих наукових напрацювань створює теоретичне підґрунтя для подальших прикладних досліджень стратегічного планування в умовах сучасної економіки.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в розробці пропозицій щодо формування системи стратегічного планування розвитку підприємств сфери агробізнесу. Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

- узагальнити сучасні теоретико-методичні підходи до стратегічного планування діяльності підприємств;
- оцінити стан і результативність стратегічного планування розвитку комерційної діяльності ТОВ «Житомирнасілля»;
- визначити ключові проблеми та обґрунтувати напрями удосконалення системи стратегічного планування досліджуваного підприємства;
- розробити стратегічні напрями розвитку комерційної діяльності ТОВ «Житомирнасілля» з урахуванням ринкових умов та внутрішніх можливостей підприємства.

**Предмет та об'єкт дослідження.** *Об'єктом дослідження є система стратегічного планування розвитку підприємств сфери агробізнесу як інструмент забезпечення їх сталого розвитку. Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення стратегічного планування розвитку підприємств сфери агробізнесу.*

**Методичною основою дослідження** є праці вітчизняних і зарубіжних науковців з питань стратегічного управління та планування розвитку підприємств. У процесі дослідження використано *методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, індукції та дедукції, системний і структурно-функціональний підходи.* Для оцінки стратегічного стану та перспектив

розвитку підприємства застосовано класичні методи стратегічного планування, зокрема *SWOT-аналіз, PEST-аналіз, матричні методи та метод стратегічного позиціонування*. Обґрунтування напрямів удосконалення стратегічного планування базувалося на *розрахунково-аналітичних, графічних методах та елементах економічного моделювання*.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Результати досліджень опубліковані: в збірнику наукових праць науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» (назва публікації «Інтеграція управління ризиками у систему стратегічного планування підприємства»), в збірнику наукових праць науково-практичної конференції науково-педагогічних працівників, докторантів, аспірантів та молодих вчених НН менеджменту, бізнесу і права, присвячених дню науки в Україні в Поліському національному університеті «Наукові читання – 2025» (назва публікації «Перспективи формування інноваційно-інвестиційної стратегії підприємств»), студентській науково-практичній конференції присвяченій I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузей і спеціальностей «Студентські наукові читання – 2024» (назва публікації «Інтеграція управління ризиками у систему стратегічного планування підприємства»).

**Практичне значення отриманих результатів.** Розроблено підходи до удосконалення системи стратегічного планування та обґрунтовано стратегічні цілі розвитку комерційної діяльності ТОВ «Житомирнасілля».

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків до розділів та загальних висновків. Робота містить посилання на 51 джерело. Основний зміст роботи викладено на 73 сторінках комп'ютерного тексту. Перелік ілюстративного матеріалу містить 23 таблиці, 9 рисунків, 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В АГРОБІЗНЕСІ

#### 1.1. Теоретичні основи стратегічного планування та його роль у розвитку організацій

Стратегічне планування посідає ключове місце у сучасній системі управління розвитком підприємств агробізнесу, оскільки саме воно забезпечує довгострокову орієнтацію на результат, збалансованість ресурсів, гнучке реагування на виклики ринку та формування конкурентних переваг. У контексті аграрної галузі, що характеризується високою сезонністю, технологічною залежністю, значною волатильністю цін, впливом природно-кліматичних факторів та зростанням конкуренції, роль стратегічного планування набуває особливої ваги.

Для українського агробізнесу стратегічний підхід є не просто інструментом розвитку, а необхідною умовою стабільності та виживання. Сектор переживає суттєві структурні зміни: трансформацію ринків збуту, зміни логістичних маршрутів, підвищення вимог до якості та безпечності продукції, розвиток інноваційних технологій виробництва й управління. В таких умовах стратегічне бачення дозволяє підприємствам формувати довгострокові вектори розвитку, оцінювати ризики, оптимізувати асортимент, інвестувати у технології та створювати додану вартість.

Особливо це актуально для компаній, що займаються виробництвом та реалізацією насіння, засобів догляду та захисту рослин, мінеральних добрив та інших ресурсів для сільськогосподарського виробництва. Такі підприємства є важливими ланками аграрної інфраструктури, оскільки забезпечують фермерів і сільськогосподарські господарства матеріалами, без яких неможливе ефективне землеробство. Для них стратегічне планування виступає основою прогнозування попиту, оптимізації логістики, формування ринкової політики,

впровадження інновацій у продукцію та сервіс, а також розвитку довгострокових партнерських відносин із клієнтами.

Дійсно, стратегічне планування є інструментом управління економічною поведінкою підприємства, що ґрунтується на визначенні цілей його діяльності та формуванні відповідного стилю реагування в ринковому середовищі [1, с. 106]. Стратегічне планування є засобом досягнення бажаного стану підприємства в майбутньому виходячи з наявних умов [2, с. 67]. Дійсно, стратегічне планування допомагає встановити довгострокові напрями розвитку, сформулювати стратегію з досягнення цілей з врахування внутрішніх та зовнішніх чинників середовища.

На думку Саєнка М. Г., стратегічне планування передбачає формування стратегії підприємства, визначення його місії, завдань та довгострокових орієнтирів, а також обґрунтування шляхів і засобів їх реалізації. Воно базується на раціональному використанні виробничого потенціалу та врахуванні змін у зовнішньому середовищі, що характеризується підвищеною турбулентністю [3, с. 6].

Панченко С. В. зазначає, що стратегічне планування за своєю сутністю є процесом постійного прийняття та коригування управлінських рішень щодо прогнозування та планування організацією своєї діяльності на майбутнє [4, с. 116]. У науковій літературі стратегічне управління часто трактується як безперервний і адаптивний управлінський процес, що охоплює систему довготривалих дій та рішень, спрямованих на забезпечення сталого розвитку організації [5, с. 63]. Особливо відмінною є позиція Конової О. А., на думку якої, стратегічне планування на підприємстві дозволяє перейти від парадигми функціонування до парадигми розвитку компанії [6].

Ретроспективне дослідження сутності та змісту стратегічне управління та планування через праці вітчизняних та зарубіжних дослідників свідчить, що роль та значення стратегічне планування змінювалось. Основи стратегічного планування були сформовані класиками управлінської науки П. Друкером, І. Ансоффом, М. Потрером, Г. Міцбергом та ін. Досліджуючи роботи

П. Друкера приходимо до висновку, що стратегічне планування – це пошук можливостей та перетворення змін на переваги компанії (табл. 1.1). Концепція стратегічного планування Пітера Друкера є революційною переорієнтацією від формального прогнозування майбутнього до прийняття обґрунтованих рішень у теперішньому з урахуванням їхніх майбутніх наслідків. Його підхід базується на місії організації, орієнтації на дію, концентрації обмежених ресурсів, гнучкості та безперервному навчанні. Друкер переконував, що успішна стратегія – це не про передбачення майбутнього, а про готовність до невизначеності через систематичне прийняття підприємницьких рішень та їх неухильну реалізацію сьогодні. Стратегічне планування продовжує він не стосується майбутніх рішень, а розглядає перспективність теперішніх рішень. Головне питання для стратегічного керівника звучить не як «що наша організація має робити завтра», а «що ми маємо зробити сьогодні, щоб бути готовими до невизначеного завтра» [7].

*Таблиця 1.1*

**Порівняльна характеристика поглядів вітчизняних і зарубіжних авторів  
на стратегічне планування**

Автор	Сутність стратегічного планування	Основний вектор
Іноземні класики управлінської науки		
Друкер П. [7]	Систематичне визначення напрямків розвитку організації шляхом зосередження уваги на можливостях, а не на проблемах, та перетворенні змін на переваги. Планування це передусім аналітичне мислення, вибір правильних дій з метою формування необхідних ресурсів.	Перспективність теперішніх рішень
Ансофф І. [18]	Система управління розвитком підприємства, що здійснюється шляхом його адаптації до зовнішнього середовища через диверсифікацію, інтеграцію та інноваційні стратегії.	Адаптація до змін
Портер М. [8]	Системний процес створення та підтримання конкурентних переваг через формування унікальної (стратегічної) позиції підприємства на ринку.	Формування конкурентної переваги
Мінцберг Г. [9]	Стратегічне планування – це системний та тривалий процес розробки ефективної стратегії на основі формального планування, усталеної практики досвіду та аналітичної роботи.	Стратегія як спосіб організації функціонування підприємства
Тісс Д. [10]	Поєднання визначення цілей з роботою щодо постійного оновлення ресурсів підприємства, компетенцій та спроможності до інновацій.	Комбінація та узгодження дій та активностей фірми

## Продовження таблиці 1.1

Вітчизняні дослідники стратегічного планування розвитку підприємства		
Скібіцький О. М. [11, с. 48]	Управлінських процес формування стратегії, спрямованої на забезпечення виживання підприємства в швидкозмінних ринкових умовах	Управлінський процес
Бутко М. П. [12, с. 31]	Послідовна програма дій між внутрішніми можливостями компанії та вимогами зовнішнього світу з метою забезпечення гармонійного розвитку підприємства.	Узгодженість внутрішніх ресурсів компанії із вимогами ринку
Морозова М. Е. [13, с. 232]	Визначення майбутнього стану підприємства в умовах невизначеного зовнішнього середовища, що передбачає аналітичні дослідження, формування стратегії, оцінку та врахування факторів ризику, реалізацію стратегії, а також дозволяє підприємству створювати сприятливі умови для ефективного функціонування.	Визначення майбутнього підприємства
Олійник Т. І. [14, с. 232]	Інструмент розвитку аграрних підприємств, що спрямований на досягнення стійкого зростання та підвищення ефективності за рахунок врахування глобальних тенденцій, інновацій та екологічних вимог.	Інструмент розвитку підприємства
Шквиря Н. О. [15, с. 550]	Процес визначення перспектив розвитку підприємства, який включає аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, формування стратегічних цілей та вибір оптимальних шляхів їх досягнення.	Визначення перспективних напрямів розвитку
Костецька Н. І. [16]	Засіб досягнення бажаного стану підприємства в майбутньому з врахуванням наявних умов.	Інструмент досягнення цілі
Коберник І. [17]	Система, що орієнтована на адаптацію, розвиток та здобуття конкурентних позицій фірми через поєднання чітких цілей, гнучкості, інновацій, цифровізації.	Динамічна система сталого розвитку підприємства

Дослідження І. Ансоффа доводять, що стратегічне планування вимагає від менеджменту, активного передбачення можливостей і загроз та відповідно адаптації. У його теорії відкидалось автоматичне припущення про те, що майбутнє неодмінно має бути краще, ніж минуле. Це була відповідь вченого на обмеженість традиційного довгострокового планування яке часто ґрунтувалося на екстраполяції минулих успіхів [18].

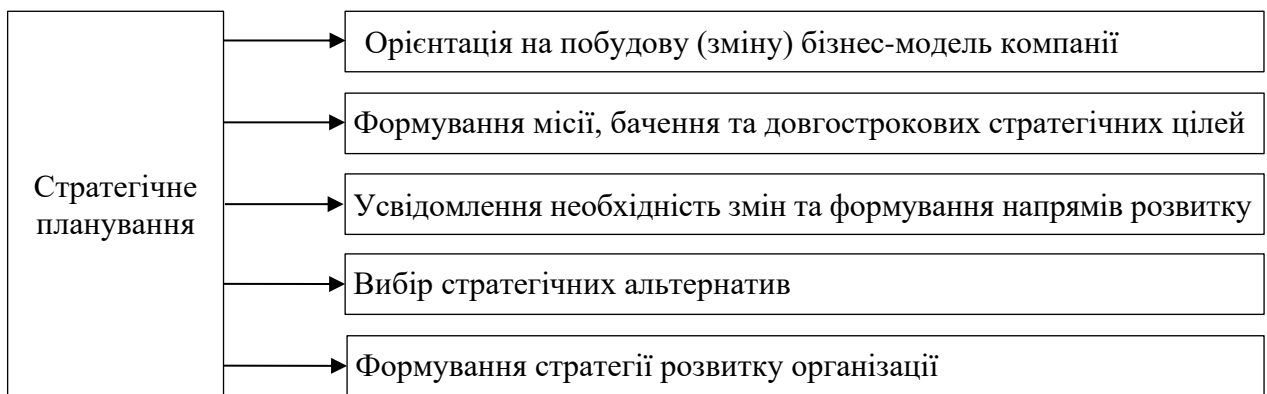
У роботах І. Ансоффа та М. Потрером стратегічне планування постає інструментом адаптації до змін та формування конкурентних переваг. У більш пізніх роботах дослідники звертають увагу на те, що стратегічне планування це перманентний процес удосконалення та розвитку підприємства [18; 8]. При цьому Г. Мінцберг, не заперечуючи важливості формального планування, наголошував на ключовій ролі аналітичної складової, реальної практики

діяльності підприємства та управлінського досвіду. Він підкреслював, що стратегія формується не лише через раціональне планування, а й через патерни поведінки, які виникають у процесі роботи організації, тобто через поєднання аналізу, досвіду та адаптивних дій [9]. Д. Тісс вказував на важливість компанії відчувати зміни, своєчасно реагувати на них та перетворювати внутрішні ресурси відповідно до нових умов [10]. На його думку успішна стратегія формується через постійне оновлення компетенцій, організаційне навчання та вміння інтегрувати знання в практичні управлінські рішення.

Вітчизняні науковці вносять значний вклад в дослідження стратегічного планування розвитку підприємств сфери агробізнесу, акцентуючи увагу на комплексності цього процесу та його значенні в умовах нестабільного середовища. Зокрема, М. Морозова, Н. Шквиря розглядають стратегічне планування як інструмент визначення кращого положення підприємства на ринку в умовах невизначеності завдяки глибокому аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, формування цілей та стратегії, виборі оптимальних шляхів їх реалізації, оцінці ризиків та створення сприятливих умов для ефективного функціонування [13; 15]. Т. Олійник підкреслює, що стратегічне планування є інструментом розвитку аграрних підприємств, орієнтованим на стаке зростання і підвищення ефективності через урахування глобальних тенденцій, інновацій і екологічних вимог [14]. Коберник І. розширює підхід попередників визначаючи стратегічне планування як динамічну систему адаптації та розвитку, що поєднує чіткість стратегічних орієнтирів, гнучкість у прийнятті рішень, інноваційність та цифровізацію [17]. Разом ці погляди формують узагальнене уявлення про стратегічне планування як багаторівневий механізм сталого розвитку підприємства, що забезпечує його конкурентоспроможність і життєздатність у сучасних економічних реаліях.

Підсумовуючи слід зазначити, що стратегічне планування охоплює взаємопов'язані елементи аналізу та управління: усвідомлення потреби у змінах, визначення довгострокових цілей, формування бізнес-моделі розвитку підприємства, вибір стратегічних напрямів та розроблення інструментів їх

реалізації (рис. 1.1). Схема демонструє, що стратегічне планування є сукупністю взаємопов'язаних управлінських спроможностей, які визначають яку цінність бізнес пропонує ринку, як генеруватимуться грошові потоки, які зміни необхідні для досягнення стратегічних цілей і в яких документах вони мають бути відображені. Підґрунтям для цього виступають аналітичні процедури, оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів, формування стратегічних рішень і практичне планування дій, забезпечуючи узгоджений та послідовний розвиток підприємства в умовах динамічного середовища.



**Рис. 1.1. Ключові елементи стратегічного планування на підприємстві**

Джерело : власні дослідження.

Стратегічне планування тісно пов'язане з процесом прийняття рішень та стратегічним управлінням, як механізмом впровадження змін на підприємстві. Стратегічне планування здійснюється для позиціонування підприємствами на ринку таким чином, щоб це найкраще відповідало його ресурсам та компетенціям. Фактично стратегічні рішення менеджерів повинні ґрунтуватися на внутрішніх міркуваннях щодо обсягів виробництва, витрат, технологій, ризиків, фінансового планування, забезпеченості ресурсами, а також на зовнішніх міркуваннях щодо синергії, диференціації, позиціонування на ринку та маркетингових стратегій. Щодо сектору агробізнесу, то практика діяльності компаній та сучасні дослідження доводять, що перелік стратегічних чинників варто доповнити вектором розвитку орієнтованим на сталість, екологічність, ефективне управління ресурсами та соціальну відповідальність. Так, Ранкін А, Грей В. та ін. підкреслюють, що ці аспекти не можуть розглядатися як

додаткові або другорядні – вони формують фундаментальні драйвери стратегії та безпосередньо впливають на конкурентні позиції компаній в сфері агробізнесу [19].

Для цього стратегічне планування має здійснюватися з урахуванням трьох перспектив: по-перше, управлінські рішення повинні прийматися в середовищі зростаючого ризику та невизначеності, по-друге, розробка та впровадження технологій і інновацій має вирішальне значення для довгострокового фінансового успіху, по-третє, реагування на зміни в структурі галузі, конкурентному середовищі та межах галузі є важливим для підтримки ринкових позицій [20].

Цифрова економіка вимагає швидких стратегії адаптації і стратегічного управління відповідно до нових умов функціонування, що характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та зростанням ролі даних у прийнятті управлінських рішень. У таких умовах традиційні підходи до планування вже не забезпечують належної гнучкості, а стратегічні моделі мають ґрунтуватися на цифрових інструментах, аналітичних платформах та здатності організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Стратегічне планування слід розуміти у контексті трьох вимірів: зовнішнє середовище, внутрішнє середовище та сталий розвиток. Елементами даних вимірів є диференціація продукції, сертифікати якості, ефективність виробництва, зниження витрат, брендинг та економічний масштаб, інформаційно-комунікаційні технології, інновації, маркетинг та дослідження потреб споживачів, особливості місцевих ринків, орієнтація та екологічність, використання потенціалу та можливостей соціальних мереж, розвиток людського капіталу, перспективність органічних практик, передача знань, обмін досвідом, гуманітарна допомога та соціальна турбота. Інноваційні підходи, цифрові рішення та нові технології є зброєю у сучасному конкурентному середовищі [21]. Врешті, навіть можливості трансформації в соціальне або креативне підприємництво дозволяє підприємцям перевершувати своїх конкурентів.

Процес стратегічного планування завершується розробленням стратегії. Стратегія визначає генеральний перспективний напрям розвитку підприємства, що базується на встановленні якісно нових цілей, узгодженні внутрішніх можливостей з умовами зовнішнього середовища та розробці комплексу заходів для їх досягнення [22]. Це довгостроковий план, який окреслює напрями використання підприємством ресурсів, виробничої потужності, інноваційних технологій та ринкових можливостей для отримання бажаного результату в майбутньому. Стратегія відображає загальне бачення і цілі підприємства на довгострокову перспективу і є ключовим інструментом управління, який допомагає адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі [23]. Стратегія допомагає менеджерам реагувати на зміни в оточенні, мобілізувати необхідні ресурси та визначити бажаний напрям розвитку. В стратегії представлене бачення довгострокової перспективи та висвітлені шляхи та умови для успішного зростання й підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Стратегія покликана підготувати організацію до майбутнього, визначити її унікальність і забезпечити стабільний напрям розвитку. Вона враховує внутрішні й зовнішні фактори, дозволяючи узгодити діяльність підприємства з вимогами середовища та уникнути хаотичних рішень. Стратегія спрямовує дії компанії, задаючи координати руху та формуючи логіку управлінських рішень. Вона є результатом дії системи стратегічного планування, що включає визначення місії, довгострокових цілей та пошук ефективних шляхів їх досягнення, особливо важливих в умовах турбулентного розвитку зовнішнього середовища [24].

Дійсно, стратегія створює чіткі орієнтири для діяльності компанії, визначаючи пріоритети та способи досягнення цілей. Вона сприяє ефективному використанню ресурсів і мінімізації управлінських ризиків, узгоджуючи дії всіх підрозділів. Крім того, стратегічне планування формує механізми адаптації до змін зовнішнього середовища та посилення внутрішнього середовища що особливо важливо в умовах нестабільності.

## 1.2. Становлення та розвиток системи стратегічного планування

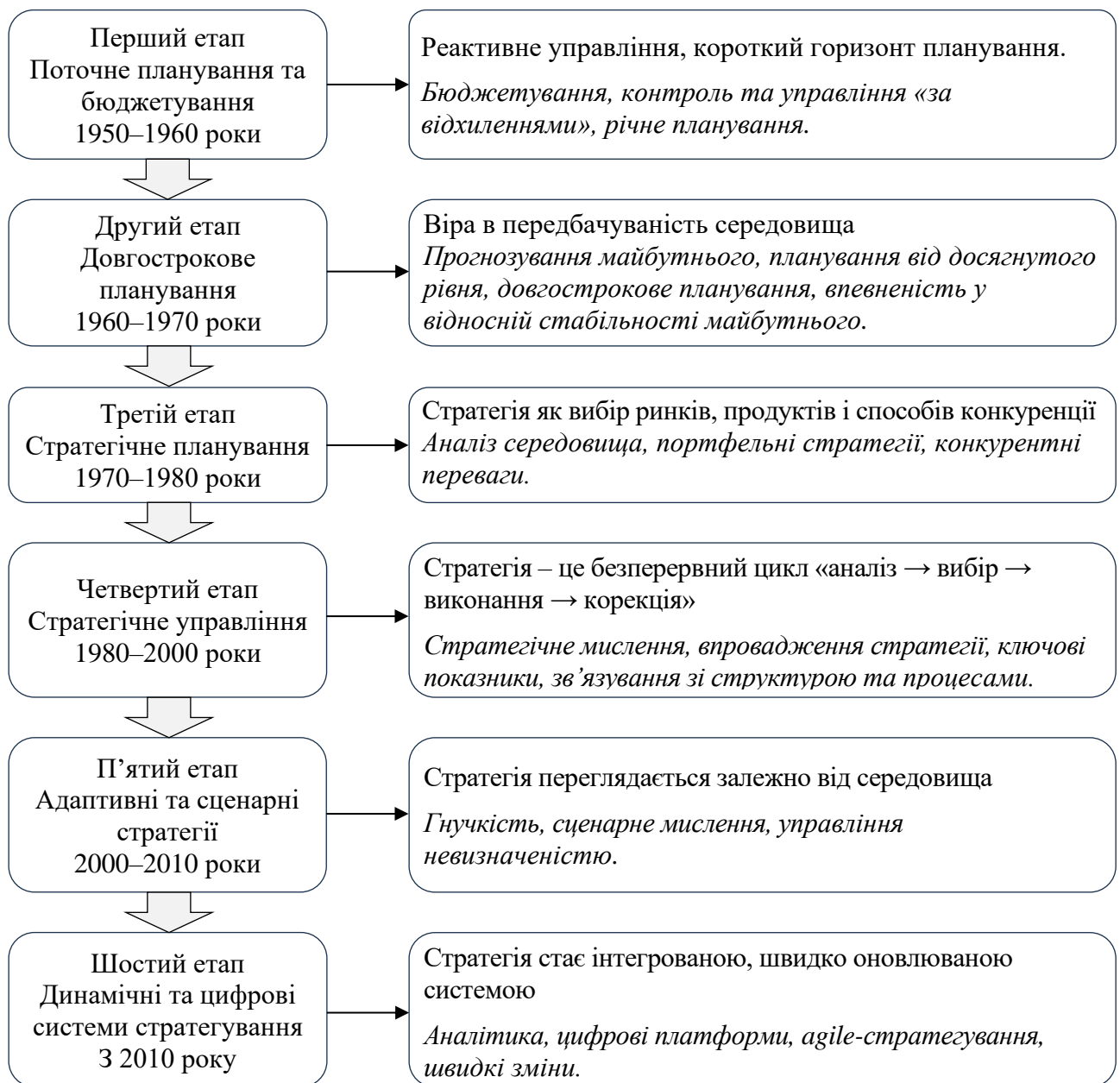
Впровадження підходів стратегічного управління на підприємствах розпочалось із серединою минулого століття (рис. 1.2). На початкових етапах у фокусі стратегічного планування було бюджетування та бізнес-політика. Згодом стратегічне управління трансформувалося з акценту на довгострокове планування, аналіз конкурентного середовища, стратегічні переваги, ключові компетенції та стратегії блакитного океану до впровадження гнучких корпоративних стратегій, що відповідають швидкозмінному сучасному середовищу. Це свідчить, що стратегічне планування є результатом тривалої еволюції управлінських підходів, що відбувалися під впливом змін у зовнішньому середовищі, розвитку економічних систем, посилення конкуренції та появи нових технологій.

Система стратегічного планування еволюціонувала від простого бюджетного контролю до комплексного, динамічного й технологічного інструменту управління, який охоплює аналіз, вибір, реалізацію та коригування стратегії в режимі реального часу. Кожний етап додавав нові інструменти та підходи, роблячи стратегічний процес більш гнучким, доказовим і орієнтованим на конкурентні переваги.

Очевидно цілі та ініціативи компанії в системі стратегічного планування формуються та узгоджуються відповідно до врахування доступності ресурсів та оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому конкурує організація. Науковці та корпоративні менеджери розробили численні моделі для допомоги у прийнятті рішень у контексті складного середовища та конкурентної динаміки [25; 26]. Ці моделі, включаючи модель стратегічного управління (Дж. Пірса та Р. Робінсона), сили, що керують конкуренцією в галузі (М. Портера), матрицю зростання та частки BCG та модель McKinsey для бізнес-портфелів, всі вони припускають, що слід враховувати як внутрішнє, так і зовнішнє середовище.

Стратегічне планування слід розглядати як цілеспрямовану управлінську діяльність, спрямовану на формування та реалізацію рішень, що забезпечують

сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Воно виступає інструментом обґрунтованого прийняття управлінських рішень, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та узгодження внутрішніх можливостей підприємства з вимогами ринку. В умовах нестабільності та високої динаміки середовища стратегічне планування набуває особливого значення як механізм передбачення майбутніх змін і формування адекватної реакції на них [27 с. 9].



**Рис. 1.2. Розвиток підходів до стратегічного планування**

Джерело: складено автором за даними [28; 29, с. 112].

Формування стратегічного планування як самостійного напрямку управління було зумовлене сукупністю об'єктивних передумов. Серед ключових чинників слід виділити зростаючу потребу підприємств у здобутті та утриманні конкурентних переваг, активізацію інноваційних процесів і впровадження нових технологій, а також розширення можливостей збору й аналізу інформації про споживачів, клієнтів і конкурентів. Важливу роль відіграє необхідність системного дослідження зовнішнього середовища з метою виявлення потенційних можливостей і загроз, а також оцінки сильних і слабких сторін діяльності підприємства. Додатковими передумовами розвитку стратегічного планування є посилення глобалізаційних процесів, зростання рівня конкуренції та підвищення вимог до швидкості реагування на зміни ринкових умов. У таких обставинах стратегічне планування стає засобом обґрунтування доцільності ключових управлінських рішень, зокрема виходу на нові ринки, диверсифікації діяльності, трансформації бізнес-моделі та налагодження співпраці з партнерами, які функціонують на засадах стратегічного управління. Таким чином, стратегічне планування постає не лише як інструмент довгострокового розвитку, а й як необхідна умова ефективного функціонування підприємства в сучасному економічному середовищі [30 с. 67].

Запровадження стратегічного планування супроводжується відчутними позитивними зрушеннями в управлінні підприємством. Воно сприяє відмові від ситуативних управлінських рішень, забезпечує узгодження дій із визначеними стратегічними цілями та формує чіткий зв'язок між поточними управлінськими рішеннями й майбутніми результатами діяльності. Важливою перевагою стратегічного планування є проведення ґрунтовного аналітичного опрацювання інформації, пошук альтернативних шляхів вирішення проблем, а також комплексна оцінка сильних і слабких сторін підприємства та впливу можливостей і загроз зовнішнього середовища. Це, у свою чергу, створює передумови для розробки обґрунтованих стратегічних альтернатив розвитку, оптимізації використання виробничих ресурсів і раціонального їх розподілу між ключовими напрямками діяльності [31 с. 423].

Застосування стратегічного планування дає змогу керівництву підприємства ефективно протидіяти кризовим явищам, мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів та раціоналізувати використання виробничих ресурсів. Воно сприяє чіткому визначенню пріоритетів у досягненні стратегічних цілей компанії та концентрації управлінських зусиль на ключових напрямках діяльності. Орієнтація працівників на спільні цілі забезпечує більш повну реалізацію їх потенціалу та підвищує внесок у досягнення запланованих результатів [32; 33]. Упровадження системи стратегічного планування в практику управління підприємством підтверджує її позитивний вплив на рівень ефективності та загальну результативність господарської діяльності.

Впровадження стратегічного планування забезпечує підприємству якісно новий рівень організації діяльності та сприяє формуванню довгострокових конкурентних переваг. Правильне та послідовне його застосування створює умови для появи низки ключових позитивних результатів, серед яких:

1. Узгодженість поточних дій із майбутніми результатами.
2. Пошук і оцінка альтернативних шляхів розвитку.
3. Виявлення можливостей і загроз та формування відповідних стратегічних рішень.
4. Підготовка до майбутніх змін та формування проактивної поведінки.
5. Раціональний розподіл відповідальності та збалансованість функцій управління.

Стратегічне планування суттєво відрізняється від інших видів планування за своїм змістом і призначенням. Воно характеризується специфічним предметом та об'єктом дослідження, тривалішим горизонтом планування, стратегічним фокусом, масштабом охоплення управлінських рішень та рівнем невизначеності, що відображено в табл. 1.2. Щоб планування можна було вважати стратегічним, воно, по-перше, має бути орієнтоване на середньо- та довгострокову перспективу розвитку підприємства. Водночас стратегічне планування не є тотожним довгостроковому, оскільки останнє ґрунтується переважно на екстраполяції минулих тенденцій, тоді як стратегічне планування

базується на комплексному стратегічному аналізі, оцінці динаміки зовнішнього середовища та перевірці релевантності трендів.

Таблиця 1.2

### Відмінності стратегічного планування від інших видів планування на підприємстві

Критерій	Стратегічне планування	Бізнес-план	Тактичне планування	Оперативне / проектне планування
Головна мета	Формування довгострокової позиції і конкурентної стратегії організації	Опис бізнес-ідеї, фінансові прогнози та план запуску/зростання	Перекласти стратегію в середньострокові цілі/програми (підрозділи)	Реалізація конкретних завдань/проектів у короткому терміні, доставка результату
Часовий горизонт	Довгостроковий (3–10+ років)	Переважно середньостроковий (1–5 років)	Середньостроковий (6 міс. – 3 роки)	Короткостроковий (дні–місяці), по проекту або операції
Масштаб / сфера	Увесь бізнес (організація)	Окремий вид діяльності або продукт	Підрозділи, функції (маркетинг, HR)	Окремі процеси, задачі, проекти, операційні потоки
Фокус	Конкурентні переваги, вибір ринків або продуктів, інвестиції	Рентабельність, потреба в інвестиціях, ринки та операційна модель для запуску	Розподіл ресурсів між програмами, досягнення KPI стратегії	Детальні завдання, дедлайни, бюджет проекту, контроль якості
Глибинність аналізу	SWOT/PESTEL/портфельний аналіз, сценарії, моделі ризику	Ринкові дослідження, фінансові прогнози, операційні припущення	Конкретні тактики, KPI, плани ресурсів	Графіки робіт (Gantt), специфікації, щоденні/тижневі контрольні точки
Гнучкість / адаптивність	Стратегія – живий процес, досить гнучка	Відносно сталий і менш гнучкий план при зовнішніх змінах	Помірно гнучке – корегується під потреби стратегії	Висока гнучкість у рамках обмежень проекту/контракту
Відповідальність	Топ-менеджмент	Засновники (власники), топ-менеджмент	Середній менеджмент / функціональні директори	Проектні менеджери
Результат планування	Стратегічна карта, місія, бачення, стратегічні цілі, сценарії, політики	Бізнес-план	План розвитку, виробничий план, бюджет	План проекту, бюджет, графік робіт, технічна документація
Інструменти та методи	SWOT, PESTEL, Porter's Five Forces, Ansoff Matrix, сценарії, BSC	Фінансові моделі, аналіз ринку, маркетингові плани, MVP/Go-to-market	BSC, KPI, бюджетування	CPM/PERT, Gantt, WBS, контроль якості, щоденний моніторинг
Критерій успіху / метрика	Досягнення стратегічних цілей, ринкова частка, стійка конкурентна перевага	Досягнення прогнозів, залучення інвесторів, виконання плану запуску	Виконання середньострокових цілей, відповідність KPI стратегії	Виконання в термінах і бюджетах, відповідність якісним характеристикам

Джерело: узагальнено за даними [34; 35; 36; 37]

По-друге, стратегічне планування зосереджується на вирішенні ключових, системоутворюючих проблем підприємства, від яких залежить його довгострокова життєздатність, конкурентоспроможність і здатність до розвитку. Такі рішення, як правило, мають незворотний характер і визначають напрями трансформації бізнес-моделі. По-третє, стратегічне планування передбачає тісний взаємозв'язок між сформульованими цілями та наявними й потенційними ресурсами підприємства, з урахуванням їх структури, обмеженості та можливостей мобілізації в майбутньому періоді. Це забезпечує реалістичність стратегічних намірів і узгодженість планів з ресурсним потенціалом. По-четверте, стратегічне планування має системно враховувати багатofакторний вплив зовнішнього середовища, а також рівень невизначеності та ризиків, що супроводжують діяльність підприємства [38. с. 24].

Дійсно, стратегічне планування покликане визначити довгостроковий напрям розвитку організації та передбачає встановлення ключових цілей і пріоритетів діяльності, тоді як тактичні, оперативні чи функціональні плани зосереджуються на деталізації способів і термінів реалізації цих задач. Ефективність стратегічного планування залежить від того, наскільки узгоджено вона трансформується у середньострокові програми, бюджети та конкретні завдання підрозділів та чи поєднується із системами тактичного й операційного планування, зокрема через інструменти подібно до стратегічних карт, збалансованої системи показників та ін. Разом з тим, слід враховувати, що бізнес-план не замінює стратегію, адже він слугує переважно для оцінки життєздатності бізнес-ідеї та фінансового прогнозування, тоді як стратегічне планування вибудовує конкурентну позицію в довгостроковій перспективі. Систему стратегічного планування концентровано можна представити у вигляді табл. 1.3.

Стратегічне планування доцільно розглядати як послідовність двох взаємопов'язаних етапів: формування стратегії та її подальшої конкретизації. Стратегічний аналіз зовнішнього середовища повинен показати перспективні напрями посилення конкурентних позицій, виявлення незайнятих ніш, тощо.

Внутрішній аналіз покликаний оцінити можливості виробничого потенціалу підприємства для досягнення перспективних напрямів розвитку. На підставі результатів комплексного аналізу формується уявлення про перспективний стан підприємства, що відображається через систему стратегічних цілей, місію та визначення його позиції в економічному середовищі, а також обґрунтування напрямку стратегічного розвитку. Місія та цілі відіграють визначальну роль у формуванні довгострокового вектора діяльності підприємства, окреслюючи напрями концентрації управлінських і ресурсних зусиль. Завершальним етапом є деталізація та пристосування обраної стратегії до специфічних умов функціонування конкретного підприємства.

Таблиця 1.3

### Система стратегічного планування на підприємстві

Етап / блок системи	Інструмент	Зміст та призначення	Роль у стратегічному плануванні
Стратегічна діагностика	SWOT + PEST / PESTLE (комбінований підхід)	Ідентифікація внутрішніх сильних і слабких сторін підприємства, а також зовнішніх можливостей і загроз. Аналіз політичних, економічних, соціальних, технологічних, правових та екологічних факторів	Формування аналітичної бази для обґрунтування стратегічних рішень
Оцінка портфеля діяльності	BCG / матриця «продукт – ринок»	Аналіз товарних і виробничих напрямів за рівнем зростання та ринковою часткою, визначення перспективних, проблемних напрямів	Пріоритизація напрямів розвитку та оптимізація структури бізнесу
Формування стратегічних цілей	Стратегічні цілі та напрями розвитку	Визначення довгострокових цілей підприємства (зростання, ефективність, диверсифікація, стійкість), узгоджених з результатами стратегічного аналізу	Перехід від аналітики до формування власне стратегії
Реалізація стратегії	Balanced Scorecard (BSC) / KPI	Трансформація стратегічних цілей у систему кількісних і якісних показників за фінансовою, клієнтською, внутрішньою та інноваційною перспективами	Інструмент практичної реалізації та контролю виконання стратегії
Адаптація та управління ризиками	Сценарне планування	Розробка альтернативних сценаріїв розвитку з урахуванням змін ринкового середовища, логістичних обмежень, кліматичних ризиків, поведінки постачальників і державного регулювання	Забезпечення стратегічної гнучкості та стійкості підприємства

Джерело: складено за даними [39; 40; 41].

Аналіз наукових публікацій, монографічних джерел та практикоорієнтованих аналітичних матеріалів свідчить, що стратегічне

планування на підприємстві виконує системоутворюючу функцію управління розвитком у довгостроковій перспективі. Воно спрямоване на забезпечення узгодженості між цілями підприємства, його ресурсним потенціалом та динамікою зовнішнього середовища.

Узагальнення наукових підходів дозволило сформувати укрупнений перелік ключових завдань стратегічного планування, які охоплюють аналітичний, цільовий, ресурсний, організаційно-реалізаційний та контрольний аспекти управління. Реалізація зазначених завдань забезпечує концентрацію фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів на досягненні стратегічних цілей, підвищує рівень внутрішньої координації та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4*

#### **Характеристика завдань стратегічного планування на підприємстві**

Основні завдання	Ключові характеристики
Оцінка зовнішніх та внутрішніх загроз і можливостей	Системний аналіз факторів макро- та мікросередовища, оцінку внутрішнього потенціалу з метою виявлення ключових можливостей розвитку та ризиків, що можуть впливати на стратегічні рішення.
Визначення стратегічних пріоритетів та цілей	Встановлення встановленні чітких, вимірюваних і узгоджених стратегічних цілей, які слугують основою для прийняття управлінських рішень і оцінки результативності діяльності
Формування портфеля продуктів і ринків	Балансування напрямів діяльності підприємства з урахуванням привабливості ринків, рівня конкуренції та власних можливостей з метою оптимального розподілу зусиль між основними видами продукції та послуг.
Планування ресурсів і капіталовкладень	Забезпечення економічної обґрунтованості інвестиційних рішень, підвищення ефективності використання ресурсів та мінімізація стратегічних ризиків.
Розробка механізмів реалізації (логістика, збут, сервіс)	Формування ефективної систем логістики, збуту та післяпродажного сервісу, що забезпечують досягнення запланованих результатів.
Система моніторингу та коригування (ключові показники, система збалансованих показників)	Оцінювання ступеня досягнення стратегічних цілей, забезпеченні зворотного зв'язку, своєчасного виявлення відхилень і коригуванні стратегії

Джерело : побудовано автором за даними [42, с. 321; 43, с. 59].

Крім того, стратегічне планування відіграє важливу роль у формуванні організаційної єдності та стратегічного мислення персоналу, створює

передумови для своєчасної адаптації до змін зовнішнього середовища та дозволяє підприємству посилювати свої позиції на ринку, в галузі або на регіональному рівні.

У процесі еволюції стратегічного менеджменту сформувався широкий спектр моделей стратегічного планування. Їхня поява зумовлена багатофакторністю управлінського середовища, різними підходами до прийняття рішень та відмінностями у поведінці підприємств в умовах ринкової невизначеності. На різних етапах розвитку економіки акценти зміщувалися від строгого раціонального планування до гнучких, інтуїтивних та адаптивних підходів, що відображало потребу підприємств по-різному реагувати на зовнішні виклики. Моделі стратегічного планування розкриті в табл. 1.5.

*Таблиця 1.5*

### **Основні моделі стратегічного планування**

Модель	Сутнісна характеристика
Планова (раціональна)	Стратегія є результатом чітко структурованого процесу планування на основі аналізу та чіткої послідовності етапів планування.
Підприємницька (візійна)	Стратегія ґрунтується на баченні та інтуїції лідера, що уявляє майбутній розвиток.
Навчання на досвіді (еволюційна)	Стратегія виникає поступово, коригується через зворотний зв'язок та накопичений досвід.
Описова (поведінкова)	Стратегія формується як результат реальної поведінки менеджерів і внутрішніх компромісів.
Адаптивна	Орієнтація на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та гнучке коригування.
Інтерактивна (мережева)	Стратегія створюється у взаємодії з партнерами, кластерами, зовнішніми учасниками.
Комбінована (гібридна)	Поєднання планування, лідерського бачення та коригування в процесі реалізації.

Джерело: систематизовано автором на основі [2, с. 66]

Різноманіття моделей стратегічного планування пов'язане з такими ключовими чинниками: динамічністю зовнішнього середовища, що вимагає або жорсткої системності, або гнучкої адаптації; рівнем передбачуваності ринку, який визначає, чи може стратегія бути детально спланованою, чи повинна формуватися поступово; роллю лідера в управлінні, оскільки підприємницьке бачення здатне генерувати стратегії, відмінні від раціональних моделей; накопиченням досвіду та зворотного зв'язку, що формує моделі навчання та

еволюційного розвитку; ступенем взаємодії підприємства з зовнішніми стейкхолдерами, що зумовлює розвиток інтерактивних і мережевих моделей. Переважання тих чи інших чинників у процесі здійснення стратегічного планування визначає відповідну модель.

Таким чином, стратегічне планування є фундаментом стабільного функціонування та розвитку підприємств агробізнесу, що дозволяє забезпечити їхню конкурентоспроможність у динамічному середовищі, підвищити ефективність діяльності та сформувати стійкі траєкторії зростання у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

### **Висновки до Розділу 1**

В сучасному розумінні стратегічне планування на підприємстві розглядається як системний і безперервний процес формування довгострокових цілей розвитку та визначення шляхів їх досягнення з урахуванням внутрішнього потенціалу й умов зовнішнього середовища. Воно поєднує аналітичні, управлінські та організаційні рішення в єдину логіку розвитку підприємства. У результаті стратегічне планування виступає основою забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства в довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування є ключовим інструментом довгострокового управління підприємством, що забезпечує узгодження його місії, цілей і ресурсів із умовами зовнішнього середовища. Воно формує цілісне бачення майбутнього розвитку підприємства та визначає пріоритетні напрями зосередження управлінських зусиль. Завдяки стратегічному плануванню керівництво отримує можливість своєчасно ідентифікувати можливості зростання та потенційні загрози, знижуючи рівень невизначеності у прийнятті рішень. Важливою функцією стратегічного планування є інтеграція різних підсистем управління в єдину логіку розвитку. Воно також сприяє підвищенню внутрішньої координації та формуванню стратегічного мислення персоналу. У

підсумку стратегічне планування виступає основою забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства.

Система стратегічного планування на підприємстві має комплексний і циклічний характер та охоплює послідовні етапи аналізу, вибору, реалізації й контролю стратегії. Стратегічний підхід передбачає глибокий аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища з використанням таких інструментів, як PEST-аналіз, SWOT-аналіз, експертні методи оцінювання та моделі визначення стратегічних пріоритетів. На основі отриманих результатів формуються альтернативні сценарії розвитку та обирається оптимальна стратегія з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства. Реалізація стратегії супроводжується застосуванням інструментів моніторингу, зокрема системи ключових показників та збалансованої системи показників, що забезпечують зворотний зв'язок і можливість коригування. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін зовнішнього середовища та підтримувати стратегічну гнучкість. У результаті система стратегічного планування перетворюється на дієвий механізм управління довгостроковим розвитком підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ЖИТОМИРНАСІННЯ»

#### 2.1. Загальна фінансово-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Житомирнасіння», код ЄДРПОУ: 00492196 зареєстровано 16 лютого 1995 року в м. Житомир. Підприємство здійснює господарську діяльність на території Житомирської області. Підприємство здійснює виробництво та реалізацію насіння, засобів захисту, сільськогосподарського інструменту, мінеральних добрив [44].

За даними Статуту та витягу з Єдиного реєстру підприємств та організацій України ТОВ «Житомирнасіння» здійснює діяльність у сфері оптової та роздрібної торгівлі. Основними напрямками є продаж насіння овочевих, зернових та інших сільськогосподарських культур, саджанців, насіння та кормів для тварин, реалізація квітів, декоративних і садових рослин, а також садового та городнього інструменту. Додатково підприємство здійснює роздрібну торгівлю іншими новими товарами. Окремим напрямом є надання в оренду й експлуатацію власного або орендованого нерухомого майна [44].

ТОВ «Житомирнасіння» демонструє високу стійкість та лідерські позиції на ринку насіння Житомирського регіону. Завдяки ефективній системі управління, орієнтації на якість продукції, помірне ціноутворення та високий рівень обслуговування клієнтів, підприємство забезпечує стабільний попит серед населення та інституційних споживачів. До переваг компанії слід віднести і її досить розвинену роздрібну мережу магазинів та присутність в різних населених пунктах Житомирської області. Ці елементи формують міцну лояльність клієнтів та стійкий конкурентний бар'єр для нових гравців.

Основна мета діяльності підприємства – забезпечення населення м. Житомир, а також інших населених пунктів області, широким спектром товарів сільськогосподарського призначення: насінням овочевих культур, квітів,

трав, саджанцями фруктових та декоративних дерев і кущів, засобами захисту рослин, мінеральними добривами, дачним інструментом та інвентарем. Такий комплексний підхід задовольняє більшість потреб цільової аудиторії в сфері садівництва та городництва. Наявність власних магазинів у містах Житомир та Звягель, селищах Черняхів і Пулини свідчить про стратегічне розміщення торгових точок для охоплення ключових регіонів області.

Підприємство має класичну лінійну структуру управління. Вищим органом є загальні збори учасників, а поточне керівництво здійснює директор. Це забезпечує чіткість у прийнятті рішень та відповідальності. Підприємство перебуває на загальній системі обліку та оподаткування. Товариство демонструє державницький підхід до ведення бізнесу, що проявляється, зокрема, у дотриманні всіх фінансових зобов'язань перед державою. Так, ТОВ «Житомирнасілля» не має заборгованості зі сплати податків та зборів, що свідчить про високу фінансову дисципліну, прозорість бізнес-процесів та надійність підприємства як сумлінного партнера.

Товариство налагоджує ефективну співпрацю з освітніми закладами та комунальними підприємствами області, працює над відкриттям додаткових каналів збуту насіння, добрив та супутніх товарів, зокрема в сегментах B2B та B2G, дбає про власний імідж компанії. Так, налагоджується плідна співпраця з освітніми закладами для постачання необхідних засобів для дослідницької діяльності здобувачів. Також реалізується необхідне насіння, добрива та засоби захисту для вирощування сільськогосподарської продукції освітніми установами з метою організації харчування учнів. Підприємство надає комплексну допомогу з утримання територій через реалізацію насіння трав для газонів, мінеральних добрив, а також садового та городнього інвентарю.

Переходячи від опису загальних аспектів функціонування досліджуваного підприємства та його інституційної структури до оцінки економічних результатів роботи, актуальним є детальний аналіз основних фінансово-економічних показників комерційної діяльності. Наступний етап дослідження передбачає вивчення кількісних показників, а саме: обсягів реалізації продукції, собівартості

реалізованої продукції, сум інших доходів та витрат, розміру отриманого прибутку, що слугуватиме основою для визначення рентабельності бізнесу та обґрунтування подальших управлінських стратегій ТОВ «Житомирнасіння».

Аналіз динаміки продажів за основними товарними групами показує зростання реалізації у всіх ключових категоріях (табл. 2.1). Така тенденція свідчить про відносно стабільний попит та певну незмінність уподобань клієнтів підприємства. Найбільше у відносному вираженні зросли продажі засобів захисту рослин – на 39,4%, та садового інструменту – на 29,8%, що відображає не лише вплив інфляційного фактора на ціни, а й збільшення їхнього використання на одиницю площі і може свідчити про інтенсифікацію виробничих процесів.

Таблиця 2.1

#### Динаміка продажів за групами товарів ТОВ «Житомирнасіння»

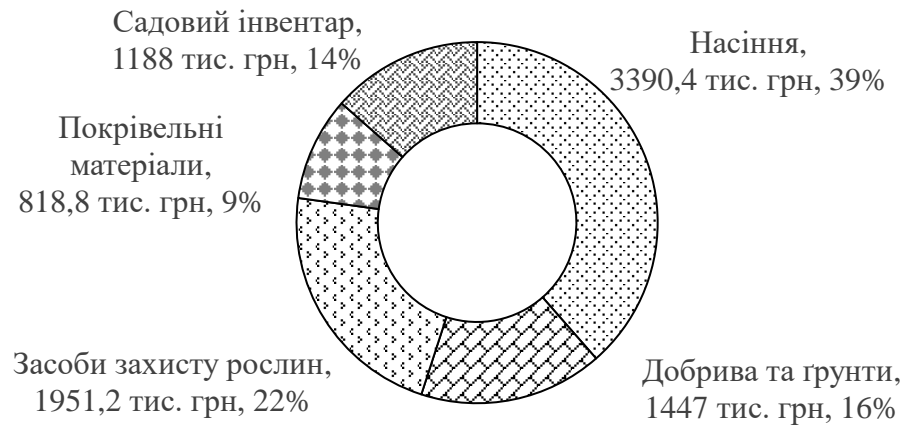
Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, –	%	% структ.
Насіння	2747,3	39,8	3157,8	38,7	3390,4	38,5	643,1	123,4	-1,3
Засоби захисту рослин	1399,4	20,3	1879,7	23,0	1951,2	22,2	551,8	139,4	1,9
Добрива та ґрунти	1177,1	17,1	1332,9	16,3	1447,00	16,5	269,9	122,9	-0,6
Садовий інвентар	915,0	13,3	1069,2	13,1	1188,00	13,5	273	129,8	0,2
Покрівельні матеріали	658,7	9,5	725,4	8,9	818,8	9,3	160,1	124,3	-0,2
Разом	6897,5	100,0	8165,0	100,0	8795,4	100,0	1897,9	127,5	0,0

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Житомирнасіння»

У структурі доходів найбільшу частку займає продаж насіння (рис. 2.1). Так, у 2024 р. надходження від реалізації товарів цієї групи становили 38,5% усіх доходів, що лише трохи менше (на 1%) порівняно з 2022 р. Досить значну частку займають також засоби захисту рослин, причому на відміну від насіння, їхня частка в структурі продажів збільшилась майже на 2%.

Аналіз фінансових результатів діяльності вказує на позитивна динаміка обсягу чистого доходу і свідчить про нарощування масштабів господарської діяльності підприємства та можливо збільшення ринкової частки (табл. 2.2). Чистий дохід підприємства у 2024 р. у порівнянні із 2022 р. збільшився на 1897,9 тис. грн або на 27,5%. Збільшення обсягів реалізації відбулося внаслідок розширення обсягів продажів та підвищення цін товари через інфляційні

процеси в країні внаслідок макроекономічної нестабільності спричиненої військовою агресією РФ проти України.



**Рис. 2.1. Структура продажів за товарними групами ТОВ «Житомирнасіння»**

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Житомирнасіння»

За період 2022–2024 рр. сума інших операційних доходів збільшилася у 2,6 рази у порівнянні з початком періоду. В цілому, загальні доходи зросли на 2125,9 тис. грн, або на 30,2%. Водночас витрати підприємства за той самий період збільшилися на 2153,3 тис. грн, або на 134,5%, що перевищує темпи зростання доходів. Отже, незважаючи на позитивну динаміку доходів, рентабельність діяльності була під тиском інфляційних процесів та зростаючих витрат.

*Таблиця 2.2*

**Фінансові результати діяльності ТОВ «Житомирнасіння», тис. грн**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+, –	%, разів
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6897,5	8165,0	8795,4	1897,9	127,5
Інші операційні доходи	147,1	180,6	375,1	228	у 2,6 р.
Разом доходів	7044,6	8345,6	9170,5	2125,9	130,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3649,3	5151,3	5618,6	1969,3	154,0
Інші операційні витрати	2581,7	2258,7	2688,6	106,9	104,1
Інші витрати	19,4	37,0	96,5	77,1	у 5,0 р.
Разом витрати	6250,4	7447	8403,7	2153,3	134,5
Прибуток (збиток) до оподаткування	794,2	898,6	766,8	-27,4	96,5
Податок на прибуток	-	161,7	138,0	-	-
Чистий прибуток (збиток)	794,2	736,9	628,8	-165,4	79,2

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Житомирнасіння»

Аналізуючи зміну собівартості слід зазначити, що вона зростала швидшими темпами, ніж чистий дохід. У звітному році відносно 2022 р. собівартість зросла на 1969,3 тис. грн, або на 54,0%. Більш швидке зростання собівартості має викликати занепокоєння, оскільки випереджаюче зростання собівартості негативно впливає на валовий прибуток та загальну рентабельність підприємства. На відміну від собівартості інші операційні витрати у 2023 р. зменшилися до 2258,7 тис. грн порівняно з 2581,7 тис. грн у 2022 р. (-12,5%), але у 2024 р. знову зросли до 2688,6 тис. грн (+19,0% до 2023 р.). Загальне зростання за цією статтею за період дослідження 4,1%. У 5,0 разів зросли витрати, що не відносяться безпосередньо до собівартості продукції та операційних витрат. В цілому витрати ТОВ «Житомирнасілля» збільшилися на 2153,3 тис. грн або 134,5%, що на 4,5% перевищувало темп зростання доходів. Більш швидке зростання витрат ніж загальних доходів безпосередньо вплинуло на зниження прибутку ТОВ «Житомирнасілля».

Співставлення доходів та витрат показало зростання прибутку до оподаткування у 2023 р., але зниження в 2024 р. Загалом за період 2022–2024 рр. прибуток до оподаткування зменшився на 27,4 тис. грн, або на 3,5%. У 2022 р. підприємство скористалося пільгами зі сплати податків, що позитивно відобразилося на величині чистого прибутку. У 2023 р. та 2024 р. спостерігалось його поступове зменшення.

Оскільки основним видом діяльності ТОВ «Житомирнасілля» є торгівля насінням, мінеральними добривами, фунгіцидами, інсектицидами, гербіцидами, сільськогосподарських інвентарем та іншим товарами важливо проаналізувати маржинальність продажів та показників рентабельності діяльності. Чим вищою є маржинальність, тим більше прибутку отримує компанія. У досліджуваному періоді спостерігається суттєве зниження ефективності господарювання (табл. 2.3). Так, маржинальності знизилась із 47,1% у 2022 р. до 36,1% у 2024 р. Це ключовий негативний фактор, що вказує на зниження ефективності основної діяльності або тиск з боку зростання вартості сировини/матеріалів. Рентабельність продажів зменшилась до 7,15% відносно 2022 р. Аналогічні

негативні тренди спостерігаються і за показниками рентабельності витрат (собівартості) – зменшилась з 21,76% до 11,19%, рентабельності активів – зменшилась з 14,06% до 8,69% та рентабельності власного капіталу – зменшилась з 67,22% до 53,22%. Отже, незважаючи на те, що підприємство залишається рентабельним, зниження усіх показників ефективності при одночасному зростанні обсягів реалізації товарів вказує на певні проблеми в плануванні та організації діяльності компанії, управлінні витратами, оптимізації бізнес-процесів. Головною проблемою є випереджаюче зростання собівартості реалізованої продукції відносно зростання чистого доходу. Це призвело до значного скорочення розміру валового прибутку. Зменшення маржинальності торгівлі та величини чистого прибутку з 794,2 тис. грн до 628,8 тис. грн або на 165,4 тис. грн знижує спроможності підприємства реінвестувати отриманий прибуток в покращення якості обслуговування клієнтів, розширення виробництва, впровадження сучасних технологій.

Таблиця 2.3

### Ефективність комерційної діяльності ТОВ «Житомирнасіння», %

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., +,-
Маржинальність	47,1	36,9	36,1	-11,00
Рентабельність реалізації	11,51	9,03	7,15	-4,37
Рентабельність виробництва	21,76	14,31	11,19	-10,57
Рентабельність основних засобів	355,82	354,96	327,67	-28,15
Рентабельність активів	14,06	11,45	8,69	-5,37
Рентабельність власного капіталу	67,22	62,37	53,22	-14,00

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Житомирнасіння»

Отримані результати аналізу показників рентабельності діяльності відображають кінцеву фінансову результативність функціонування підприємства, проте вони не розкривають внутрішні чинники формування цього результату. Оскільки рівень рентабельності безпосередньо залежить від обсягу та структури витрат, продуктивності праці, фондівіддачі, матеріаломісткості та інших характеристик ресурсної бази, доцільним є перехід до дослідження забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та ефективності їх

використання. Такий аналітичний зв'язок дозволяє ідентифікувати, які саме елементи ресурсного потенціалу формують створену вартість, які ресурси використовуються недостатньо або нераціонально, а також визначити резерви підвищення рентабельності шляхом оптимізації структури та інтенсивності використання основних, трудових і матеріальних ресурсів.

Оскільки ТОВ «Житомирнасілля» займається переважно комерційною діяльністю, значну частину його активів становлять оборотні засоби – зокрема, товари, призначені для реалізації, та кошти, що перебувають у розрахунках за вже реалізовану продукцію. Протягом 2022–2024 рр. в структурі активів ТОВ «Житомирнасілля» переважають оборотних засобів (табл. 2.4). Їх частка в загальній сумі активів є домінуючою, коливаючись в межах 95,6% – 96,6%. Це підтверджує комерційну спрямованість діяльності підприємства, де значна частина активів безпосередньо залучена в процес обігу товарів. Частка основних засобів є незначною і має тенденцію до зменшення як в абсолютному, так і у відносному вираженні. З 4,0% у 2022 р. вона знизилася до 2,7% у 2024 р. Це може свідчити про недостатнє оновлення матеріально-технічної бази, що призводить до вибуття зношених основних засобів. Зношеність основних засобів в майбутньому буде негативно позначатися на кінцевих результатах діяльності.

Таблиця 2.4

#### Динаміка складу та структури активів ТОВ «Житомирнасілля»

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+,-	%	% струк.
Основні засоби	223,2	4,0	207,6	3,2	191,9	2,7	-31,3	86,0	-1,3
Оборотні засоби, всього	5412,4	95,8	6213,6	96,6	6922,1	95,6	1509,7	127,9	-0,2
Виробничі запаси	356,8	6,3	390,5	6,1	420,0	5,8	63,2	117,7	-0,5
Товари	3253,4	57,6	3937,4	61,2	4688,0	64,8	1434,6	144,1	7,2
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1296,4	22,9	1307,3	20,3	1175,3	16,2	-121,1	90,7	-6,7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	219,7	3,9	298,8	4,6	367,9	5,1	148,2	167,5	1,2
Інша поточна дебіторська заборгованість	42,6	0,8	52,1	0,8	57,9	0,8	15,3	136,0	0,0
Гроші та їх еквіваленти	243,7	4,3	227,6	3,5	213,2	2,9	-30,5	87,5	-1,4
Всього активи	5649,6	100,0	6435,1	100,0	7237,6	100,0	1588,1	128,1	0,0

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Житомирнасілля»

В структурі оборотних засобів переважають товари. Їх частка збільшилась з 57,6% у 2022 р. до 64,8% у 2024 р., що свідчить про зростання товарних запасів підприємства. У вартісному вираженні зростання становило 1434,6 тис. грн, що на 44,1% більше у порівнянні з 2022 р. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги має тенденцію до зменшення як у відносному, так і в абсолютному вираженні. Зменшення суми дебіторської заборгованості на 121,1 тис. грн або на 9,3% є позитивним сигналом, що свідчить про покращення розрахункової дисципліни покупців та зміну кредитної політики підприємства. Проте обсяги коштів, які знаходять в розрахунках все ще залишається досить значною і становить 1175,3 тис. грн або 16,2% від вартості активів. Спостерігається певне зростання сум дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом. Так, її частка збільшилась з 3,9% до 5,1%, а абсолютне значення зросло на 148,2 тис. грн. Більше стало й виробничих запасів. Зростання зафіксовано на 63,2 тис. грн або на 17,7%. Проте їх частка в складі майна дещо знизилась. Сума коштів на розрахунковому рахунку зменшилась на 12,5% або на 30,5 тис. грн (з 243,7 тис. грн до 213,2 тис. грн). В структурі активів частка грошових коштів та їх еквівалентів знизилась з 4,3% до 2,9%.

Збільшення вартості майна досліджуваного підприємства свідчить про розвиток підприємства та нарощування обсягів діяльності, що відображається у збільшенні загальної суми активів та, зокрема, оборотних засобів. Основний приріст оборотних засобів забезпечувався за рахунок зростання товарних запасів. Позитивним є й покращення платіжної дисципліни та відповідно зменшення дебіторської заборгованості та реалізовані товари та послуги.

Проаналізуємо походження коштів, використаних для формування майна підприємства (табл. 2.5). За досліджуваний період власний капітал зріс на 33,7% або на 1447,4 тис. грн. Частка власного капіталу сягнула 79,3% у 2024 р. збільшившись на 3,3% відносно 2022 р. Основною рушійною силою зростання власного капіталу є нерозподілений прибуток. Його частка в структурі джерел утворення зростає з 53,8% у 2022 р. до 62,0% у 2024 р. Абсолютне зростання

нерозподіленого прибутку за період склало 1447,4 тис. грн, а темп зростання – 47,6%. Це свідчить про прибуткову діяльність підприємства та реінвестування отриманого прибутку. Щодо сум пайового та резервного капіталу, то вони не зазнали змін. Проте на фоні зростання інших складових власного капіталу його частка дещо знизилась.

Таблиця 2.5

### Динаміка складу та структури пасивів ТОВ «Житомирнасіння»

Показник	2022 р.		2023 р.		2024 р.		2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	+, –	%, разів	% струк.
Зареєстрований (пайовий) капітал	1181,5	20,9	1181,5	18,4	1181,5	16,3	0,0	100,0	-4,6
Резервний капітал	69,8	1,2	69,8	1,1	69,8	1,0	0,0	100,0	-0,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3040,7	53,8	3805,3	59,1	4488,1	62,0	1447,4	147,6	8,2
Усього власний капітал	4292,0	76,0	5056,6	78,6	5739,4	79,3	1447,4	133,7	3,3
Короткострокові кредити банків	1250,0	22,1	1137,5	17,7	1187,5	16,4	-62,5	95,0	-5,7
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	31,8	0,6	101,0	1,6	108,5	1,5	76,7	у 3,4 р.	0,9
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	71,2	1,3	136,4	2,1	198,3	2,7	127,1	у 2,8 р.	1,5
у тому числі з податку на прибуток	30,0	0,5	80,9	1,3	149,9	2,1	119,9	у 5,0 р.	1,5
Кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	1,6	0,0	1,6	0,0	0,0	0,0	-1,6	0,0	0,0
Інші поточні зобов'язання	3,0	0,1	2,0	0,0	4,0	0,1	1,0	133,3	0,0
Поточні зобов'язання	1357,6	24,0	1378,5	21,4	1498,2	20,7	140,7	110,4	-3,3
Джерела утворення	5649,6	100,0	6435,1	100,0	7237,6	100,0	1588,1	128,1	0,0

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Житомирнасіння»

Загальна сума поточних зобов'язань має тенденцію до незначного зростання протягом трьох останніх років. Збільшення відбулося на 140,7 тис. грн або на 10,4%. При цьому їх частка в структурі джерел утворення зменшилася з 24,0% у 2022 р. до 20,7% у 2024 р. Серед поточних зобов'язань значну частину становлять короткострокові кредити банків. В 2022 р. на їх частку припадало 92,1% від обсягу поточних зобов'язань зменшившись до 79,3% у 2024 р. Це пояснюється поступовим погашенням залучених кредитних коштів. Разом з тим відзначається збільшення в кілька разів сум кредиторської

заборгованості за товари, роботи, послуги та за розрахунками з бюджетом. Проте таке значне збільшення у відносному вираженні можна пояснити невеликими сумами кредиторської заборгованості для порівняння у 2022 р. У 2024 р. заборгованість із виплати заробітної плати не фіксувалася, на відміну від попередніх звітних періодів, у яких вона мала місце, хоча й у незначних обсягах. Суми віднесені до інших поточних зобов'язань були незначними та коливалися протягом періоду як в сторону збільшення так і зменшення.

Протягом усього періоду дослідження спостерігається переважання власного капіталу над поточними зобов'язаннями. Частка власного капіталу зростає з 76,0% у 2022 р. до 79,3% у 2024 р., що свідчить про зростання фінансової стійкості та незалежності підприємства. Отже, аналіз статей пасиву балансу свідчить, що на підприємстві спостерігається позитивна динаміка зростання власного капіталу, зменшується залежності від короткострокових кредитів банків, відсутня заборгованість перед працівниками із виплати заробітної плати.

Проаналізуємо за допомогою показників табл. 2.6 стан та забезпеченість основними засобами. Важливо відзначити, що за аналізований період первісна вартість основних засобів не змінювалась, що вказує на відсутність придбання та вибуття основних засобів. Стабільність складу основних засобів підприємства свідчить про незмінність його виробничого потенціалу та вказує на обмежені можливості для розширення виробництва та впровадження інноваційних технологій.

Таблиця 2.6

**Динаміка, стан та забезпеченість основними засобами в  
ТОВ «Житомирнасілля»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+, –	%, разів
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	751,9	751,9	751,9	0,0	100,00
Сума зносу, тис. грн	528,7	544,4	560,0	31,3	105,92
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	223,2	207,6	191,9	-31,3	85,98
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,70	0,72	0,74	0,04	x
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,30	0,28	0,26	-0,04	x
Фондоозброєність, тис. грн	15,9	16,0	16,0	0,10	100,63

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Житомирнасілля»

За період з 2022 р. до 2023 р. сума зносу основних засобів збільшилася на 31,3 тис. грн, досягнувши 560,0 тис. грн. Це є природним процесом старіння та використання основних засобів. Разом з тим, за умов відсутності інвестицій в основний капітал та об'єктивного використання основних засобів в господарській діяльності спостерігалось зменшення залишкової їх вартості. Це негативно позначилося на рівні придатності основних засобів, який у 2024 р. знизився до 0,26. Збільшення цього коефіцієнта свідчить про поступове старіння основних засобів підприємства та зменшення їхньої придатності. Низький рівень придатності до господарського використання основних активів негативно позначається на спроможності підприємства досягати поставлених цілей. Фондоозброєність залишається практично незмінною протягом усього періоду, коливаючись близько 16,0 тис. грн.

Отже, зважаючи на значний рівень зносу основних засобів та тенденцію до його подальшого підвищення, підприємству необхідно розглянути питання щодо оновлення основних засобів у найближчому майбутньому. Відсутність інвестицій у нові основні засоби може негативно вплинути на ефективність виробничого процесу та конкурентоздатність підприємства в довгостроковій перспективі. Доцільно також провести детальний аналіз стану наявних основних засобів для визначення найбільш застарілого та неефективного обладнання, яке потребує першочергової заміни.

Наступним етапом дослідження стане аналіз ефективності використання матеріально-технічних ресурсів підприємства з метою виявлення резервів підвищення продуктивності праці. Одним із ключових показників оцінки ефективності господарювання є продуктивність праці. Зростання продуктивності праці свідчить, що виробничі ресурси підприємства використовуються більш ефективно, покращується організація виробничих процесів, застосовуються ефективніші технології. Так, у 2024 р. продуктивність праці була вищою у порівнянні із 2022 р. на 48,8%, що вказує на досить високі темпи зростання (табл. 2.7). Важливим показником ефективності є рентабельність. На досліджуваному підприємстві рентабельність продажів

знижилась з 11,5% до 7,1% у 2024 р. Зниження на 4,4 відсоткових пункти може свідчити про зростання собівартості реалізованої продукції або збільшення управлінських та збутових витрат. Менше отриманого й чистого прибутку на одну гривню основних засобів. Якщо у 2022 р. одна гривня інвестована в основні засоби дозволяла отримати 355,8 грн, то в 2024 р. на 28,1 грн менше.

Таблиця 2.7

### Показники ефективності господарювання ТОВ «Житомирнасіння»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р.	
				+, –	%, разів
Продуктивність праці, тис. грн	492,7	628,1	733,0	240,3	148,8
Рентабельність продажів, %	11,5	9,0	7,1	-4,4	x
Отримано прибутку на 1 грн основних засобів, грн	355,8	355,0	327,7	-28,1	92,1
Фондовіддача, грн	30,9	39,3	45,8	14,9	148,2
Фондоємкість, грн	0,03	0,03	0,02	0,0	66,7
Матеріаловіддача, грн	2,4	2,0	2,0	-0,4	83,3
Матеріалоємкість, грн	0,42	0,50	0,51	0,1	121,4

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Житомирнасіння»

Ефективність використання основних засобів та матеріальних ресурсів можна оцінити за окремими показниками. Так, зниження матеріаловіддачі на 16,7% або на 0,4 грн є негативною тенденцією, яка свідчить про менш ефективне використання матеріальних ресурсів для отримання виручки. На кожну гривню використаних матеріалів підприємство отримує менше виручки. Щодо основних засобів, то зростання фондовіддачі на 48,2% зумовлена не стільки удосконаленням технічного рівня виробництва скільки зростанням виручки при одночасному зменшенні залишкової вартості необоротного активів. Отже, на фоні збільшення кінцевих результатів діяльності підприємства спостерігається зниження рентабельності, суми отриманого чистого прибутку на одну гривню основних засобів та ефективності використання матеріальних ресурсів, що свідчить про наростання негативних тенденцій.

Дослідження показників фінансово-економічної стійкості ТОВ «Житомирнасіння» вказує на різноспрямовані тенденції (додаток А). Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився до 0,24, а швидкої ліквідності до

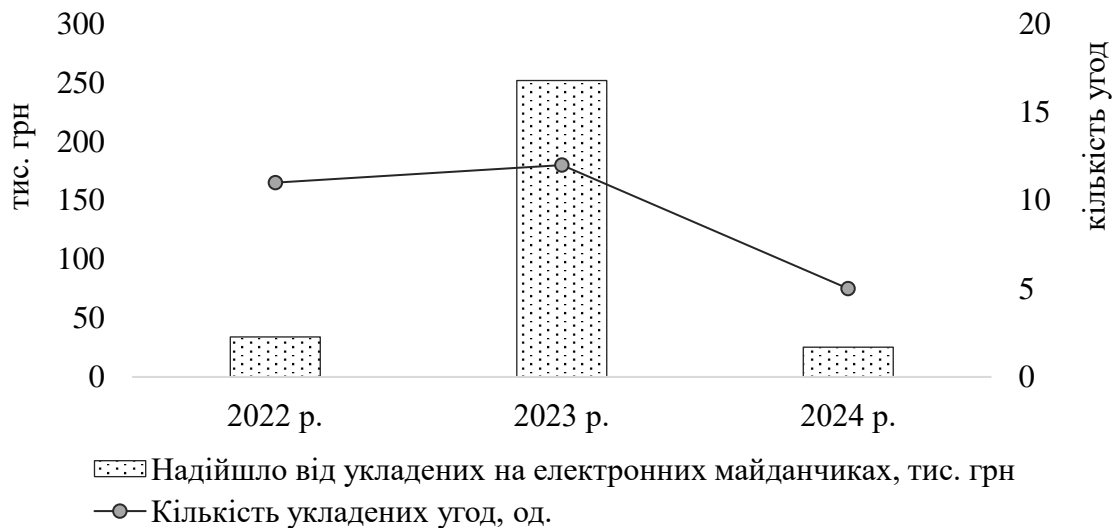
1,13, що свідчить про зниження можливостей швидко розраховуватися із поточними зобов'язаннями. Слід зазначити, що незважаючи на зниження абсолютної та швидкої ліквідності значення даних показників все ж залишаються вище рекомендованих значень. Зростання коефіцієнта поточної ліквідності вказує на наявність значного обсягу оборотних засобів.

Фінансові показники підприємства загалом характеризуються стабільністю: коефіцієнт автономії залишився на високому рівні, що свідчить про фінансову незалежність, не зазнали суттєвих змін показники маневреності власного капіталу та забезпеченості власними оборотними засобами, а власний капітал повністю покриває необоротні активи. Показники оборотності загалом демонструють покращення використання ресурсів, зокрема зростання оборотності активів до 1,14, хоча спостерігається зниження оборотності матеріальних запасів і власного капіталу. Коефіцієнт заборгованості мав тенденцію до зниження та перебував у безпечних межах. Водночас негативною тенденцією є суттєве зниження рентабельності власного капіталу (з 16,94% до 10,39%) та активів (з 12,94% до 8,13%), що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсної бази підприємства, за умов майже незмінної ресурсовіддачі.

Отже, підприємство залишається фінансово стійким, має низьку боргову залежність, а інвестування в необоротні активи здебільшого здійснюється за рахунок власного капіталу. Попри покращення оборотності ресурсів і стабільність деяких показників фінансової стійкості, зниження коефіцієнтів ліквідності та особливо рентабельності свідчить про наростання негативних тенденцій у прибутковості та структурі активів. Це вимагає перегляду політики витрат, підвищення продуктивності та посилення контролю над фінансовими потоками.

Серед споживачів підприємства велика кількість юридичних осіб, а також державних та комунальних підприємств, організацій та установ, освітніх закладів, сільських рад. Основні замовники (додаток Б). Кількість укладених угод в динаміці та обсяг отриманих коштів представлені на рис. 2.2.

Найбільш успішним для підприємства в системі конкурентних торгів був 2023 рік. Було укладено 12 угод на суму 251,9 тис. грн. При цьому в 2022 р. було укладено на одну угоду менше, але сумарна вартість реалізованих товарів становила всього 33,9 тис. грн. У 2023 р. від 5 угод було отримано 25,2 тис. грн. Можна констатувати, що на даний час участь у конкурентних торгах варто розглядати як додатковий канал реалізації продукції.

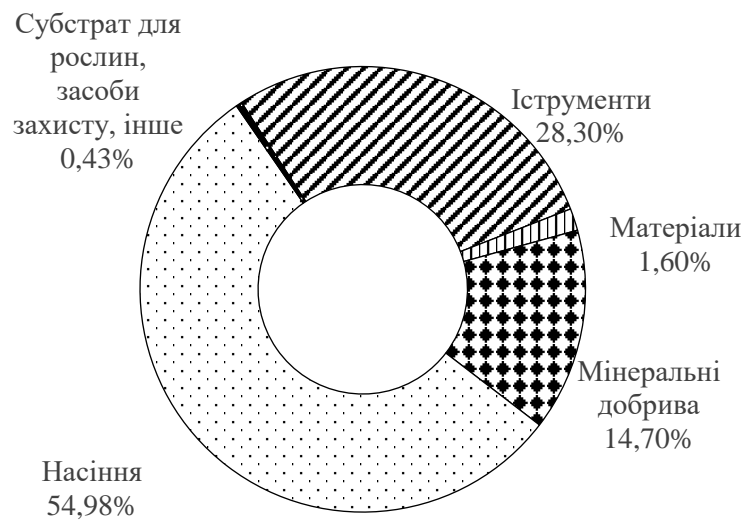


**Рис. 2.2. Кількість угод та суми контрактів ТОВ «Житомирнасілля» на електронних майданчиках**

Джерело: побудовано за даними [44].

Середня сума угоди, укладеної в системі електронних торгів є невеликою. Так, у 2022 р. на один контракт припадало 3,1 тис. грн, у 2023 р. – 21,0 тис. грн, а у 2024 р. – 5,0 тис. грн. Для потреб комунальних підприємств, сільських рад, інтернатів, освітніх закладів постачались різноманітні товари. В структурі закупівлі майже 55% припадає на насіння газонних трав, овочів, зернових та ін. (рис. 2.3). Велику частка в структурі постачання становить сільськогосподарських інвентар та інструменти, а також мінеральні добрива. Певним чином така структура закупівлі обумовлена цілями придбання, особливостями роботи організацій-замовників – озеленення територій закладів освіти, прикрашання клумб, створення зелених зон в парках та населених пунктах, висівання та висаджування квітів, вирощування овочів для забезпечення харчування вихованців інтернатних закладів.

Отже, склад та структура майна підприємства відповідає напряму діяльності підприємства – забезпечення комерційної діяльності. В структурі активів оборотні кошти становлять понад 95,0%. Позитивна динаміка вартості активів підприємства при відносно стабільній величині коштів, що знаходяться в розрахунках свідчить про розвиток підприємства та нарощування обсягів діяльності. Дійсно, за 2022–2024 рр. обсяг реалізації товарів збільшився на 27,5% або на 1897,9 тис. грн.



**Рис. 2.3. Структура реалізації товарів в системі публічних закупівель**

Джерело: побудовано за даними [44Помилка! Закладку не визначено.].

На фоні зростання продуктивності праці та підвищення фондівіддачі негативною тенденцією залишається збільшення матеріалоємкості продукції, що негативно впливає на показники собівартості та рентабельності діяльності. Відзначається також сповільнення оборотності виробничих ресурсів та товарів. Як наслідок, рентабельність продажів у 2024 р. становила 7,1% знизившись на 4,4 відсоткових пунктів у порівнянні з 2023 р. Це вимагає перегляду системи управління матеріальними ресурсами підприємства, удосконалення політики формування витрат та посилення контролю над фінансовими потоками.

Підприємство залишається фінансово стійким, має низьку боргову залежність, а інвестування в необоротні активи здебільшого здійснюється за рахунок власного капіталу. Зменшення сум найбільш ліквідних активів

позначилось на рівні абсолютної ліквідності, хоча їх значення все ж перебували в межах рекомендованих.

## **2.2. Діагностика інструментів стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Житомирнасілля»**

У процесі стратегічного планування розвитку підприємства важливим елементом є оцінка інвестиційної діяльності, оскільки саме вона забезпечує ресурсну базу для реалізації довгострокових цілей, модернізації матеріально-технічного потенціалу та формування конкурентних переваг. З цією метою доцільним є аналіз динаміки та структури інвестиційних вкладень, що дозволяє визначити стратегічні пріоритети підприємства та оцінити достатність фінансового забезпечення планових трансформацій.

У 2022–2024 рр. загальний обсяг реальних інвестицій підприємства зазнав суттєвих змін (додаток В). У 2022 р. вкладення в активи становили 1000,1 тис. грн, тоді як у 2023 і 2024 рр. їх розмір зменшився. Порівняно з 2022 р. загальний обсяг реальних інвестицій у 2024 р. скоротився на 185,4 тис. грн, або на 18,5 %. Така тенденція свідчить про обмеженість інвестиційного потенціалу та необхідність коригування стратегічних рішень щодо формування та використання ресурсів.

Аналіз структури інвестиційних вкладень показує, що реальні інвестиції ТОВ «Житомирнасілля» складаються переважно з оборотних засобів та незначної частки незавершених капітальних вкладень. Протягом 2022–2024 рр. підприємство не здійснювало інвестицій у основні засоби чи нематеріальні активи, що є критично важливими з погляду стратегічного оновлення та підвищення технологічної спроможності. Незавершені капітальні вкладення, сформовані у 2021 р., залишалися на рівні всього 14 тис. грн і становили незначну частку в структурі інвестиційного портфеля.

Переважаюча орієнтація на фінансування оборотного капіталу свідчить про прагнення підприємства підтримувати стабільність операційної діяльності,

забезпечувати достатній рівень ліквідності та гнучкості у реагуванні на ринкові коливання. З позиції стратегічного планування така політика є виправданою для короткострокового підтримання бізнес-процесів, проте не забезпечує належних передумов для довгострокового розвитку, модернізації матеріально-технічної бази та зміцнення конкурентоспроможності. У 2024 р. сума вкладених коштів в оборотні засоби досягнула 800,7 тис. грн, що дозволило формувати достатній товарний запас і підтримувати якість торговельно-посередницької діяльності.

Фінансування інвестиційної діяльності здійснювалося за рахунок власних коштів підприємства (чистого прибутку, амортизаційних відрахувань), а також позикового капіталу. Сума короткострокових позикових коштів, спрямованих на поповнення оборотних активів, зростає з 1100,0 тис. грн на початок 2022 р. до 1500,0 тис. грн на кінець 2024 р. Така тенденція свідчить про збільшення залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування та підвищення рівня фінансових ризиків, що потребує перегляду стратегічних інвестиційних пріоритетів.

Отже, результати аналізу вказують на те, що існуюча інвестиційна політика підприємства орієнтована переважно на підтримання поточної діяльності, проте не забезпечує достатніх умов для стратегічного розвитку. Відсутність інвестицій в оновлення основних засобів, технологій та нематеріальних активів може обмежувати потенціал підприємства щодо підвищення ефективності, диверсифікації та розширення ринкових можливостей. Це підкреслює необхідність формування збалансованої стратегії інвестиційного забезпечення, яка передбачатиме не лише підтримку оборотного капіталу, а й цільові інвестиції в розвиток виробничого та інтелектуального потенціалу підприємства.

Проаналізуємо також фінансові та інвестиційні ризики підприємства залежно від його життєвого циклу та на основі отриманих даних визначити поведінку підприємства як об'єкту господарювання (табл. 2.8). За результатами аналізу видно, що підприємство потрапляє в групу з низьким ризиком та за встановленими показниками отримує 90 балів. Підприємство віднесено до групи А, що характеризується низьким ризиком.

В цілому інвестиційна діяльність підприємства у 2022–2024 рр. характеризувалася зниженням обсягів, високою залежністю від інвестицій в оборотні засоби та стабільним, але незначним рівнем незавершених капітальних вкладень. Зменшення інвестиційної активності, особливо якщо воно стосується оновлення основних фондів, може мати довгострокові наслідки для конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 2.8

### Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Житомирнасілля»

Показник	Критерій оцінки	Значення	Оцінка, балів
Фаза життєвого циклу	0–1 років – 0 балів; 1–3 роки – 5 балів; Більше 3 років – 10 балів.	Підприємство функціонує 30 років	10
Наявність негативної інформації про підприємство	Наявність судових позовів тощо.	Відсутні судові позови	10
Диверсифікація бізнесу компанії	Відсутність диверсифікації – 0 балів; наявність диверсифікації – 10 балів.	Підприємство реалізує широкий асортимент насінневої продукції та супутніх товарів	5
Залежність від контрагентів	0–10 % – 0 балів; 10–50 % – 5 балів; 50–100 % – 10 балів.	Висока залежність від постачання товарів	10
Ризик втрати фінансової стійкості	Висока ймовірність ризику – 0 балів; помірна – 5 балів; незначна – 10 балів.	Незначний	10
Ризик нецільового використання капіталу	Висока ймовірність ризику – 0 балів; помірна – 5 балів; незначна – 10 балів.	Відсутній	10
Ризик втрати ліквідності й платоспроможності	Висока ймовірність ризику – 0 балів; помірна – 5 балів; незначна – 10 балів.	Відсутній	10
Наявність проблемних активів	Проблемні акти більше 50 % – 0 балів; відсутність 10 балів.	0%	10
Тривалість операційного циклу	0–6 міс. – 10 балів; 6–12 міс. – 5 балів; більше 10 міс. – 0 балів.	8 місяців	5
Період окупності капіталовкладень	0–10 років – 10 балів; більше 10 років. – 0 балів.	3 роки	10
Сума			90

Підсумовуючи слід зазначити, що метою функціонування ТОВ «Житомирнасілля» є задоволення попиту населення області в якісному насінні овочевих культур, мінеральних добрив, фунгіцидах, інсектицидах,

гербицидах, засобах захисту садів сільських мешканців, необхідному інвентарі для виконання усього комплексу робіт з посадки та догляду городини. Аналіз виробничо-збутової діяльності підприємства, його показників фінансово-економічного стану, економічної ефективності, інвестиційної діяльності дозволяє визначити траєкторію розвитку ТОВ «Житомирнасіння».

Загалом, незважаючи на зростання обсягів продажу, фінансова результативність підприємства погіршилася через проблеми з контролем витрат, особливо собівартості продукції. Підприємство залишається прибутковим, проте величина чистого прибутку характеризувалась негативною тенденцією. Основна причина вбачається в подорожчанні закуповуваних товарів.

Дослідження комерційної та операційної діяльності засвідчило, що основним завданням на даному етапі залишались підвищення якості та оперативності обслуговування, поповнення та розширення номенклатури продажів, забезпечення співпраці з надійними постачальниками, посилення контролю за якістю насіння, що в цілому відповідає наявним перед підприємством викликам. З цією метою додаткові ресурси спрямовувались на поповнення обігових коштів, забезпечення необхідного асортименту товарів в торговому залі та на складі, покращення якості та оперативності обслуговування. Очевидно в найближчій перспективі підвищення операційної ефективності збереження в пріоритеті.

Для оцінки спроможності підприємства швидко та ефективно адаптуватися до динамічних змін зовнішнього ринкового середовища та внутрішніх умов проведемо аналіз стратегічної гнучкості ТОВ «Житомирнасіння» за основними бізнес-процесами та параметрами господарської діяльності (табл. 2.9). Загалом гнучкість ТОВ «Житомирнасіння» на рівні середньої: сформований певний запас фінансової міцності, налагоджені продажі, наявність складського господарства, проте диверсифікація постачання та цифрові канали – слабкі місця. За результатами дослідження пріоритетними слід вважати дії щодо посилення фінансової стійкості (зростання доходності, нарощування фінансової ліквідності, підвищення оборотності товарних

запасів), диверсифікувати постачання та запуск електронного каналу просування та продажу продукції. Це дозволить отримати найбільший ефект та посилить здатність швидко реагувати на ринкові зміни.

Таблиця 2.9

### Оцінка стратегічної гнучкості ТОВ «Житомирнасілля»

Вимір	Коротке обґрунтування	Оцінка
Фінансова гнучкість	Дохід помірний, невеликий штат працівників, помірні внутрішні резерви, залежність від сезонності.	Середня
Операційна/ логістична гнучкість	Наявність складу дозволяє створювати певні товарні запаси. Робота з оптовими покупцями. Локальна інфраструктура і залежність від зовнішніх перевізників.	Середня
Ланцюжок постачання (диверсифікація)	Постачання товарів залежать від кількох контрагентів, що може викликати ризик дефіциту в сезон.	Середня
Продуктова/ асортиментна гнучкість	Широкий асортимент насіння, добрив, засобів захисту, супутніх товарів; можливість розширення ніш за одночасної потребує швидкого реагування на попит.	Висока
Цифрова/ маркетингова гнучкість	Відсутність представництва онлайн; треба посилити електронну взаємодію для швидкого масштабування. Відсутність реклами.	Низька
Організаційна (люди/керівництво)	Невеликий штат дає швидкі рішення, але відчувається нестача спеціалістів (логістика, ІТ, якість).	Середня
Регуляторно-правова гнучкість	Зміна нормативів щодо імпорту насіння, засобів захисту можуть позначитися на збутовій діяльності, що потребує моніторингу та правової готовності.	Середня

Джерело: дані підприємства та з відкритих джерел в мережі Інтернет [45].

У результаті комплексного аналізу економічних показників діяльності підприємства, оцінки конкурентного середовища, умов співпраці з постачальниками, а також особливостей логістики, збуту та сезонності попиту було виявлено сукупність чинників невизначеності, що можуть негативно впливати на результати функціонування підприємства. Проведене дослідження дозволило систематизувати та класифікувати ідентифіковані ризики для досліджуваного підприємства за двома ключовими параметрами – імовірністю їх виникнення та рівнем впливу на діяльність підприємства (табл. 2.10).

Для наочного відображення отриманих результатів та формування пріоритетів управління ризиками у роботі використано матрицю ризиків, у межах якої ризики згруповано за трьома рівнями імовірності (висока, середня, низька) та трьома рівнями впливу (низький, середній, високий). Такий підхід

дозволяє виокремити критичні ризики, що потребують першочергової уваги керівництва, а також визначити ризики помірною й незначною характеру, для яких доцільно застосовувати превентивні або моніторингові заходи. Побудована матриця ризиків слугує аналітичною основою для розробки заходів мінімізації негативного впливу ризиків та підвищення стійкості підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Таблиця 2.10

### Матриця ризиків діяльності ТОВ «Житомирнасія»

		Вплив		
		Низький	Середній	Високий
Ймовірність	Висока	■ Незначні помилки в описах товарів	■ Сезонні коливання попиту ■ Незначні затримки доставки товарів	■ Проблеми з постачанням ключових позицій (дефіцит насіння, добрив) ■ Невідповідність якості партій товарів
	Середня	■ Короткі технічні перебої в роботі обладнання (терміналів, пристроїв тощо) ■ Негативні відгуки від одиничних клієнтів	■ Логістичні труднощі ■ Падіння купівельної спроможності покупців ■ Зниження попиту на певні товарні позиції ■ Підвищена кількість повернень у сезон	■ Тривалий дефіцит ключового постачальника (банкрутство) ■ Значні кліматичні екстрими (морози/зливи) впливають на сезон
	Низька	■ Невеликі зміни	■ Проблеми з пакуванням ■ Валютні коливання	■ Пожежа

Джерело: власні дослідження за даними підприємства [46].

Використання матриця ризиків діяльності дозволяє обчислити індекс стратегічного ризику підприємства та визначити до якої зони ризиків відноситься підприємство. Перехід від якісної оцінки до кількісного узагальнення рівня стратегічного ризику здійснюється шляхом формалізації критеріїв імовірність та вплив. Для цього кожного рівня імовірності та впливу присвоюються умовні бальні значення, після чого розраховується інтегральний показник стратегічного ризику підприємства за формулами:

$$R_i = P_i \times I_i \quad (2.1)$$

$$ISP = \frac{\sum R_i}{n} \quad (2.2)$$

$$ISP_{norm} = \frac{R_i}{n} \quad (2.3)$$

де,  $P_i$  – імовірність і-го ризику,

$I_i$  – рівень впливу і-го ризику,

$n$  – це кількість ідентифікованих ризиків.

Тоді значення інтегрального індексу становитиме:

$$ISP = \frac{3 \cdot 1 \cdot 1 + 3 \cdot 2 \cdot 2 + 3 \cdot 3 \cdot 2 + 2 \cdot 1 \cdot 2 + 2 \cdot 2 \cdot 4 + 2 \cdot 3 \cdot 2 + 1 \cdot 1 \cdot 1 + 1 \cdot 2 \cdot 2 + 1 \cdot 3 \cdot 1}{17} = 4,29$$

Нормалізований інтегральний індекс стратегічного ризику:

$$ISP_{norm} = \frac{4,29}{9} = 0,48 \quad (2.3)$$

Отримане значення нормалізованого індексу стратегічного ризику 0,48, що відповідає помірному рівню стратегічного ризику. Існує обмежена кількість критичних ризиків із високим потенційним впливом, наприклад пов'язаних із постачанням ключових ресурсів, якістю продукції або зовнішніми регуляторними та кліматичними чинниками. Більшість ризиків має середній або низький рівень впливу, що дає можливість їх контролювати та мінімізувати через систему стратегічного управління. Середнє значення близько 0,5 свідчить про те, що ризики не досягли критичного порога, але потребують постійного моніторингу та управлінських заходів для зменшення потенційного негативного ефекту.

Раніше наш магазин зосереджувався переважно на закупівлях товарів і їхній наявності на полицях, прагнучи забезпечити широкий асортимент насіння. Сьогодні ж стратегія розширюється і стає більш комплексною: ми приділяємо увагу не лише асортименту, а й якісному обслуговуванню, консультаціям для фермерів і садівників, створенню комфортного простору для вибору продукції. Споживачі вважають, що якість і безпека продуктів мають вирішальне значення при виборі насіння. Раніше вони зосереджувалися лише на наявності товару, але нині їх більше цікавить якість насіння, умови його зберігання та відповідність стандартам.

Отже, перспективи розвитку ритейлу в насіннєвому бізнесі лежать у поєднанні: підтримка широкого асортименту з акцентом на контролі якості, безпеці продукції, консультаційному сервісі та створенні зручного простору

для покупців. Це дозволяє не лише задовольнити потреби клієнтів, а й зміцнити довіру до бренду і підвищити лояльність споживачів.

Дослідження системи стратегічного планування комерційної діяльності ТОВ «Житомирнасілля» показало, що стратегічний розвиток підприємства повинен здійснюватися за такими ключовими напрямками:

1. Якість товарів має бути високою, інакше компанія не зможе їх продавати. Споживачі не здійснюватимуть повторні покупки, якщо якість товарів не відповідатиме їхнім очікуванням. В сфері агробізнесу не можна покладатися лише на рекламу якщо підприємство ставить ціллю стабільне зростання. Підтримка високої якості продукції є однією з найефективніших стратегій створення диференційованої цінності.

2. Номенклатура продукції повинна бути широкою, щоб ефективно конкурувати з потенційними учасниками ринку.

3. Формування фірмового стилю, унікального бренду спроможне створити сприятливі умови для перемоги в конкурентному середовищі.

4. Тісна взаємодія з виробниками насіння, добрив, засобів захисту чи дистриб'юторами є вирішальними в розвитку компанії.

5. Основні канали збуту товарів є важливим елементом комерційної системи. Продаж товарів фермерським господарствам, кінцевим споживачам в магазині все ще залишаються значним каналом продажу товарів. Проте зростання ролі та значення електронного ринку дозволяє розширити можливості контактування з потенційними споживачами.

6. Трансформація бізнесу, тобто бізнес-моделі підприємства.

7. Удосконалення управління операціями за допомогою ІКТ-систем дозволяє краще задовольняти потреби клієнтів, оптимізувати ряд бізнес-операцій, зменшити неефективні затрати праці, підвищити продуктивність праці, покращити систему планування ресурсів тощо.

8. Розвиток персоналу є важливим елементом стратегічного планування. Створення умов на підприємстві для отримання більшої кількості професійних

знань і навичок, і відповідно на цій основі збільшення доходів є життєздатними стратегіями залучення та утримання працівників у компанії.

9. Передача знань, обмін досвідом, екологічність, гуманітарна допомога та соціальна турбота варто оцінюватися як соціальна відповідальність бізнесу.

10. Елементом стратегічного планування виступає й турбота про довкілля. Усвідомлення того, який вплив мають засоби захисту рослин, добрива та можливість мінімізації наслідків від їх використання, перехід на сучасні препарати та технології дозволяються пропонувати своїм партнерам кращі та більш безпечні рішення.

Отже, враховуючи поточні ринкові позиції та наявну інфраструктуру, підприємство має значний потенціал для розширення асортименту супутніх товарів (наприклад, елементи ландшафтного дизайну, системи поливу) та розвитку онлайн-продажів, що дозволить вийти за межі існуючої географічної присутності та адаптуватися до сучасних трендів ринку агробізнесу.

## **Висновки до Розділу 2**

Дослідження комерційної діяльності ТОВ «Житомирнасілля» показало, що підприємство утримує стабільні позиції на місцевому ринку, пропонуючи широкий асортимент насіння, саджанців, добрив та засобів захисту рослин, що дозволяє задовольняти потреби різних категорій покупців. За період 2022–2024 рр. чистий дохід зріс з 6897,5 тис. грн до 8795,4 тис. грн, або на 27,5%, що відображає збільшення обсягів продажів та коригування цін у зв'язку з інфляційними процесами. Попри це, рентабельність продажів знизилася з 11,5% до 7,1% у 2024 р. через зростання собівартості продукції та управлінських витрат.

Підприємство демонструє фінансову стійкість і здатність до накопичення власного капіталу: його частка у структурі пасивів досягла 79,3%, а залучення кредитних коштів залишалось обмеженим – 16,4% від загального обсягу. Планування комерційної діяльності враховує необхідність підтримки достатніх

товарних запасів для забезпечення безперервності продажів та розширення асортименту, що дозволяє оптимізувати логістичні витрати та підвищити задоволеність споживачів.

Інвестиції підприємства переважно спрямовані на підтримку та поповнення оборотного капіталу, що є важливим елементом забезпечення комерційної діяльності. Підприємство відзначається низьким рівнем ризику, стабільністю фінансових потоків та здатністю до подальшого реінвестування прибутку для розвитку продажів та підвищення конкурентоспроможності на ринку.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ АГРОТОРГОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1. Удосконалення системи стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Житомирнасіння»

Стратегічне планування надає бізнесу системний інструментарій для формування довгострокових цілей, управління ризиками та підвищення конкурентоспроможності в умовах високої волатильності ринків і природно-кліматичних викликів. Для сектору агробізнесу (особливо для підприємств, які виробляють та реалізують насіння, засоби захисту рослин, мінеральні добрива і супутні товари) стратегічне планування має практичну значущість: воно забезпечує узгодженість ланцюгів постачання, оптимізацію асортименту, прогнозування попиту та інвестиційне планування продуктового портфеля.

У умовах стрімких змін ринкового середовища та значного конкурентного тиску планування перетворюється на інструмент досягнення сталого зростання організації. В таких умовах особливого значення набуває стратегічне планування, оскільки саме стратегічні рішення визначають перспективи розвитку підприємства, його здатність до модернізації виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій та розширення ринкової присутності.

Дослідження стратегічного планування ТОВ «Житомирнасіння» здійснюється у контексті ключових напрямів його діяльності – роздрібний продаж насіння та супутніх товарів. Проте існуюча модель стратегічного планування потребує вдосконалення з урахуванням сучасних підходів до стратегування, які передбачають комплексний аналіз факторів впливу на організаційні елементи підприємства, прогнозування майбутніх тенденцій розвитку галузі та ринку, врахування досягнень науково-технічного прогресу, а також тенденцій зміни потреб ринку. Діагностика планової роботи на підприємстві та аналітичні дослідження дозволи з'ясувати можливі напрями

удосконалення системи стратегічного планування розвитку

ТОВ «Житомирнасіння» та розробити напрями її покращення (рис. 3.1).



**Рис. 3.1. Удосконалена система стратегічного планування**

**ТОВ «Житомирнасіння»**

Джерело: власні розробки.

Запропонована схема перспективної системи стратегічного планування відображає комплексний підхід до формування та реалізації стратегії розвитку

комерційного підприємства, що здійснює оптову та роздрібну торгівлю насінням, засобами захисту рослин, добривами та садовим інструментом. В її основі лежить поєднання довгострокового стратегічного бачення, системної архітектури стратегічного планування та конкретних перспективних напрямів розвитку, узгоджених із принципами економічної доцільності, соціальної відповідальності та екологічної безпеки.

Стратегічне бачення та місія – визначає цільову модель майбутнього підприємства як регіонального центру комплексного забезпечення домогосподарств і професійних споживачів товарами для рослинництва. Акцент робиться не лише на асортименті, а й на рівні сервісу, довірі споживачів та екологічній відповідальності, що формує довгострокову конкурентну перевагу підприємства.

Архітектура системи стратегічного планування, побудовану за чотирирівневою логікою. На першому рівні здійснюється стратегічний аналіз ринку, конкурентного середовища, зацікавлених сторін та ризиків, що дозволяє виявити ключові чинники невизначеності та обмеження розвитку. Другий рівень передбачає формування стратегічних цілей із використанням ESG-підходу, який поєднує економічні орієнтири з соціальними та екологічними пріоритетами. Третій рівень концентрується на визначенні стратегічних напрямів розвитку, а четвертий – на реалізації стратегії, бюджетуванні, інвестиційному плануванні та системному контролі результатів.

В моделі стратегічного планування передбачено перспективні напрями розвитку підприємства, що безпосередньо трансформують комерційну діяльність підприємства. Ключовим із них є розвиток нового каналу торгівлі – онлайн-торгівлі у форматі B2C, яка розглядається як інструмент розширення ринку, зниження територіальних обмежень та підвищення стійкості до сезонних коливань попиту. Паралельно передбачається трансформація системи реалізації товарів через перехід від продажу окремих позицій до продажу комплексних рішень для споживачів. Ще однією точкою зростання є відкриття нового торговельного павільйону, який виконуватиме функції презентаційного,

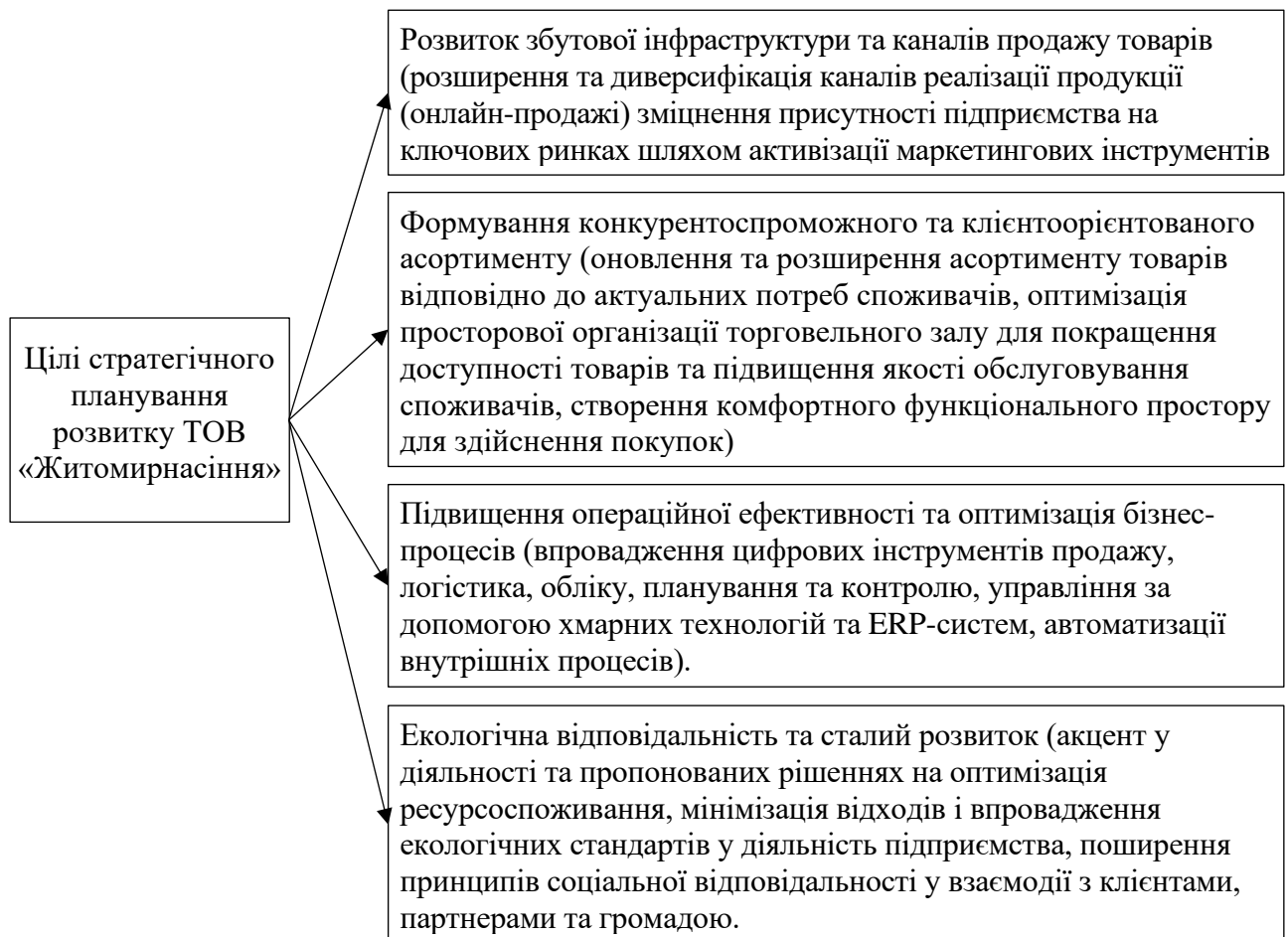
консультаційного та комунікаційного простору. Такий формат дозволяє посилити клієнтоорієнтованість, підвищити довіру до підприємства та інтегрувати соціальні й екологічні аспекти розвитку через експертні консультації, популяризацію безпечного використання засобів захисту рослин і розширення асортименту екологічних товарів.

Отже, запропонована схема на відміну від традиційного підходу демонструє, що стратегічне планування нами розглядається не лише як інструмент внутрішнього управління, а як засіб активного формування ринкової позиції підприємства, адаптації до змін споживчої поведінки та забезпечення довгострокової економічної, соціальної й екологічної стійкості.

Слід зазначити, що завданням стратегічного планування розвитку підприємства є розробка та обґрунтування довгострокових рішень, спрямованих на формування конкурентних переваг, підвищення ефективності діяльності та забезпечення стійкого зростання. Основною метою стратегічного планування виступає визначення пріоритетних напрямів розвитку, ресурсного забезпечення та механізмів досягнення бажаного стратегічного стану підприємства.

Процес стратегічного планування розвитку підприємства реалізується за певною послідовністю дій. У практичній діяльності його доцільно представити як систему взаємопов'язаних етапів: встановлення стратегічних цілей, розробка та обґрунтування стратегії розвитку, формування ресурсного та фінансового забезпечення реалізації стратегічних заходів, а також організація впровадження обраної стратегії й здійснення контролю за результатами її реалізації. Такий підхід дає змогу забезпечити узгодженість дій, своєчасне коригування стратегічних рішень та ефективне використання потенціалу підприємства в умовах динамічного ринкового середовища [47].

Формування цілей визначає зміст та структура майбутньої стратегії розвитку підприємства. Крім того, підходи до стратегічного планування та формування цілей визначаються, як було продемонстровано в теоретичному розділі, певними базовими умовами. Для ТОВ «Житомирнасілля» стратегічний розвиток має здійснюватися за такими напрямками (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Напрями стратегічного розвитку ТОВ «Житомирнасіння»**

Джерело: власні розробки.

Сформовані напрями слугують основою для розробки стратегічних цілей розвитку підприємства відповідно до критеріїв SMART. Їх трансформація передбачає уточнення формулювань, встановлення конкретних і вимірюваних показників, визначення чітких термінів досягнення, а також оцінку реалістичності та ресурсної забезпеченості. Такий підхід дає змогу сформулювати практично досяжні цілі, узгоджені з можливостями підприємства та зовнішніми умовами його функціонування. Формування цілей дозволяє окреслити комерційні задачі, яку планується вирішувати з допомогою розробки та впровадження стратегії.

Чітке визначення стратегічних цілей є ключовим елементом ефективного стратегічного планування, оскільки саме цілі задають вектор розвитку та визначають очікувані результати діяльності підприємства. Сформовані напрями

розвитку ТОВ «Житомирнасілля» слугують базою для побудови системи цілей, які мають бути конкретизовані відповідно до методології SMART (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Розробка стратегічних цілей розвитку ТОВ «Житомирнасілля»**

Джерело: власні розробки.

Застосування SMART-підходу забезпечує трансформацію узагальнених напрямів розвитку у конкретні, вимірювані та досяжні цілі, узгоджені з ресурсними можливостями підприємства та визначені в часі, що підвищує керованість стратегічного процесу й відповідальність за результати. Це забезпечує їхню практичну реалізованість, можливість кількісного контролю виконання та узгодженість із ресурсними можливостями підприємства. Водночас стратегічне планування тісно пов'язане з маркетинговими дослідженнями, аналітичною, організаційною та фінансовою діяльністю, які забезпечують оцінку ринкових можливостей, відповідність управлінської структури новим бізнес-процесам, визначення ключових партнерів і

обґрунтування потреби в інвестиційних ресурсах для реалізації стратегічних цілей підприємства.

Конкретизація заходів щодо розвитку каналів збуту та збільшення продажів обґрунтуємо за основними напрямками або центрами формування доходів. ТОВ «Житомирнасіння» має магазин, лабораторію для перевірки якості насіння та можливості для виробництва і пакування насіння овочевих культур. Відповідно до визначеної цілі 1 досить перспективним напрямом розвитку торгівлі насінням та засобами захисту є електронна торгівля. Крім планується розвивати магазин перетворюючи його на новий сучасний простір рішень. Характеристика цих стратегічних напрямів розвитку підприємства, а саме фізичного магазину, онлайн-магазину та виробництва і пакування насіння наведені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Порівняльна характеристика перспективної структури стратегічних бізнес-одиниць ТОВ «Житомирнасіння»**

Параметр	Стратегічні бізнес одиниці		
	Магазин	Онлайн-магазин	Виробництво та пакування насіння
Ринок	Охоплює певну географічну територію	Широка географія збуту, клієнти, які купують в Інтернет	Охоплює певну географічну територію, продаж продукції стороннім покупцям
Конкуренти	Локальні конкуренти	Маркетплейси та електронні магазини	Оптові продавці
Власна стратегія	Особливості асортименту, ціноутворення, маркетингу	Цифрова стратегія, логістики доставки, користувацького досвіду на сайті, онлайн-платежів, роботи з відгуками	Стратегію продажів, маркетингу, ціноутворення для оптових покупців
Відповідальність за прибутки та збитки	Є центром формування прибутку	Є центром формування прибутку	Прибуток від продажу на зовнішньому ринку
Планування	Бюджетування, планування продажів, запасів, маркетингове планування	Бюджетування, планування продажів, запасів, маркетингове планування, планування розвитку функціоналу сайту/додатку	Планування виробничої діяльності

Джерело: власні розрахунки.

Визначення та характеристика стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Житомирнасілля» дозволяє встановити його пріоритети розвитку, визначити перерозподіл ресурсів і сформулювати відповідні функціональні стратегії для кожного напрямку діяльності. Перспективи розвитку визначених стратегічних напрямів діяльності оцінимо шляхом позиціонування у стратегічному просторі на основі застосування матриці McKinsey/GE.

Для позиціонування стратегічних бізнес одиниць у матриці McKinsey/GE необхідною передумовою є оцінка привабливості галузі, в якій вони функціонують. У табл. 3.2 подано ключові фактори, що визначають рівень привабливості ринку, а також їх якісну та кількісну оцінку визначену за п'яти бальною системою. При оцінюванні показників застосовано диференційований підхід. Для показників, зростання яких позитивно впливає на результати діяльності підприємства, найвищою оцінкою вважається 5 балів. Натомість для показників, збільшення яких має негативний вплив на розвиток і ефективність діяльності підприємства, найкращою оцінкою є 1 бал, що відображає мінімальний рівень їх зростання або стримування негативної динаміки.

*Таблиця 3.2*

**Оцінка привабливості галузі (ринку) для визначених стратегічних напрямів діяльності, бал**

Фактор привабливості галузі	Вага	Магазин	Інтернет-магазин	Виробництво та пакування насіння
Темпи зростання ринку	0,2	4	5	4
Рівень конкуренції	0,2	3	2	3
Вхідні бар'єри	0,1	3	2	5
Рентабельність галузі	0,2	4	4	4
Сезонність / стабільність попиту	0,1	4	4	5
Лояльність споживачів	0,2	4	5	4
Сукупна оцінка привабливості ринку	1,0	3,3	3,4	3,6

Джерело: власні розрахунки.

Застосування кількісних оцінок дозволяє встановити загальний рівень привабливості нових каналів збуту товарів та центрів формування доходів та слугує основою для подальшого стратегічного планування розвитку

підприємства. Аналітичні дані вказують, що фізичний магазин з продажу насіння має перевагу завдяки збалансованим показникам, особливо за параметрами лояльність споживачів та стабільності попиту.

Поряд з оцінкою привабливості галузі важливим етапом побудови матриці McKinsey/GE є визначення конкурентної позиції визначених стратегічного напрямів діяльності (бізнесів). Такий аналіз дозволяє оцінити перспективи бізнесу, визначити його сильні сторони та спроможність посилювати конкурентну позицію підприємства на ринку. У табл. 3.3 наведено основні фактори, що характеризують конкурентну позицію, а також їх відповідне значення для кожного напрямку діяльності підприємства. Методика оцінки факторів здійснювалась аналогічно до оцінки привабливості галузі.

Таблиця 3.3

### Конкурентна позиція визначених бізнес-одиниць, бал

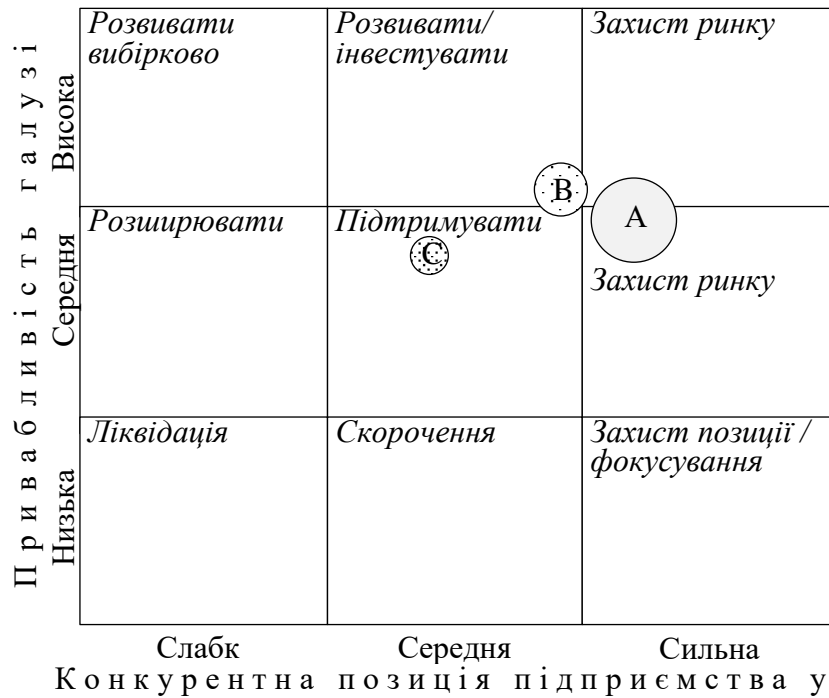
Фактор конкурентної позиції	Вага	Магазин	Онлайн-магазин	Виробництво та пакування насіння
Частка ринку	0,2	3	1	1
Динаміка зростання продажів	0,2	3	5	2
Якість товару/послуг	0,2	5	5	3
Доступ до ресурсів	0,2	4	4	3
Репутація бренду	0,1	5	3	3
Канали збуту	0,1	3	4	3
Сукупна оцінка конкурентної позиції	1,0	3,8	3,7	2,4

Джерело: власні розрахунки.

Дані таблиці вказують на відносно сильні позиції фізичного магазину, який отримав найвищу сукупну оцінку – 3,8 бали. Це зумовлено стабільною часткою ринку, високим рівнем якості товарів, а також відомістю й гарною репутацією бренду «Житомирнасіння» та добрим доступом до ресурсів. Застосування матриці дозволяє розставити пріоритети між різними напрямками діяльності та уникнути неефективного розподілу ресурсів (рис. 3.4).

В квадрант захищати та розвивати потрапляє традиційна торгівлі в магазинах. Підприємству доцільно спрямовувати додаткові ресурси на подальший розвиток цього напрямку з метою збереження лідерських позицій і

забезпечення стабільного зростання. Перспективність даного напрямку зумовлена позитивною динамікою розвитку ринку, його значною ємністю, потребою в оновленні форматів роздрібної торгівлі, а також наявністю у підприємства власної земельної ділянки, розташованої у зручному місці для відкриття магазину нового формату.



**Рис. 3.4. Матриця McKinsey/GE для стратегічних бізнес одиниць**

### **ТОВ «Житомирнасіння»**

Примітка. А – магазин, В – інтернет магазин (онлайн продаж), С – виробництво насіння на власній матеріально-технічній базі

Джерело: власні розрахунки.

В зону розвивати та обмежено інвестувати потрапляє продаж товарів через мережу Інтернет. Створення інтернет магазину може значно розширити географію продажів товарів, залучити нових покупців, які звикли здійснювати покупки в Інтернет. Виробництво насіння окремих овочевих культур на власній виробничій базі знаходиться в зоні вибіркової підтримки. Інвестувати в даний напрям доцільно за умови наявності потенціалу для зростання та генерації стабільного доходу без значних нових вкладень. З огляду на вищевикладене, удосконалення стратегічного планування розвитку ТОВ «Житомирнасіння»

покликане забезпечити для підприємства посилення наявних конкурентних переваг, створити додаткові або попередити втрату підприємством ринкових позицій.

### **3.2. Економічна результативність заходів стратегічного розвитку підприємства**

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку та посилення конкурентної боротьби, стратегічне планування стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства. Наявність стратегії дозволяє не лише оптимізувати використання наявних ресурсів, але й сформулювати перспективні напрямки розвитку бізнесу з урахуванням зовнішніх та внутрішніх факторів впливу. Для торговельних підприємств особливо актуальним є формування стратегії, яка забезпечує збалансований розвиток комерційної інфраструктури, розширення ринкової присутності та підвищення конкурентоспроможності. Виважене стратегічне планування дозволяє мінімізувати ризики комерційної діяльності, перерозподілити ресурси між видами діяльності, краще підготуватися до змін ринкового середовища.

Розширення комерційної інфраструктури підприємства шляхом відкриття нового торговельного простору (магазину) зумовлене об'єктивними економічними передумовами. Проведений аналіз ринкової ситуації та фінансово-господарської діяльності підприємства засвідчив наявність потенціалу зростання споживчого попиту в цільовому сегменті та обмеженість можливостей задоволення цього попиту в межах існуючих торговельних площ. Відкриття нового магазину дозволить не лише розширити географію присутності підприємства та збільшити обсяги реалізації, але й оптимізувати логістичні процеси, підвищити рівень впізнаваності компанії на ринку, створити додаткові конкурентні переваги, забезпечити вищий рівень довіри та лояльності споживачів. Крім того, диверсифікація каналів збуту сприятиме зниженню

операційних ризиків та забезпечить стабільність грошових потоків підприємства в умовах волатильності ринкового середовища.

Основною метою пропонованого інвестиційного проекту з розширення комерційної інфраструктури є формування нового центру генерування доходу підприємства для забезпечення зростання його ринкової вартості та підвищення фінансової стійкості у довгостроковій перспективі. Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких ключових завдань: проведення комплексного маркетингового дослідження цільового ринку; визначення оптимального місця розташування нового торговельного об'єкта; розрахунок необхідного обсягу інвестицій та формування оптимальної структури джерел фінансування проекту; розробка календарного плану реалізації проекту; формування асортиментної та цінової політики нового магазину; розрахунок прогностичних показників економічної ефективності інвестицій та визначення періоду окупності проекту; оцінка потенційних ризиків та розробка заходів щодо їх мінімізації. Успішна реалізація даного інвестиційного проекту забезпечить довгострокові конкурентні переваги підприємства та створить передумови для подальшого розширення масштабів його діяльності.

Доцільність інвестиційного проекту з розширення комерційної діяльності ТОВ «Житомирнасілля» обґрунтовується стійкою тенденцією до зростання ринку насіння з середньорічними темпами у світі 5,4% [48] до 2030 р. Певне зростання спостерігається й на ринку України, особливо відзначається збільшення попиту на гібриди, адаптовані до кліматичних умов і ґрунтів України, а також до несприятливих погодних умов [49]. Цьому сприяють інтенсифікація сільського господарства, кліматичні зміни та потреба в нових адаптованих сортах та гібридах, зростаючі вимоги до якості аграрної продукції.

Проектом передбачається створення інтегрованого простору для комерційної взаємодії з клієнтами, який охоплює продаж саджанців і насіння, демонстрацію обладнання, надання консультацій для покращення рівня задоволення потреб цільової аудиторії. Слід звернути увагу і на те, що ТОВ «Житомирнасілля» має у власності у зручному місці поряд з центральним

ринком міста Житомир земельну ділянку, яка на даний час не використовується. Будівництво на даній території об'єкта роздрібної торгівлі та облаштування комфортного простору для покупців створить додаткові можливості для розширення ринку збуту та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Новий торговельний павільйон та криті майданчики сприятимуть більш ефективній презентації товарів, збільшенню торговельної площі та підвищенню привабливості комерційного простору для покупців. Обладнання простору в сучасному стилі дозволить покращити умови взаємодії з клієнтами.

Мета проєкту – створення багатофункціонального торгового простору для реалізації насіння, садового та городнього інвентарю, а також організація критих площ для зберігання й демонстрації саджанців з метою розширення комерційної діяльності підприємства та задоволення попиту споживачів.

У межах проєкту передбачається будівництво та облаштування магазину для роздрібної реалізації насіння, засобів догляду за рослинами, добрив, садового інвентарю загальною площею 100 м<sup>2</sup>, а також додатково планується використовувати в теплий період 80 м<sup>2</sup> критих площ, призначених для експозиції, реалізації та тимчасового зберігання саджанців і декоративних рослин. Простір буде оснащений сучасними стелажми, демонстраційними зонами, системою освітлення, поливу та клієнтською зоною для консультацій і супутніх сервісів.

Сучасні роздрібні торговельні заклади все частіше трансформуються з традиційних точок продажу у багатофункціональні простори, що поєднують в собі не лише комерційну, а й комунікаційну та демонстраційну функцію. Вони орієнтовані на забезпечення максимального комфорту для відвідувачів, зручне розміщення товарів, кращих можливостей для ознайомлення з асортиментом у візуально доступній формі, а також організації презентацій продукції. Такий формат дозволяє підвищити якість клієнтського досвіду, стимулює триваліший час перебування покупців у торговельному середовищі та, відповідно, сприяє зростанню обсягів реалізації.

Створення такого торговельного закладу потребує значних інвестицій в будівництво магазину, облаштування критих майданчиків, оформлення

території, а також оснащення магазину сучасним торговим та демонстраційним обладнанням. Вартість інвестицій в основний капітал за проектом розрахункового становить 4171,4 тис. грн (табл. 3.4). Вказана сума включає витрати на проектно-кошторисну документацію, отримання дозволів, будівельно-монтажні роботи, внутрішнє оздоблення, закупівлю торговельного устаткування, систем освітлення, комп'ютерну техніку, системи автоматизації обліку продажів, забезпечення охорони. Потреба в оборотному капіталі на початкових етапах діяльності нового торгового простору за розрахунками становить 952,7 тис. грн.

Таблиця 3.4

### Потреби в інвестиціях для відкриття нового магазину

Показник	Обсяг витрат, тис. грн
1. Проектування та будівельні роботи	2 590,6
2. Обладнання	1 580,8
3. Первинне наповнення асортиментом	658,1
4. Реклама та маркетинг	129,2
5. Непередбачені витрати	165,4
Всього	5 124,1

Джерело: власні розрахунки.

Загальна розрахункова сума інвестицій становить 5 124,1 тис. грн. З урахуванням накопиченого чистого прибутку за попередні роки підприємство має достатні фінансові ресурси для реалізації цього інвестиційного проекту. Так, сума нерозподіленого чистого прибутку, яка може бути реінвестована у розвиток бізнесу у 2024 р., становить 4 488,1 тис. грн, а потреба в додаткових інвестиціях є незначною відносно загального обсягу фінансування. Враховуючи, що інвестиції здійснюватимуться поетапно, підприємство фактично спроможне реалізувати проект самостійно, без залучення позикових коштів. Отже, ТОВ «Житомирнасіння» має можливість повністю профінансувати даний інвестиційний проект за рахунок власних фінансових ресурсів.

Інший стратегічний напрям пов'язаний з розширенням каналів збуту товарів та відкриттям представництва підприємств в мережі Інтернет у форматі В2С. Це дозволить безпосередньо взаємодіяти з кінцевими споживачами,

підвищити доступність продукції та збільшити обсяг продажів за рахунок охоплення нових регіональних ринків. Крім того, електронний канал сприятиме збору аналітичних даних про попит та вподобання клієнтів, що полегшить прийняття стратегічних рішень. Прогнозна потреба у інвестиціях на відкриття електронного магазину наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.5

### Потреби в інвестиціях для відкриття електронного магазину у форматі B2C

Показник	Обсяг витрат, тис. грн
1. Розробка та запуск веб-платформи	125,0
2. Маркетинг та просування	55,0
3. Непередбачені витрати	15,0
Всього	195,0

Джерело: власні розрахунки.

Розрахуємо очікувані доходи від функціонування нового об'єкта роздрібної торгівлі насінням та супутніми товарами в м. Житомир та електронного магазину (табл. 3.5). Загалом спостерігається позитивна динаміка більшості ключових показників, що свідчить про стабільний розвиток і зростання бізнесу.

Таблиця 3.5

### Прогнозні значення результатів діяльності нових напрямів торгівлі, тис. грн

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Дохід від реалізації товарів	9329,1	9832,9	10363,9	10923,4	11513,3
Операційні витрати, всього	7032,4	7329,0	7701,4	8126,3	8570,2
у тому числі:					
– витрати на закупівлю товарів	5597,4	5899,8	6218,3	6554,1	6908,0
– витрати на заробітну плату	853,9	896,6	939,3	1003,4	1067,4
– відрахування на соціальне забезпечення	187,9	197,3	206,6	220,7	234,8
– амортизаційні відрахування	197,7	197,7	197,7	197,7	197,7
– комунальні послуги	41,5	45,2	47,0	48,7	50,5
– маркетинг та реклама	153,9	92,4	92,4	101,6	111,7
Інші витрати	147,5	154,9	162,6	170,8	179,2
Прибуток до оподаткування	2149,1	2349,0	2499,9	2626,4	2763,9
Податок на прибуток	386,8	422,8	450,0	472,7	497,5
Чистий прибуток	1762,3	1926,2	2049,9	2153,6	2266,4

Джерело: власні розрахунки.

Дохід від реалізації, враховуючи очікуване щорічне зростання попиту на 5,4%, демонструє тенденцію до збільшення. Незважаючи на певне зростання

витрат на реалізацію інвестиційного проекту, спостерігається поступове зростання прибутку до оподаткування. Чистий прибуток від операційної діяльності у перший рік становитиме 1 762,3 тис. грн і зросте до 2 266,4 тис. грн на п'ятий рік, що відповідає приросту на 28,6%. Це свідчить про здатність підприємства не лише нарощувати доходи, але й ефективно контролювати витрати, досягаючи стійкого зростання фінансового результату.

Обґрунтування доцільності вкладення інвестицій у новий об'єкт роздрібною торгівлі та електронний магазин представлено в табл. 3.6. Для оцінки економічної привабливості проекту необхідно визначити ставку дисконтування майбутніх грошових потоків. Відповідно до інформаційного повідомлення Міністерства фінансів України від 8 квітня 2024 р., коефіцієнт дисконтування може базуватися на обліковій ставці Національного банку або на дохідності облігацій внутрішньої державної позики [50]. Станом на грудень 2025 р. облікова ставка знаходиться на рівні 15,5% [51]. Отже, коефіцієнт дисконтування встановимо на рівні 15,5%.

Таблиця 3.6

**Фінансово-економічні показники проекту здійснення комерційної діяльності в новому форматі ТОВ «Житомирнасіння»**

Показник	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	2030 р.
Сума інвестицій, тис. грн	5124,3	–	–	–	–
Дохід від реалізації товарів, тис. грн	9329,1	9832,9	10363,9	10923,4	11513,3
Експлуатаційні витрати, тис. грн	7179,9	7483,8	7863,9	8296,9	8749,3
Прибуток до оподаткування, тис. грн	2149,2	2349,1	2500,0	2626,5	2764,0
Чистий прибуток, тис. грн	1762,4	1926,2	2050,0	2153,7	2266,5
Амортизаційні відрахування, тис. грн	197,7	197,7	197,7	197,7	197,7
Чистий грошовий потік, тис. грн	1960,1	2123,9	2247,7	2351,4	2464,2
Коефіцієнт дисконтування при ставці 15,5%	0,8658	0,7496	0,6490	0,5619	0,4865
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн	1697,0	1592,1	1458,8	1321,3	1198,9
Дисконтований грошовий потік з початку реалізації проекту, тис. грн	-3427,3	-1835,1	-376,4	944,9	2143,8

Джерело: власні розрахунки.

Продаж товарів через новий магазин та в мережі Інтернет демонструє високу прибутковість і свідчить про інвестиційну привабливість цього напрямку. Розрахунки дисконтованих грошових потоків показують, що вже на четвертий

рік функціонування проєкту інвестовані кошти можуть бути повністю повернуті, забезпечуючи додаткову економічну вигоду підприємству. До п'ятого року реалізації проєкту дисконтований грошовий потік досягає 2 143,8 тис. грн, що підтверджує ефективність і доцільність вкладення ресурсів у розвиток електронного каналу та нового роздрібного магазину.

Остаточна оцінка інвестиційного проєкту підтверджується основними фінансовими показниками: чистою поточною вартістю, внутрішньою нормою доходності, терміном окупності та рентабельністю інвестицій. Проєкт рекомендований до впровадження, оскільки чиста поточна вартість є додатною, внутрішня норма доходності становить 31,46% і значно перевищує ставку дисконтування, а термін окупності – 3,3 роки. Рентабельність інвестицій у розмірі 41,84% свідчить про високу прибутковість проєкту протягом 5 років (табл. 3.7). Реалізація проєкту підвищить ефективність роботи підприємства, зміцнить його конкурентні позиції та забезпечить додаткову фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

*Таблиця 3.7*

### **Фінансові показники ефективності інвестиційного проєкту**

Показник	Значення
Чиста поточна вартість, тис. грн	2143,8
Внутрішня норма доходності, %	31,46
Термін окупності, років	3,3
Рентабельність інвестицій, %	41,84

Джерело: власні розрахунки.

Отже, проєкт відповідає стратегічним цілям розвитку підприємства та спрямований на диверсифікацію каналів збуту, розвиток нової економічної моделі комерційної діяльності та розширення ринку збуту за рахунок розвитку електронної комерції. Інвестиції у запуск інтернет-магазину та модернізацію роздрібною точки дозволяють забезпечити довгостроковий ефект у вигляді стабільного прибутку, збільшення рентабельності продажів, підвищення впізнаваності бренду та розширення ринкової частки підприємства. Реалізація

проекту сприятиме зміцненню конкурентних позицій і фінансовій стабільності компанії у перспективі.

### **Висновки до Розділу 3**

Проведене дослідження дозволило вдосконалити підходи до стратегічного планування діяльності комерційного підприємства через системну перебудову бізнес-процесів та орієнтацію на продаж комплексних рішень, а не окремих товарів, для бізнесу та домогосподарств у сфері садівництва та городництва. Така трансформація забезпечує підвищення ефективності управлінських рішень, гнучкість реагування на зміни ринкового середовища, покращення взаємодії з клієнтами та сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства.

Реалізація інвестиційного проекту щодо запуску нового роздрібного магазину та електронного каналу продажу підтверджує його економічну доцільність та інвестиційну привабливість. Загальна сума інвестицій становить 5 124,3 тис. грн, при цьому доходи від реалізації товарів зростають з 9 329,1 тис. грн у 2026 р. до 11 513,3 тис. грн у 2030 р., а чистий прибуток за цей період збільшується з 1 762,4 тис. грн до 2 266,5 тис. грн. Чистий грошовий потік демонструє стабільне зростання та забезпечує накопичення позитивного дисконтованого грошового потоку вже на четвертий рік реалізації проекту (944,9 тис. грн), до п'ятого року він досягає 2 143,8 тис. грн. Аналіз фінансових показників підтверджує високу ефективність проекту: чиста поточна вартість становить 2 143,8 тис. грн, внутрішня норма доходності – 31,46%, термін окупності – 3,3 року, а рентабельність інвестицій – 41,84%. Це свідчить про здатність проекту генерувати стабільні доходи, забезпечувати приріст прибутку та зміцнювати фінансову стійкість і конкурентні позиції підприємства в довгостроковій перспективі.

## ВИСНОВКИ

1. Стратегічне планування на підприємстві виступає системним та безперервним процесом, який поєднує аналітичні, управлінські та організаційні рішення для формування довгострокових цілей розвитку та визначення шляхів їх досягнення з урахуванням внутрішніх ресурсів і умов зовнішнього середовища. Воно забезпечує цілісне бачення майбутнього розвитку підприємства, формує пріоритетні напрями управлінських зусиль та дозволяє керівництву своєчасно виявляти можливості зростання і потенційні загрози, знижуючи рівень невизначеності у прийнятті рішень. Комплексний і циклічний характер системи стратегічного планування передбачає послідовні етапи аналізу, вибору, реалізації та контролю стратегії, з використанням PEST- і SWOT-аналізу, експертних методів та моделей визначення стратегічних пріоритетів. Реалізація стратегії супроводжується моніторингом ключових показників та застосуванням збалансованої системи оцінки, що забезпечує зворотний зв'язок і можливість коригування. Такий підхід підвищує внутрішню координацію, формує стратегічне мислення персоналу, сприяє адаптивності підприємства та дозволяє підтримувати його конкурентоспроможність і сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

2. Дослідження стратегічного планування на прикладі ТОВ «Житомирнасілля» показало, що перебудова бізнес-процесів та орієнтація на продаж комплексних рішень для бізнесу та домогосподарств у сфері садівництва та городництва підвищує ефективність управлінських рішень. Оптимізація структури активів, контроль за оборотними та основними засобами, а також зміцнення власного капіталу дозволяють підприємству забезпечувати стабільну фінансову стійкість, підтримувати широкий асортимент продукції, покращувати платіжну дисципліну та реагувати на зміни ринкового середовища.

3. Структура активів ТОВ «Житомирнасілля» характеризується високою часткою оборотних засобів (95,6–96,6%), що обумовлено специфікою

торговельної діяльності та необхідністю забезпечення широкого асортименту товарів для ефективного товарообігу. Основну частку оборотних засобів становлять запаси товарів, які за період з 2022 по 2024 р. зросли на 44,1%, що свідчить про нарощування товарних запасів та оптимізацію логістичних процесів. Водночас частка основних засобів є незначною та має тенденцію до зменшення, а коефіцієнт їх придатності знизився до 0,26, що підкреслює необхідність оновлення обладнання для підтримки ефективності виробничих та торговельних операцій. Основним джерелом формування активів залишається власний капітал, який збільшився на 33,7% завдяки накопиченому прибутку та нерозподіленим фінансовим ресурсам, що забезпечує фінансову стійкість та можливість для подальшого реінвестування. Залучення кредитних коштів на рівні 16,4% від загальної структури пасивів свідчить про помірну боргову залежність і збалансованість фінансової політики підприємства. Загалом, фінансова структура підприємства забезпечує стабільну діяльність, зростання оборотів та потенціал для стратегічного розвитку.

4. Аналіз динаміки доходів та витрат ТОВ «Житомирнасілля» за період 2022–2024 рр. свідчить про позитивну тенденцію зростання загальних доходів підприємства, зокрема чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 27,5%, а інші операційні доходи зросли в 2,6 рази. Найбільше зростання спостерігається у продажу насіння (123,4%) та засобів захисту рослин (139,4%), що підтверджує стабільний попит на ключові товарні групи та ефективність розширення асортименту. Структура доходів залишається стабільною. Разом з тим відзначається перевищення темпів зростання витрат над доходами, що вимагає оптимізації виробничих та управлінських процесів для підвищення рентабельності та удосконалення стратегічного планування. Подальший розвиток підприємства доцільно спрямувати на стратегічне планування комерційної діяльності, контроль витрат, ефективне управління запасами та посилення фінансової дисципліни для збереження стабільності та конкурентоспроможності на ринку.

5. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Житомирнасіння» свідчить про високу фінансову стійкість підприємства та низьку боргову залежність, оскільки основну частину інвестицій у необоротні активи здійснюють за рахунок власного капіталу. Разом із тим, спостерігається певне зниження коефіцієнтів ліквідності та рентабельності, що вказує на наростання негативних тенденцій у прибутковості та структурі активів і потребує оптимізації витрат, підвищення продуктивності та посилення контролю над фінансовими потоками. У досліджуваному періоді вкладення коштів на підприємстві здійснюється переважно у поповнення оборотного капіталу з метою підтримки товарообігу, розширення асортименту та забезпечення гарантованих запасів продукції. Незавершені капітальні проєкти мають незначний обсяг, а оцінка фінансових показників свідчить про низький рівень ризику та високу інвестиційну привабливість підприємства. Таким чином, ТОВ «Житомирнасіння» залишається фінансово стабільним і має потенціал для подальшого розвитку та стратегічного інвестування.

6. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Житомирнасіння» та їх оцінка за матрицею McKinsey/GE дозволяє визначити стратегічні пріоритети. Перспективною формою залишається розвиток роздрібної торгівлі через мережу фізичних магазинів із трансформацією у сучасний торговий формат. Додаткові ресурси слід спрямовувати саме на цей напрям для утримання лідерства. Його перспективність обумовлена динамікою ринку, його ємністю, потребою оновлення формату магазинів та наявністю земельної ділянки для нового великого об'єкта. У зоні перспективного стратегічного розвитку також перебуває продаж товарів через Інтернет, що дозволить розширити географію збуту та підвищити доступність продукції.

7. Для посилення конкурентних позицій на ринку ТОВ «Житомирнасіння» доцільне створення торгового простору нового формату який крім продажу товарів дозволить проводити демонстрації, а також надавати консультативні послуги. Сучасні роздрібні торговельні заклади все частіше трансформуються з традиційних точок продажу у багатофункціональні

простори, що поєднують в собі не лише комерційну, а й комунікаційну та демонстраційну функцію. Доцільність інвестування в розширення комерційної діяльності ТОВ «Житомирнасіння» обґрунтовується стійкою тенденцією до зростання ринку насіння, потребує оновлення наявного магазину та наявністю у власності земельної ділянки в зручному місці поряд з існуючим в центрі міста ринком, яка на даний час не використовується.

8. Реалізація інвестиційного проекту з відкриття магазину в новому форматі та перехід до продажу насіння та засобів захисту й інших товарів в електронному магазині підтверджує ефективність запропонований стратегічних напрямів розвитку підприємства. Загальна сума інвестицій складає для реалізації зазначених проектів становить 4 167,8 тис. грн, чистий прибуток від впровадження заходів досягне 1 507,4 тис. грн у перший рік та зросте до 1 926,5 тис. грн на п'ятий рік. Чиста поточна вартість проекту становить 2 012,6 тис. грн, внутрішня норма доходності – 33,78%, а термін окупності – 3,2 роки. Проект забезпечує стабільні грошові потоки, підвищує фінансову стійкість підприємства та зміцнює його конкурентні позиції на ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Власенко Т. А., Мірошник О. Ю., Герасимчук О. В. Стратегічне планування як інструмент управління економічною поведінкою підприємства. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 1. С. 104–109.
2. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємства: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. Вип. 85. № 7–8. С. 66–71.
3. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 390 с.
4. Публічне управління та адміністрування: теоретичні та практичні аспекти: навч. посіб. / С. В. Панченко та ін. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 380 с.
5. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2019. Вип. 20. С. 60–69.
6. Конова О. А. Регламентація стратегічного планування розвитку економічної системи України. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 33. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/942/901> (дата звернення 11.10.2025).
7. Drucker P. F. *The Practice of Management*. N. Y. : Harper & Brothers, 1954. 404 p.
8. Porter M. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, 1990. 855 p.
9. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press, 1994. 458 p.
10. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. *Dynamic Capabilities and Strategic Management: Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, issue 7. P. 509–533.
11. Скібіцький О. М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2006. 312 с.

12. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін. ; за заг. ред. Бутка М. П. К.: 2016. 376 с.
13. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus*. 2019. № 35. Р. 267–270.
14. Олійник Т. І., Дубина В. В. Управління стратегічним розвитком аграрних підприємств для досягнення їх ефективної конкурентоспроможності. *БізнесІнформ*. 2024. С. 231–239. URL : [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2024-10\\_0-pages-231\\_239.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-10_0-pages-231_239.pdf) (дата звернення 20.11.2025).
15. Шквиря Н. О. Стан та особливості стратегічне планування діяльності сільськогосподарських підприємств. *Економіка та суспільство*. 2018. № 16. С. 549–553.
16. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 65–71.
17. Kobernyk I. Strategic management in conditions of modern economic turbulence: approaches and practices. *Management*. 2024. Vol. 40, № 2. С. 71–79.
18. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York: McGraw-Hill, 1965. 241 p.
19. Rankin A., Gray A. W., Boehlje M. D., Alexander C. Sustainability strategies in U.S. agribusiness: Understanding key drivers, objectives, and actions. *International Food and Agribusiness Management Review*. 2011. Vol. 14, №4. P. 1–20.
20. Boehlje M., Roucan-Kane M., Bröring S. Future agribusiness challenges: Strategic uncertainty, innovation and structural change. *International Food and Agribusiness Management Review*, 2011. Vol. 14, № 5. P. 53–82.
21. Chen Chao-Chien, Hsiu-Ping Yueh, Chaoyun Liang Strategic Management of Agribusiness: Determinants and Trends *Journal of entrepreneurship, management and innovation*. 2016. Vol. 12, issue 4. P. 69–97. URL : <https://jemi.edu.pl/32-vol-12-issue-4-2016/217-strategic-management-of-agribusiness-determinants-and-trends-full/> (available at 15.11.2025).

22. Горелов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. С. 133.
23. Шарапа В. Г. Формування стратегій: теоретично-практичні аспекти. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3098/3022> (дата звернення 22.10.2025).
24. Стратегія – що це таке, навіщо потрібна та чим відрізняється від тактики. URL : <https://termin.in.ua/stratetiia/> (дата звернення 05.11.2025).
25. Ghemawat P. Competition and business strategy in historical perspective. *Business History Review*. 2002. Vol. 6, № 1. P. 37–74.
26. Pearce J., Robinson R. Strategic Management : : formulation, implementation, and control. Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2003. 1016 p.
27. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування: навч. посіб. Суми : Сумський державний ун-т. 2013. 446 с.
28. Kiechel W. The Lords of strategy: The secret intellectual history of the new corporate world. Boston : Harvard Business Review Press, 2010. 368 p.
29. Захарчук Н. Сутність та еволюція стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, т. 2. С. 110–114.
30. Саєнко Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 65–71.
31. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
32. Костецька Н. І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7–8. С. 65–71.
33. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, т. 2. С. 142–149.
34. Mintzberg H. The Fall and Rise of Strategic Planning. Boston : Harvard Business School Publishing, 1994. 11 p.

35. Buehler L. T. Business Plan vs. Strategic Plan: Understanding Differences. *American Military University* : website. URL : <https://www.amu.apus.edu/area-of-study/business-administration-and-management/resources/business-plan-vs-strategic-plan/> (date access 11.11.2025).

36. Strategic vs. Operational Planning: What's the Difference? How Do They Overlap? *Quantive* : website. URL : <https://quantive.com/resources/articles/strategic-planning-vs-financial-planning/> (date access 11.11.2025).

37. Mikhalev I. Kortmann S. Why Strategic Imagination is Key for Future Business Success. *Harvard Business Review*: website. URL : <https://hbr.org/sponsored/2025/10/why-strategic-imagination-is-key-for-future-business-success> (date access 18.11.2025).

38. Берданова О. В. Вакуленко В. М. Тертичка В. В. Стратегічне планування: навч. посіб. Львів: ЗУКІЦ, 2008. 138 с.

39. Vanags J., Jirgena H. Application of PEST-SWOT method in strategic planning of agriculture. *Agraarteadus*. 2008. Vol. 1. P. 40–46.

40. Chen N., Yang X., Shadbolt N. The Balanced Scorecard as a Tool Evaluating the Sustainable Performance of Chinese Emerging Family Farms- Evidence from Jilin Province in China. *Sustainability*. 2020. Vol. 12, issue 17. <https://doi.org/10.3390/su12176793> (Last accessed: 22.11.2025).

41. Bittner B., Marczin T., Kovács T. Z. Strategic planning in agribusiness. 2023. *Acta Agraria Debreceniensis*. Vol. 1. P. 23–27. DOI: 10.34101/ACTAAGRAR/1/12803.

42 Сидорук Є. О. Стратегічне планування розвитку великого підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 4. С. 319–326.

43 Петков В. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2022. № 2. С. 58–63.

44. Офіційна інформація про підприємство ТОВ «Житомирнасілля», URL: <https://clarity-project.info/edr/00492196> (дата звернення 19.11.2025).

45. ТОВ «Житомирнасіння». *Опендатабот* : вебсайт. URL : <https://opendatabot.ua/c/00492196?> (дата звернення 20.11.2025).

46. Корінець Є. С. Інтеграція управління ризиками у систему стратегічного планування підприємства. *Студентські наукові читання – 2024*: зб. наук. праць студ. наук.-практ. конф. за результатами I туру Всеукр. конк. студ. наук. робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 278–281.

47. Поляков М. А. Планування інвестиційної діяльності підприємства, *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 47. С. 156–157.

48. Seed market size & share analysis – growth trends & forecasts up to 2030  
Source. *Mordor Intelligence* : website. URL : <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/seeds-industry> (Last accessed: 25.11.2025).

49. У 2024 році ринок насіння та ЗЗР в Україні залишився стабільним. *УкрАгроКонсалт* : вебсайт. URL : <https://ukragroconsult.com/news/u-2024-roczirynok-nasinnya-ta-zzr-v-ukrayini-zalyshyvsvya-stabilynym/> (дата звернення: 25.12.2025).

50. Інформаційне повідомлення щодо ставки дисконтування довгострокової дебіторської заборгованості та довгострокових зобов'язань. *Міністерство фінансів України* : вебсайт. URL : [https://mof.gov.ua/storage/files/Інформаційне\\_повідомлення\\_1.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/Інформаційне_повідомлення_1.pdf) (дата звернення: 25.12.2025).

51. Облікова ставка Національного банку. *Національний банк України* : вебсайт. URL : <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата звернення: 25.12.2025).

## **ДОДАТКИ**