

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МОРСЬКОГО БІЗНЕСУ**

Кафедра «Економіка і фінанси»

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня бакалавра
на тему «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на
прикладі ТОВ "Термінал "Боріваж")»

Виконав: здобувач вищої освіти
академічної групи Еп бак41
спеціальності 051 Економіка
за освітньо-професійною
програмою
«Економіка підприємства»
Клименко Юлія Антонівна
Керівник Фіалковська А.А.
Рецензент Леонова Т.М.

Одеса – 2026 р.

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут морського бізнесу

Кафедра «Економіка і фінанси»

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Спеціальність: 051 Економіка

Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., професор Жихарева В. В.

« 20 » квітня 2026 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Клименко Юлії Антонівни

1. Тема роботи: «Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ "Термінал "Боріваж")»

керівник роботи: Фіалковська Анастасія Андріївна, к.е.н., доцент,

затверджені наказом закладу вищої освіти від 28 травня 2026 року № 142 вк/дфн

2. Строк подання студентом роботи: 11 червня 2026 року

3. Вихідні дані до роботи: спеціалізована наукова та навчально-методична література з питань стратегічного управління, стратегічного планування, економіки підприємства та фінансового аналізу, закони України та нормативно-правові акти, що регулюють діяльність підприємств транспортно-логістичної галузі, установчі документи ТОВ «Термінал "Боріваж"», фінансова та статистична звітність підприємства за досліджуваний період, аналітичні матеріали щодо розвитку ринку зернової логістики та портової інфраструктури України, офіційні дані Державної служби статистики України, матеріали профільних галузевих видань, наукові публікації та ресурси мережі Інтернет.

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Теоретичні засади економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Аналіз діяльності та оцінка передумов формування стратегії розвитку ТОВ «Термінал "Боріваж"». Розробка та економічне обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Термінал "Боріваж"».

5. Перелік презентаційних матеріалів (з точним зазначенням назв слайдів): Актуальність теми та мета кваліфікаційної роботи. Об'єкт, предмет, мета та завдання дослідження. Теоретичні засади формування стратегії розвитку підприємства. Види стратегій розвитку підприємства та методичні підходи до їх обґрунтування. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Термінал "Боріваж"». Аналіз ринку зернової логістики України та місце ТОВ «Термінал "Боріваж"» на ринку. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства. Оцінка

фінансового стану ТОВ «Термінал "Боріваж"». SWOT-аналіз та оцінка передумов формування стратегії розвитку підприємства. Запропонована стратегія розвитку ТОВ «Термінал "Боріваж"». Заходи щодо реалізації стратегії розвитку підприємства. Економічне обґрунтування та оцінка ефективності запропонованої стратегії. Висновки та практичні рекомендації.

6. Консультанти розділів роботи

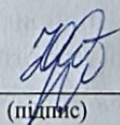
Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання квітень 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

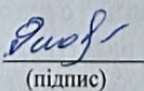
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Видача завдання	квітень 2026	
2.	Переддипломна практика, залік	травень 2026	
3.	Коригування завдання за результатами практики	травень 2026	
4.	Проміжний звіт на кафедрі, оцінка готовності	травень 2026	
5.	Попередній захист на кафедрі	червень 2026	
6.	Рецензування	червень 2026	
7.	Захист на засіданні ЕК	червень 2026	

Студент

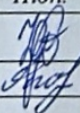
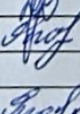
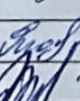

(підпис)

Клименко Ю.А.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи


(підпис)

Фіалковська А. А.
(прізвище та ініціали)

					Кваліфікаційна робота				
		ППП	Підп.	Дата	Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ "Термінал "Боріваж")	Літ.	Ліст	Масш.	
Розробив	Клименко Ю.А.		11.06.26 р.						
Перевірів	Фіалковська А.А.		11.06.26 р.						
Н. контроль	Фіалковська А.А.		15.06.26 р.						
Зав. каф.	Жихарева В.В.		15.06.26 р.				Лист 4 Листів 62		
						ОНМУ ННІМБ			
						051 Економіка 2026 р.			

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Сутність та значення стратегії розвитку підприємства.....	9
1.2 Основні види стратегій розвитку підприємства	11
1.3 Методичні підходи до економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕРМІНАЛ "БОРІВАЖ"».....	21
2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Термінал "Боріваж"».....	21
2.2 «Аналіз ринку зернової логістики України та ролі морських терміналів у забезпеченні експорту».....	24
2.3 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.....	26
2.4 Оцінка фінансового стану ТОВ «Термінал Боріваж»	35
2.5 SWOT-аналіз та оцінка передумов формування стратегії розвитку.....	38
РОЗДІЛ 3 РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕРМІНАЛ «БОРІВАЖ».....	45
3.1 Розробка стратегії розвитку ТОВ «Термінал «Боріваж»	45
3.2 Обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії розвитку.....	50
3.3 Економічне обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Термінал «Боріваж».....	53
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	57
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах господарювання стратегічний розвиток підприємств є однією з ключових передумов забезпечення їх конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового функціонування. Посилення конкуренції, глобалізаційні процеси, нестабільність економічного середовища та швидкі технологічні зміни вимагають від суб'єктів господарювання своєчасного прийняття ефективних управлінських рішень щодо перспектив розвитку. За таких умов особливого значення набуває економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства, яке дозволяє визначити найбільш доцільні напрями діяльності, забезпечити ефективне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей.

Особливо актуальним питання формування та реалізації стратегії розвитку є для підприємств транспортно-логістичної галузі, діяльність яких значною мірою залежить від стану зовнішнього середовища, рівня розвитку транспортної інфраструктури, обсягів міжнародної торгівлі та впровадження сучасних технологій. Важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування транспортно-логістичної системи України відіграють морські перевантажувальні комплекси, серед яких вагоме місце займає ТОВ «Термінал Боріваж». Підприємство є одним із провідних зернових терміналів України та здійснює важливі функції у сфері експортної логістики. У зв'язку з цим виникає необхідність дослідження його стратегічного потенціалу та економічного обґрунтування перспективних напрямів розвитку. Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена потребою розробки ефективної стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж», спрямованої на підвищення результативності діяльності, зміцнення конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є економічне обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж» на основі комплексного аналізу його діяльності та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення

ефективності функціонування і зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких завдань:

- дослідити теоретико-методичні основи формування стратегії розвитку підприємства;
- розкрити сутність стратегічного управління та особливості його застосування в сучасних умовах господарювання;
- надати організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «Термінал Боріваж»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства та оцінити ефективність його функціонування;
- провести дослідження факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства;
- виявити ключові проблеми та визначити перспективні напрями розвитку ТОВ «Термінал Боріваж»;
- обґрунтувати вибір найбільш ефективної стратегії розвитку підприємства;
- розробити комплекс практичних заходів щодо реалізації обраної стратегії розвитку;
- визначити економічну доцільність та оцінити ефективність впровадження запропонованих стратегічних заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти економічного обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж».

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження*, зокрема аналіз і синтез – для вивчення теоретичних засад стратегічного управління; порівняльний аналіз – для оцінки показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для дослідження

тенденцій розвитку підприємства; SWOT-аналіз – для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження. Практичне значення роботи полягає у розробці рекомендацій щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж», результати яких можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності діяльності, зміцнення конкурентних переваг, оптимізації використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі. Інформаційну базу дослідження становлять фінансова та статистична звітність ТОВ «Термінал Боріваж», дані Державної служби статистики України, нормативно-правові акти України, матеріали офіційних джерел, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань стратегічного управління та економічного обґрунтування розвитку підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення стратегії розвитку підприємства

В умовах глобалізації економіки, посилення конкуренції та високої мінливості ринкового середовища стратегічне управління набуває визначального значення для забезпечення стабільного розвитку підприємств. У цих умовах стратегія розвитку виступає базовим інструментом, який дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й формувати власну траєкторію довгострокового розвитку.

Поняття «стратегія» бере початок із військової сфери та первісно означало мистецтво планування та ведення дій для досягнення переваги. У сучасній економічній науці стратегія трактується як довгостроковий напрям розвитку підприємства, орієнтований на формування та підтримання конкурентних переваг шляхом ефективного використання ресурсів.

Значний внесок у розвиток теорії стратегічного управління здійснили І. Ансофф, М. Портер, А. Томпсон, А. Стрікланд, П. Друкер та інші науковці. Зокрема, І. Ансофф розглядав стратегію як систему правил прийняття управлінських рішень, що визначають напрям розвитку підприємства. М. Портер акцентував увагу на тому, що стратегія повинна забезпечувати стійкі конкурентні переваги через унікальну позицію підприємства на ринку. Водночас аналіз сучасної літератури свідчить, що єдиного підходу до трактування стратегії розвитку не сформовано. Частина авторів розглядає її як систему цілей і напрямів розвитку, інші – як сукупність управлінських рішень і дій, спрямованих на досягнення довгострокової ефективності. Така різноманітність підходів пояснюється багатовимірністю самої категорії «стратегія». У сучасних умовах цифровізації та глобалізації значення стратегічного управління суттєво зростає. Підприємства функціонують у

середовищі, яке характеризується високим рівнем невизначеності, швидкими технологічними змінами та посиленням конкуренції. За таких умов стратегія розвитку перестає бути лише інструментом планування і перетворюється на механізм адаптації та довгострокової стійкості підприємства.

Стратегія розвитку дозволяє визначити пріоритетні напрями діяльності, сформулювати систему довгострокових цілей та забезпечити узгодженість дій усіх структурних підрозділів. Разом з тим її ефективність значною мірою залежить від якості стратегічного аналізу та реалістичності оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Особливої актуальності стратегічне планування набуває для підприємств транспортно-логістичної галузі, діяльність яких значною мірою залежить від стану інфраструктури, міжнародної торгівлі та коливань логістичних ланцюгів. Водночас слід зазначити, що в цій галузі часто спостерігається підвищена чутливість до зовнішніх ризиків, що потребує більш гнучких стратегічних рішень.

Основними характеристиками стратегії розвитку є:

- довгострокова орієнтація;
- системність та комплексність;
- спрямованість на досягнення стратегічних цілей;
- адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- орієнтація на формування конкурентних переваг.

Наведені характеристики дозволяють розглядати стратегію розвитку не лише як план майбутніх дій, а як комплексний механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Саме поєднання довгострокової орієнтації, адаптивності та ресурсної забезпеченості визначає ефективність стратегічного управління в сучасних умовах господарювання.

Ефективно сформована стратегія розвитку дозволяє підприємству не лише реагувати на зовнішні зміни, а й активно впливати на власну траєкторію розвитку, забезпечуючи стійкість та економічне зростання в довгостроковій перспективі.

1.2. Основні види стратегій розвитку підприємства

Стратегія розвитку підприємства визначає загальний напрям його діяльності та забезпечує досягнення довгострокових цілей в умовах змінного ринкового середовища. Вона виступає одним із ключових інструментів стратегічного управління, оскільки дозволяє узгодити наявний ресурсний потенціал підприємства з можливостями та викликами зовнішнього середовища. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від правильності вибору стратегічного напрямку розвитку, який має враховувати специфіку галузі, рівень конкуренції та перспективи ринку.

У науковій літературі сформувалися різні підходи до класифікації стратегій розвитку підприємства. Найбільш поширеним є поділ стратегій за характером розвитку на стратегії зростання, стабілізації та скорочення. Така класифікація відображає різні моделі поведінки підприємства залежно від стану зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей.

Стратегія зростання орієнтована на розширення масштабів діяльності, освоєння нових ринків, збільшення обсягів реалізації продукції чи послуг та посилення конкурентних позицій підприємства. Її реалізація потребує достатнього фінансового, кадрового та виробничого потенціалу. Стратегія стабілізації використовується тоді, коли головним завданням є збереження досягнутих результатів і підтримання стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Стратегія скорочення застосовується переважно в кризових ситуаціях і спрямована на оптимізацію витрат, реструктуризацію діяльності та відновлення фінансової рівноваги.

Поряд із цим у стратегічному менеджменті широко застосовується класифікація стратегій за напрямками розвитку підприємства. У межах цього підходу виділяють стратегії інтенсивного, інтеграційного та диверсифікованого зростання. Інтенсивне зростання передбачає підвищення ефективності використання наявних ресурсів, удосконалення технологій, модернізацію виробничих процесів і збільшення продуктивності праці.

Інтеграційне зростання пов'язане з розширенням діяльності шляхом вертикальної або горизонтальної інтеграції, що дозволяє зміцнювати ринкові позиції та підвищувати рівень контролю над ланцюгом створення вартості. Стратегія диверсифікації орієнтована на освоєння нових напрямів діяльності та ринків, що сприяє зниженню залежності підприємства від окремих джерел доходу та підвищує його стійкість до зовнішніх ризиків.

Різноманітність підходів до стратегічного розвитку свідчить про те, що вибір стратегії залежить від цілей підприємства, його ресурсного потенціалу та умов функціонування. Для узагальнення основних видів стратегій розвитку та їх ключових характеристик доцільно представити їх у вигляді таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація стратегій розвитку підприємства

Вид стратегії	Характеристика	Мета
Стратегія зростання	Розширення масштабів діяльності підприємства	Збільшення доходів та ринкової частки
Стратегія стабілізації	Підтримання досягнутих позицій	Забезпечення стабільності діяльності
Стратегія скорочення	Оптимізація діяльності та витрат	Подолання кризових явищ
Інтенсивне зростання	Ефективніше використання наявних ресурсів	Підвищення результативності діяльності
Інтеграційне зростання	Співпраця або об'єднання з іншими підприємствами	Зміцнення конкурентних позицій
Диверсифікація	Освоєння нових видів діяльності	Зниження ризиків та розширення ринків

Джерело: складено автором на основі опрацьованих літературних джерел.

Дані таблиці 1.1 свідчать про те, що різні види стратегій орієнтовані на досягнення різних управлінських цілей та застосовуються залежно від стану підприємства і зовнішніх умов його функціонування. Стратегії зростання забезпечують розширення діяльності та зміцнення ринкових позицій, тоді як стратегії стабілізації спрямовані на підтримання досягнутих результатів. У свою чергу, стратегії скорочення використовуються переважно в умовах

кризових явищ та необхідності відновлення фінансової стійкості. Таким чином, вибір стратегії повинен здійснюватися з урахуванням цілей підприємства, його ресурсного потенціалу та особливостей зовнішнього середовища.

Крім наведених видів стратегій, у сучасній теорії стратегічного управління виділяють корпоративні, конкурентні та функціональні стратегії. Корпоративна стратегія визначає загальний напрям розвитку підприємства та охоплює рішення щодо розподілу ресурсів між окремими напрямками діяльності, диверсифікації бізнесу та розширення сфер функціонування. Конкурентна стратегія спрямована на формування та підтримання конкурентних переваг підприємства шляхом диференціації послуг, зниження витрат або освоєння нових сегментів ринку. Функціональні стратегії розробляються для окремих сфер діяльності підприємства, зокрема маркетингу, фінансів, логістики, виробництва та управління персоналом, і забезпечують реалізацію загальних стратегічних цілей.

Слід зазначити, що вибір конкретного виду стратегії залежить не лише від поточного стану підприємства, а й від стадії його життєвого циклу, рівня конкуренції, фінансових можливостей та тенденцій розвитку галузі. Так, стратегії зростання доцільні для підприємств, які прагнуть активного розширення діяльності та мають достатній ресурсний потенціал, тоді як стратегії стабілізації або скорочення частіше застосовуються в умовах економічної нестабільності чи погіршення ринкової кон'юнктури. Це свідчить про відсутність універсальної стратегії розвитку та необхідність її індивідуального вибору на основі результатів стратегічного аналізу.

Для підприємств транспортно-логістичної галузі особливого значення набувають стратегії інтенсивного та інтеграційного розвитку. Саме такі стратегічні напрями є найбільш актуальними для портово-логістичних підприємств, діяльність яких пов'язана з необхідністю постійного підвищення ефективності використання інфраструктури та розвитку партнерських зв'язків. Їх застосування дозволяє підвищити ефективність використання

інфраструктурних об'єктів, оптимізувати логістичні процеси, розширити спектр послуг і зміцнити конкурентні позиції на ринку транспортно-логістичних послуг.

Після визначення можливих стратегічних альтернатив важливого значення набуває процес формування та реалізації стратегії розвитку підприємства. Формування стратегії є складним багатоетапним процесом, який базується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища та передбачає послідовне виконання взаємопов'язаних управлінських дій. Основними етапами формування стратегії є аналіз зовнішнього середовища, оцінка внутрішнього потенціалу підприємства, визначення стратегічних цілей, розробка альтернативних варіантів розвитку, вибір оптимальної стратегії, її реалізація та контроль результатів.

На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства, що передбачає вивчення економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів, які можуть впливати на результати його діяльності. Другий етап полягає в оцінці внутрішнього потенціалу підприємства, його ресурсів, фінансового стану, кадрового забезпечення та виробничих можливостей.

На наступному етапі визначаються стратегічні цілі підприємства, які повинні бути конкретними, досяжними та узгодженими із загальною місією організації. Після цього розробляються можливі альтернативи розвитку та здійснюється вибір найбільш ефективної стратегії з урахуванням наявних ресурсів і прогнозованих результатів.

Завершальними етапами є реалізація обраної стратегії та контроль результатів її виконання. У процесі реалізації здійснюється впровадження запланованих заходів, розподіл ресурсів та координація діяльності структурних підрозділів підприємства. Контроль виконання стратегії дозволяє оцінити досягнуті результати, своєчасно виявити відхилення від запланованих показників та внести необхідні корективи до стратегічних планів. Таким чином, процес формування стратегії розвитку має циклічний характер і

передбачає постійне коригування управлінських рішень відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Аналіз наукових джерел свідчить, що серед науковців відсутній єдиний підхід до визначення сутності стратегії розвитку підприємства. Одні автори розглядають її як систему довгострокових цілей і напрямів діяльності підприємства, інші – як інструмент формування конкурентних переваг та адаптації до змін зовнішнього середовища. Відмінності у підходах пояснюються складністю та багатогранністю процесу стратегічного управління.

Дискусійним залишається також питання вибору оптимальної стратегії розвитку. Частина дослідників надає перевагу стратегіям зростання як основі підвищення конкурентоспроможності підприємства, тоді як інші акцентують увагу на необхідності забезпечення фінансової стійкості та мінімізації ризиків. На думку автора, ефективність стратегії визначається не стільки її видом, скільки ступенем відповідності реальним можливостям підприємства та умовам його функціонування. Тому вибір стратегічного напрямку повинен базуватися на результатах комплексного аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища.

Таким чином, стратегія розвитку виступає важливим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його адаптації до змін ринкового середовища. Ефективність стратегічного розвитку підприємства значною мірою визначається відповідністю обраної стратегії його ресурсним можливостям та умовам зовнішнього середовища. Формування стратегії є складним управлінським процесом, що потребує комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, оцінки наявних ресурсів та прогнозування майбутніх результатів діяльності. Саме тому важливого значення набуває економічне обґрунтування стратегічних рішень, яке дозволяє оцінити доцільність обраного напрямку розвитку та забезпечити ефективну реалізацію поставлених цілей.

Отже, для забезпечення успішного функціонування підприємства недостатньо лише визначити стратегічні цілі та напрями розвитку. Необхідним є застосування відповідних методичних підходів та інструментів оцінювання, які забезпечують науково обґрунтований вибір стратегії. У зв'язку з цим доцільно розглянути основні методичні підходи до економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства.

1.3. Методичні підходи до економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства є ключовим етапом стратегічного управління, оскільки дає змогу оцінити доцільність управлінських рішень та їхній вплив на результати діяльності. В умовах нестабільного зовнішнього середовища та посилення конкуренції особливої ваги набуває використання сучасних методичних підходів, що забезпечують обґрунтованість вибору стратегічних альтернатив і підтримують довгострокову стійкість підприємства.

Основна мета такого обґрунтування полягає у визначенні найефективнішого напрямку розвитку з урахуванням ресурсів підприємства, ринкових можливостей і рівня ризику. При цьому важливо не лише розрахувати очікувані результати, а й зрозуміти, наскільки обрана стратегія є життєздатною в довгостроковій перспективі. Процес базується на комплексному аналізі внутрішнього та зовнішнього середовища. У цьому контексті застосовуються інструменти стратегічної діагностики, серед яких SWOT-аналіз, PEST-аналіз і модель п'яти конкурентних сил М. Портера.

SWOT-аналіз дає змогу зіставити внутрішній потенціал підприємства із зовнішніми умовами, що дозволяє окреслити базові стратегічні орієнтири. Водночас його результати мають переважно якісний характер, тому потребують доповнення іншими інструментами. PEST-аналіз використовується для дослідження макросередовища та охоплює політичні,

економічні, соціальні й технологічні чинники. Його основне призначення полягає у виявленні довгострокових тенденцій зовнішнього середовища, що впливають на розвиток підприємства. Модель п'яти конкурентних сил М. Портера застосовується для оцінювання структури галузі та визначення рівня конкурентного тиску, включаючи вплив постачальників і споживачів, загрозу появи нових гравців і товарів-замінників. Використання цього підходу дозволяє більш чітко окреслити конкурентні позиції підприємства та врахувати ключові фактори формування його ринкової поведінки. Загалом застосування інструментів стратегічного аналізу забезпечує комплексне розуміння внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства і створює основу для формування стратегічних альтернатив та вибору найбільш доцільного напрямку розвитку.

Прогнозування виступає важливим інструментом зниження невизначеності в процесі стратегічного управління та дозволяє сформувати уявлення про можливі сценарії розвитку підприємства в майбутньому. Його використання є особливо актуальним в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли управлінські рішення повинні враховувати альтернативні варіанти розвитку подій. У практиці прогнозування застосовуються статистичні методи, експертні оцінки та сценарний підхід, які взаємно доповнюють один одного залежно від доступності та якості вихідної інформації. Не менш важливим елементом економічного обґрунтування є оцінка ефективності реалізації стратегії. Для цього використовуються фінансово-економічні показники, які дозволяють визначити очікуваний економічний ефект від впровадження стратегічних заходів. Найбільш поширеними показниками оцінювання ефективності є чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма прибутковості (IRR), індекс прибутковості та термін окупності інвестицій. Для узагальнення основних інструментів, що використовуються в процесі економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства, доцільно представити їх у вигляді таблиці.

У таблиці 1.2 наведено основні методи економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства та їх призначення в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень.

Таблиця 1.2 – Основні методи економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства

Метод	Призначення
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів впливу
Модель п'яти сил Портера	Оцінка конкурентного середовища та ринкової позиції підприємства
NPV (чиста приведена вартість)	Визначення економічної ефективності стратегічних проєктів
IRR (внутрішня норма прибутковості)	Оцінка прибутковості інвестицій та стратегічних рішень
Аналіз ризиків	Виявлення потенційних загроз та оцінка їх впливу на реалізацію стратегії
Прогнозування	Оцінка перспектив розвитку та можливих результатів реалізації стратегії

Джерело: складено автором на основі опрацьованих літературних джерел

Наведені в таблиці 1.2 методи не є взаємозамінними, а виконують різні функції в процесі стратегічного обґрунтування. Одні з них орієнтовані на дослідження зовнішнього середовища, інші – на оцінку економічної ефективності чи рівня ризику. На думку автора, найбільш обґрунтовані стратегічні рішення можуть бути отримані лише за умови комплексного застосування зазначених методів.

Незважаючи на значний розвиток теорії стратегічного управління, окремі аспекти економічного обґрунтування стратегій розвитку залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, це стосується підприємств транспортно-логістичної галузі, діяльність яких суттєво залежить від змін зовнішнього середовища, міжнародної кон'юнктури ринку та логістичних ризиків. Серед

науковців відсутня єдина думка щодо критеріїв оцінювання ефективності стратегій розвитку. Одні дослідники пропонують оцінювати результати переважно за фінансовими показниками, тоді як інші наголошують на необхідності врахування соціальних, інноваційних, екологічних та організаційних результатів. У сучасних умовах доцільним є комплексний підхід до оцінювання ефективності стратегічних рішень. Особливої актуальності набувають питання цифровізації логістичних процесів, підвищення енергоефективності та забезпечення стійкості підприємств до зовнішніх ризиків. Саме тому дослідження особливостей формування та економічного обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж» є актуальним як з практичної, так і з науково-методичної точки зору та створює основу для розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

Таким чином, економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства є комплексним процесом, який поєднує стратегічний аналіз, оцінку ресурсного потенціалу, прогнозування результатів діяльності, оцінку ефективності та аналіз ризиків. Використання сучасних методичних підходів дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити раціональне використання ресурсів та створити передумови для досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства. Розглянуті теоретичні аспекти економічного обґрунтування стратегії розвитку формують методичну основу для подальшого аналізу діяльності ТОВ «Термінал Боріваж», оцінки його стратегічного потенціалу та розробки напрямів удосконалення стратегії розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади формування та економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Обґрунтовано, що стратегія розвитку виступає системоутворюючим елементом стратегічного управління, який визначає довгострокові орієнтири

діяльності підприємства, забезпечує його адаптивність до змін ринкового середовища та сприяє зміцненню конкурентних позицій. Проаналізовано наукові підходи до трактування сутності стратегії розвитку, що дозволило узагальнити її як комплексну систему управлінських рішень, спрямованих на формування стійких конкурентних переваг у перспективі. Досліджено класифікацію стратегій та особливості їх формування з урахуванням внутрішнього ресурсного потенціалу підприємства, специфіки галузі та впливу факторів зовнішнього середовища.

Систематизовано методичний інструментарій економічного обґрунтування стратегічних рішень, який включає методи стратегічного аналізу, прогнозування, оцінювання ефективності та ідентифікації ризиків. Встановлено, що комплексне застосування зазначених методів забезпечує підвищення якості управлінських рішень та сприяє формуванню обґрунтованої стратегії розвитку підприємства. Отримані теоретичні положення формують аналітичну основу для подальшого дослідження діяльності ТОВ «Термінал Боріваж», оцінювання його фінансово-економічного стану та розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегічних напрямів розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕРМІНАЛ "БОРІВАЖ"»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Термінал "Боріваж"»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Термінал "Боріваж"» - це зерновий термінал, який функціонує на території України, спеціалізуючись на прийманні, зберіганні, обробці та відвантаженні зернових культур. Цей об'єкт є частиною аграрної логістичної інфраструктури, що має ключове значення для експорту українського зерна.

Повне найменування підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Термінал "Боріваж"».

Має статус юридичної особи, код ЄДРПОУ: 43664262

Дата реєстрації: 01.09.2020

Керівник – Черней Євген Вікторович

Місце знаходження – Україна, 67550, Одеська обл., Одеський р-н, селище міського типу Нові Білярі(з), вул. Морська, будинок 1а.

Основною метою діяльності ТОВ «Термінал "Боріваж"» є забезпечення високоефективного комплексу послуг зі зберігання, обробки та відвантаження зернових і олійних культур, а також створення надійної логістичної платформи для українських агровиробників та трейдерів. Місія підприємства полягає у сприянні розвитку аграрного сектору шляхом впровадження сучасних технологій перевалки та підвищення конкурентоспроможності української сільськогосподарської продукції на світових ринках.

ТОВ «Термінал "Боріваж"» спеціалізується на прийманні, зберіганні, очищенні, сушінні та перевалці зернових вантажів. До основних напрямів діяльності підприємства належать приймання та зберігання зернових і олійних культур, підготовка зерна до експорту, організація вантажно-

розвантажувальних робіт, контроль якості продукції на всіх етапах логістичного процесу, а також забезпечення транспортування вантажів морським, залізничним та автомобільним транспортом. Важливим аспектом діяльності підприємства є дотримання екологічних стандартів та вимог безпеки під час виконання виробничих операцій. Виробнича інфраструктура терміналу характеризується високим рівнем технічного оснащення. На території підприємства розташовано двадцять силосних ємностей загальною потужністю одночасного зберігання близько 124 тис. тонн зерна. Для приймання зернової продукції функціонують дві автомобільні станції, обладнані трьома приймальними бункерами та ваговими комплексами. Також на підприємстві встановлено лінійну зерносушарку потужністю до 1200 тонн на добу, що забезпечує належну підготовку продукції до тривалого зберігання та експорту.

Приймання зерна на термінал здійснюється як автомобільним, так і залізничним транспортом, що дозволяє забезпечити безперервність логістичних процесів та гнучкість у роботі з постачальниками. Відвантаження зернових вантажів на судна здійснюється з інтенсивністю 20–22 тис. тонн на добу. Підприємство має власний причал довжиною 320 метрів та глибиною біля причальної стінки 15,5 метра, що дає можливість обслуговувати судна різних типів, включаючи великотоннажні судна класу Capesize. Особливістю терміналу є можливість одночасної роботи з чотирма різними культурами, що суттєво підвищує його операційну гнучкість та конкурентоспроможність на ринку портових послуг. За останні роки підприємство досягло проєктної потужності перевалки на рівні близько 2 млн тонн вантажів на рік.

Організаційна структура ТОВ «Термінал Боріваж» побудована за функціональним принципом, що передбачає поділ підприємства на окремі підрозділи відповідно до основних напрямів діяльності. До складу структури управління входять операційно-технологічний, логістичний, лабораторний, інженерно-технічний, фінансово-економічний, юридичний та кадровий підрозділи. Така система управління забезпечує чіткий розподіл функцій та

відповідальності між структурними одиницями підприємства, сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів та оперативності прийняття управлінських рішень.

Операційно-технологічний підрозділ відповідає за приймання, очищення, сушіння, зберігання та відвантаження зерна. Логістичний підрозділ забезпечує координацію вантажопотоків між автомобільним, залізничним та морським транспортом. Важливе місце в структурі підприємства займає сертифікована лабораторія, яка здійснює контроль якості зернової продукції, визначення її основних показників та проведення необхідних досліджень. Інженерно-технічний підрозділ відповідає за технічний стан обладнання, проведення ремонтних робіт та модернізацію виробничих потужностей. Фінансово-економічний відділ здійснює бюджетування, управлінський облік, аналіз фінансових результатів та підготовку звітності. Юридичний та кадровий підрозділи забезпечують правовий супровід діяльності підприємства та управління персоналом.

Важливою складовою ефективного функціонування підприємства є кадровий потенціал та система мотивації працівників. Оплата праці на підприємстві здійснюється відповідно до трудових договорів, штатного розпису та затверджених посадових окладів. Крім основної заробітної плати, на підприємстві застосовується система преміювання, яка залежить від обсягів перевалки вантажів. Такий підхід сприяє підвищенню продуктивності праці, зацікавленості працівників у досягненні високих виробничих результатів та забезпечує взаємозв'язок між ефективністю роботи підприємства та матеріальним стимулюванням персоналу.

Таким чином, ТОВ «Термінал Боріваж» є сучасним високотехнологічним зерновим терміналом, який володіє значними виробничими потужностями та розвиненою інфраструктурою для забезпечення експортних операцій. Наявність сучасного обладнання, вигідне географічне розташування, ефективна система управління та високий рівень логістичного сервісу створюють передумови для стабільного функціонування

підприємства та подальшого розвитку його конкурентних переваг на ринку зернової логістики України.

2.2. Аналіз ринку зернової логістики України та ролі морських терміналів у забезпеченні експорту

Ринок зернової логістики України є ключовим елементом функціонування аграрного сектору економіки, оскільки забезпечує безперервний ланцюг постачання зернових культур від виробника до кінцевих зовнішніх ринків. Його ефективність безпосередньо визначає конкурентоспроможність українського зерна на світовому ринку, особливо в умовах воєнних ризиків, обмеженої пропускної спроможності транспортної інфраструктури та перебудови експортних маршрутів.

У структурі зернової логістики України морські портові термінали відіграють визначальну роль, оскільки саме через них здійснюється основний обсяг експорту зернових культур. Вони забезпечують функції накопичення, зберігання, доробки та відвантаження зерна на морський транспорт, формуючи кінцеву ланку логістичного ланцюга. Провідні зернові термінали України зосереджені переважно в портах Одеського регіону та Миколаївської області, що обумовлено їхнім виходом до Чорного моря, розвиненою інфраструктурою та доступом до міжнародних судноплавних маршрутів. Узагальнена характеристика основних зернових терміналів наведена в таблиці 2.1.

Аналіз даних таблиці 2.1 свідчить, що найбільші потужності зернової логістичної інфраструктури зосереджені у терміналів групи «TIS», зокрема «TIS-Зерно», який має найбільшу річну пропускну здатність – до 10 млн тонн зернових вантажів. Значні показники також демонструє МСП «Ніка-Тера» з потужністю зберігання 345 тис. тонн та річною перевалкою 4–8 млн тонн, що дозволяє йому залишатися одним із ключових гравців ринку. У середньому

сегменті ринку знаходяться термінали «Бруклін-Київ», «Олімпекс Купе Інтернейшнл» та «Укрелеваторпром», які забезпечують річну перевалку в межах 2–5 млн тонн. Вони відіграють важливу роль у диверсифікації логістичних маршрутів та зменшенні навантаження на найбільші портові оператори.

Таблиця 2.1 – Порівняльна характеристика провідних зернових терміналів України за 2025 рік.

Термінал	Розташування	Потужність одночасного зберігання, тис. т	Річна потужність перевалки, млн т
ТІС-Зерно	Одеська обл. (Порт Південний)	460	до 10
«Бруклін-Київ»	м. Одеса	250	до 4,5
ТОВ «Термінал «Боріваж»	Одеська обл. (Порт Південний)	126	до 2
«Ніка-Тера»	Миколаївська обл.	345	4-8
«Олімпекс Купе Інтернейшнл»	м. Одеса	180	до 5
«Укрелеваторпром»	м. Одеса	210	2-3

Джерело: складено автором на основі опрацьованих літературних джерел

ТОВ «Термінал “Боріваж”» займає третє місце серед середніх зернових терміналів України. Його потужність одночасного зберігання становить 126 тис. тонн, а річна перевалка - до 2 млн тонн. Незважаючи на менші масштаби порівняно з лідерами ринку, підприємство має важливе стратегічне значення завдяки вигідному розташуванню в порту Південний, що дозволяє ефективно інтегруватися в міжнародні логістичні маршрути. Важливою конкурентною перевагою морських зернових терміналів є можливість обслуговування великотоннажних суден, що суттєво знижує вартість транспортування зерна на одиницю продукції та підвищує ефективність експорту. Зокрема, термінали Одеського регіону та порту Південний здатні приймати судна класу Panamax та Capesize, що забезпечує вихід українського зерна на віддалені ринки збуту.

Загалом ринок зернової логістики України характеризується високим рівнем концентрації потужностей у кількох великих портових операторах, що формує олігополістичну структуру ринку. Водночас середні термінали, такі як ТОВ «Термінал Боріваж», забезпечують гнучкість логістичної системи та підвищують її адаптивність до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах розвитку аграрного сектору роль морських зернових терміналів посилюється, оскільки вони виступають ключовим елементом забезпечення стабільності експортних поставок та підтримки валютних надходжень в економіку України.

2.3. Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Оцінка фінансово-економічної діяльності підприємства є важливим етапом дослідження, оскільки дозволяє визначити рівень ефективності його функціонування, фінансову стійкість, платоспроможність та перспективи подальшого розвитку. Аналіз фінансових показників дає можливість оцінити результати господарської діяльності підприємства, виявити основні тенденції його розвитку та визначити фактори, які впливають на формування фінансових результатів.

Для підприємств портово-логістичної галузі особливого значення набуває аналіз динаміки доходів, прибутку, активів та показників рентабельності, оскільки саме вони характеризують ефективність використання ресурсного потенціалу та конкурентоспроможність підприємства на ринку логістичних послуг. Крім того, дослідження фінансово-економічних показників є необхідною передумовою для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства та розробки заходів щодо підвищення ефективності його діяльності.

З метою оцінки результатів діяльності ТОВ «Термінал "Боріваж"» проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників підприємства за 2022–2025 роки, дані якого наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «Термінал "Боріваж"» за 2022–2025 роки

	2025	2024	2023	2022
Дохід	742 375 000 ₴ -45.49%	1 361 838 000 ₴ +109.57%	649 835 000 ₴ +52.64%	425 739 300 ₴ +8074.40%
Чистий прибуток	277 975 000 ₴	693 813 000 ₴	424 424 000 ₴	320 600 700 ₴
Рентабельність	37,44%	50,95%	65,31%	75,3%
Активи	1 751 094 000 ₴	1 512 217 000 ₴	801 923 000 ₴	407 970 300 ₴
Зобов'язання	34 695 000 ₴	72 383 000 ₴	55 902 000 ₴	86 373 700 ₴
Середня зарплата до оподаткування	51 590 ₴	39 754 ₴	26 586 ₴	–
Кількість працівників	226	204	192	101
Дохід на працівника	3 284 845 ₴	6 675 676 ₴	3 384 557 ₴	4 215 241 ₴

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Проведений аналіз свідчить, що протягом 2022–2025 років ТОВ «Термінал Боріваж» загалом демонструвало позитивну динаміку доходів, хоча у 2025 році спостерігалось їх скорочення порівняно з попереднім роком. Максимального значення дохід досяг у 2024 році та становив 1,362 млрд грн. Зниження показника у 2025 році може бути пов'язане зі змінами кон'юнктури ринку зернової логістики, скороченням обсягів експорту та впливом воєнних ризиків. Водночас рівень доходу залишається суттєво вищим порівняно з початком досліджуваного періоду, що свідчить про збереження потенціалу розвитку підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

На рис. 2.4 наведена динаміка доходу ТОВ «Термінал Боріваж».

Зниження доходу у 2025 році може бути пов'язане зі скороченням обсягів перевалки зернових вантажів, зміною кон'юнктури аграрного ринку та логістичними обмеженнями, що виникли внаслідок нестабільної економічної ситуації. Незважаючи на це, рівень доходу залишається достатньо високим, що свідчить про збереження ринкових позицій підприємства.



Рисунок 2.4 – Динаміка доходу ТОВ «Термінал Боріваж» за 2022–2025 роки, млн грн

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Чистий прибуток характеризує кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства та рівень ефективності використання ресурсів. У 2022 році чистий прибуток становив 320,6 млн грн. У 2023 році він збільшився до 424,4 млн грн, а у 2024 році досяг максимального значення – 693,8 млн грн. У 2025 році прибуток скоротився до 278,0 млн грн, що свідчить про погіршення фінансових результатів діяльності порівняно з попереднім роком.

На рис. 2.5 наведена динаміка чистого прибутку підприємства

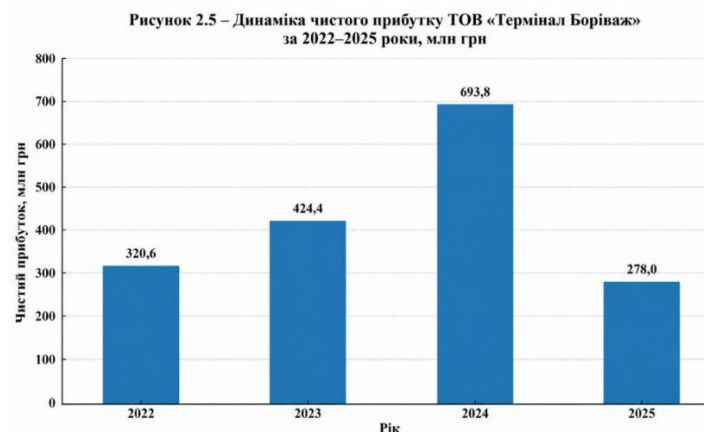


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Термінал Боріваж» за 2022–2025 роки, млн грн

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Рентабельність підприємства у 2022 році становила 75,3 %, у 2023 році – 65,31 %, у 2024 році – 50,95 %, а у 2025 році – 37,44 %. Незважаючи на поступове зниження показника, рентабельність залишається високою, що свідчить про ефективну організацію виробничо-господарської діяльності підприємства. Підприємство зберігає високий рівень прибутковості, хоча у 2025 році спостерігається погіршення фінансових результатів порівняно з попередніми роками.

На рис. 2.6 наведена динаміка рентабельності.



Рисунок 2.6 – Динаміка рентабельності діяльності ТОВ «Термінал Боріваж» за 2022–2025 роки, %

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Важливим показником економічного розвитку підприємства є вартість його активів. У 2022 році активи підприємства становили 408,0 млн грн. У 2023 році вони збільшилися майже вдвічі та досягли 801,9 млн грн. У 2024 році активи зросли до 1 512,2 млн грн, а у 2025 році – до 1 751,1 млн грн. Протягом досліджуваного періоду активи збільшилися більш ніж у чотири рази, що свідчить про суттєве нарощування виробничого потенціалу підприємства. Для

більш наочного відображення змін майнового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати динаміку активів.

На рис. 2.7 наведена динаміка активів ТОВ «Термінал Боріваж», млн грн.



Рисунок 2.7 – Динаміка активів ТОВ «Термінал Боріваж» за 2022–2025 роки

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Зростання активів протягом досліджуваного періоду свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та створює додаткові можливості для реалізації стратегічних проєктів. Зростання майнової бази створює сприятливі умови для розширення виробничих потужностей, підвищення конкурентоспроможності та реалізації стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Термінал «Боріваж».

Зобов'язання підприємства у 2022 році становили 86,4 млн грн, у 2023 році скоротилися до 55,9 млн грн, у 2024 році збільшилися до 72,4 млн грн, а у 2025 році знизилися до 34,7 млн грн. Зменшення обсягу зобов'язань на фоні зростання активів свідчить про зміцнення фінансової незалежності

підприємства. ТОВ «Термінал Боріваж» характеризується стабільним нарощуванням майнового потенціалу та низьким рівнем боргового навантаження.

На рис. 2.8 наведена динаміка зобов'язань ТОВ «Термінал Боріваж».

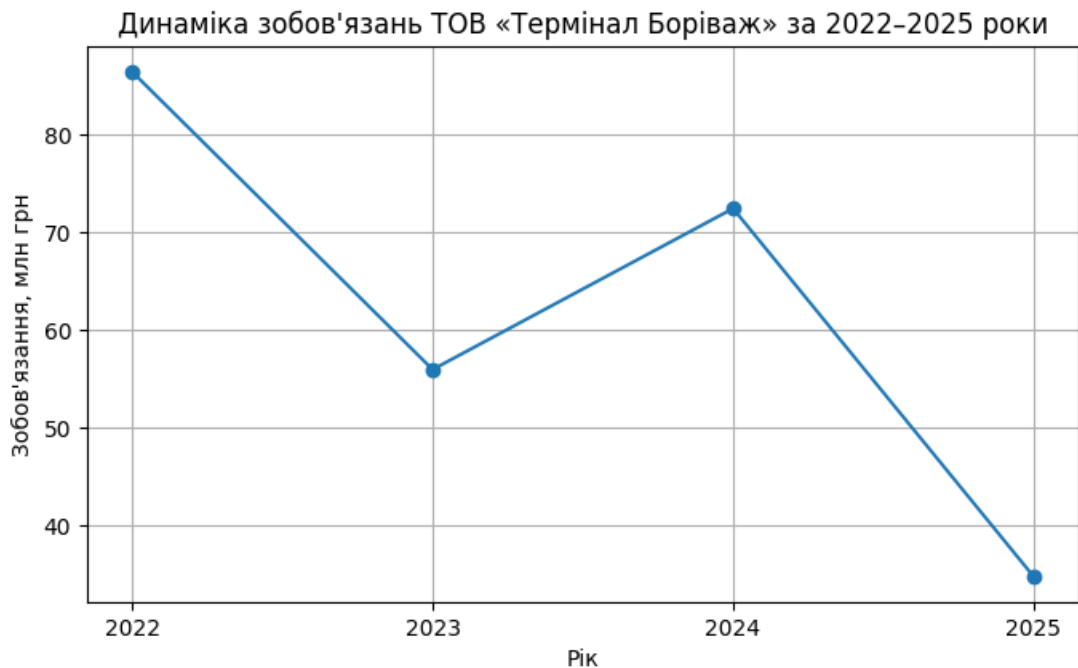


Рисунок 2.8 – Динаміка зобов'язань ТОВ «Термінал Боріваж» за 2022–2025 роки

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Таким чином, підприємство підтримує високий рівень фінансової незалежності та не має надмірного боргового навантаження. Невелика частка зобов'язань у структурі капіталу позитивно впливає на фінансову стійкість підприємства та знижує ризики, пов'язані із залученням позикових коштів.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від забезпеченості трудовими ресурсами та рівня їх мотивації. У 2022 році чисельність персоналу становила 101 особу. У 2023 році цей показник зріс до 192 осіб, у 2024 році – до 204 осіб, а у 2025 році – до 226 осіб. Для оцінки

кадрового потенціалу підприємства доцільно розглянути динаміку чисельності персоналу.

На рис. 2.9 наведена динаміка чисельності працівників ТОВ «Термінал Боріваж»

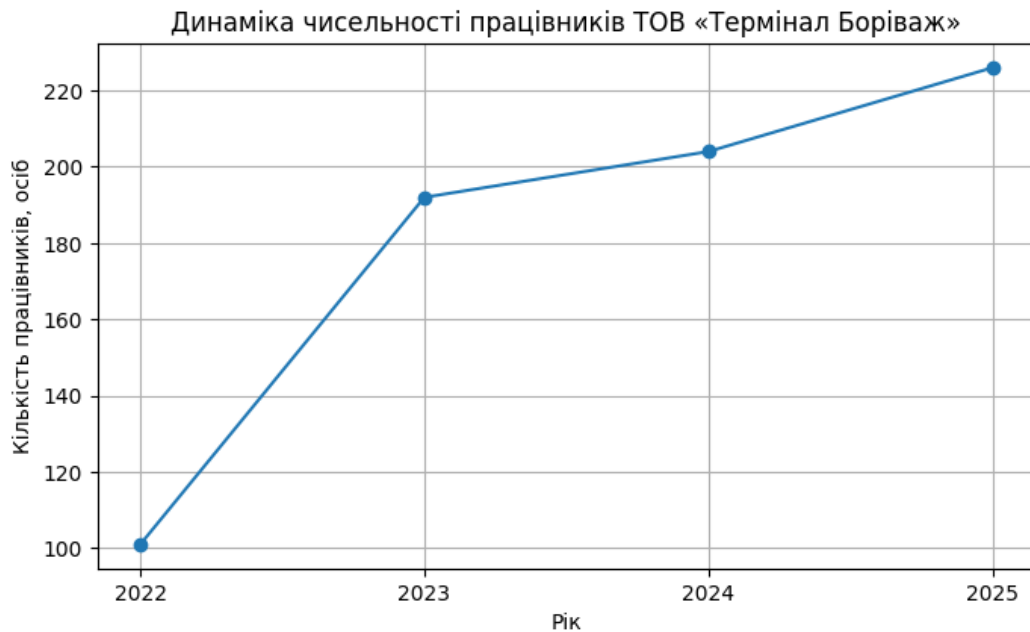


Рисунок 2.9 – Динаміка чисельності працівників ТОВ «Термінал Боріваж» за 2022–2025 роки, осіб

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Отже, збільшення чисельності працівників підтверджує розширення діяльності підприємства та потребу в додаткових трудових ресурсах. Це свідчить про стабільне функціонування підприємства та його здатність забезпечувати нові робочі місця навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Середня заробітна плата до оподаткування у 2023 році становила 26 586 грн, у 2024 році – 39 754 грн, а у 2025 році – 51 590 грн. Зростання чисельності працівників та середньої заробітної плати свідчить про розширення діяльності підприємства та покращення умов праці. Кадровий потенціал підприємства має позитивну тенденцію до розвитку, що є важливою передумовою реалізації майбутньої стратегії розвитку.

На рис. 2.10 наведена динаміка середньої заробітної плати працівників ТОВ «Термінал «Боріваж».

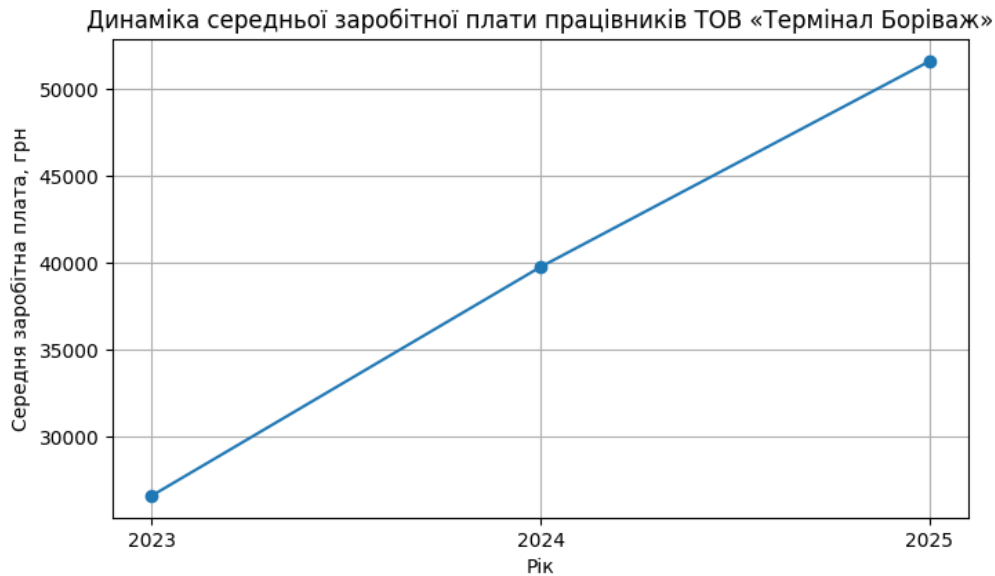


Рисунок 2.10 – Динаміка середньої заробітної плати працівників ТОВ «Термінал Боріваж» за 2023–2025 роки

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Підвищення рівня оплати праці є важливим чинником мотивації персоналу та утримання кваліфікованих працівників. Крім того, зростання заробітної плати свідчить про достатній рівень фінансових можливостей підприємства та його орієнтацію на розвиток людського капіталу. Показник доходу на одного працівника характеризує ефективність використання трудових ресурсів підприємства. У 2022 році дохід на одного працівника становив 4,22 млн грн. У 2023 році він знизився до 3,38 млн грн. У 2024 році показник різко зріс до 6,68 млн грн, що стало результатом значного збільшення доходу підприємства. У 2025 році дохід на одного працівника скоротився до 3,28 млн грн. Незважаючи на коливання показника, продуктивність праці на підприємстві залишається на високому рівні, що підтверджує ефективність використання трудових ресурсів.

На рис. 2.11 наведена динаміка доходу на одного працівника ТОВ «Термінал «Боріваж».



Рисунок 2.11 – Динаміка доходу на одного працівника за 2022–2025 роки.

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Отже, показники продуктивності праці підтверджують достатньо ефективне використання трудових ресурсів підприємства. Незважаючи на окремі коливання, підприємство зберігає високий рівень результативності роботи персоналу, що є важливою передумовою подальшого підвищення ефективності діяльності та реалізації стратегії розвитку. Для оцінки поточних тенденцій розвитку підприємства доцільно проаналізувати результати його діяльності за перший квартал 2026 року. Аналіз квартальної звітності дозволяє визначити актуальний фінансовий стан ТОВ «Термінал Боріваж», оцінити динаміку основних економічних показників та виявити тенденції, які можуть вплинути на формування стратегії подальшого розвитку підприємства.

Основні показники діяльності ТОВ «Термінал Боріваж» за I квартал 2026 року наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Квартальна звітність за перший квартал 2026 року

	2026
Дохід	279 557 000 ₴
Чистий прибуток	74 463 000 ₴
Активи	1 763 900 000 ₴
Зобов'язання	183 038 000 ₴
Кількість працівників	232

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Як свідчать дані таблиці 2.12, за результатами першого кварталу 2026 року дохід ТОВ «Термінал Боріваж» становив 279,6 млн грн, а чистий прибуток – 74,5 млн грн. Вартість активів підприємства досягла 1,764 млрд грн, що свідчить про збереження значного виробничого та фінансового потенціалу. Водночас обсяг зобов'язань становив 183,0 млн грн, що є відносно невисоким показником порівняно з вартістю активів підприємства. Чисельність працівників збільшилася до 232 осіб, що підтверджує подальше розширення діяльності та потребу у додаткових трудових ресурсах. Отже, результати діяльності підприємства за I квартал 2026 року свідчать про збереження його фінансової стійкості, прибутковості та потенціалу для подальшого розвитку. Отримані результати підтверджують наявність передумов для реалізації стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Термінал Боріваж» на ринку зернової логістики.

2.4. Оцінка фінансового стану ТОВ «Термінал Боріваж»

Фінансовий стан підприємства є однією з найважливіших характеристик його діяльності, оскільки відображає здатність своєчасно виконувати фінансові зобов'язання, забезпечувати стабільність господарської діяльності та реалізовувати стратегічні цілі розвитку. Аналіз фінансового стану дозволяє

оцінити рівень ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та ефективності використання ресурсів підприємства. Для оцінки фінансового стану ТОВ «Термінал Боріваж» проведемо аналіз основних фінансових коефіцієнтів, розрахованих на основі фінансової звітності підприємства, дані якого наведено в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Показники фінансового стану ТОВ «Термінал Боріваж»

Група	Показник	Значення
Оцінка рентабельності	Рентабельність продукції	376.03 %
Показники оцінки стану основних засобів	Частка основних засобів в активах підприємства	2.74 %
Ліквідність	Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	47.91
Оцінка фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової залежності	1.02
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	0.02
	Поточна платоспроможність	257 621 ₴

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Як свідчать дані таблиці 2.13, фінансовий стан ТОВ «Термінал Боріваж» характеризується високими показниками прибутковості та фінансової стійкості. Одним із найважливіших показників ефективності діяльності є рентабельність продукції, яка становить 376,03 %. Такий рівень рентабельності свідчить про високу ефективність операційної діяльності підприємства та його здатність генерувати значний прибуток від надання послуг із перевалки та зберігання зернових вантажів. Важливим елементом оцінки фінансового стану є аналіз структури активів підприємства.

Частка основних засобів у загальній вартості активів становить 2,74 %. Це свідчить про відносно невисоку питому вагу основних засобів у структурі майна підприємства та переважання інших видів активів. Особливе значення для оцінки фінансового стану має аналіз ліквідності підприємства.

Коефіцієнт поточної ліквідності становить 47,91, що значно перевищує нормативне значення (1,5–2,0). Отриманий результат свідчить про надзвичайно високий рівень забезпеченості поточних зобов'язань оборотними

активами та високий рівень платоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі.

Фінансова стійкість підприємства характеризується коефіцієнтом фінансової залежності, який становить 1,02. Значення показника наближене до одиниці, що свідчить про мінімальну залежність підприємства від залучених джерел фінансування. Додатково фінансову стійкість характеризує коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів, який становить лише 0,02. Це означає, що на одну гривню власного капіталу припадає лише 2 копійки позикових коштів, що свідчить про надзвичайно низький рівень боргового навантаження.

Поточна платоспроможність підприємства становить 257 621 грн, що підтверджує його здатність своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання перед контрагентами, працівниками та державою. Для наочнішого відображення результатів оцінки фінансового стану доцільно представити ключові фінансові коефіцієнти графічно.

На рис. 2.14 наведені основні показники фінансового стану ТОВ «Термінал Боріваж»

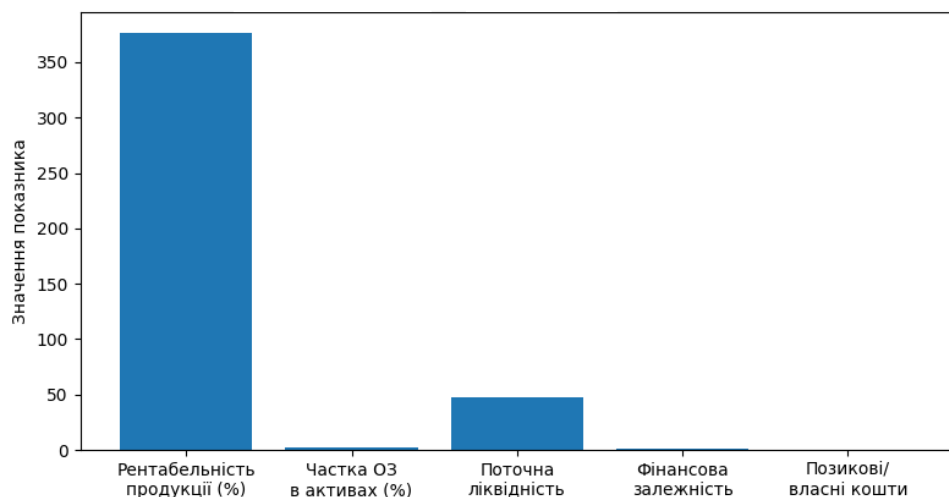


Рисунок 2.14 – Основні показники фінансового стану ТОВ «Термінал Боріваж»

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Дані рисунка 2.14 наочно підтверджують значний рівень фінансової стійкості ТОВ «Термінал Боріваж». Найвище значення серед досліджуваних показників має рентабельність продукції, що свідчить про значну ефективність основної діяльності підприємства. Високий коефіцієнт поточної ліквідності підтверджує здатність підприємства своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання та підтримувати належний рівень платоспроможності. Водночас низькі значення коефіцієнта фінансової залежності та співвідношення позикових і власних коштів свідчать про незначну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та мінімальний рівень боргового навантаження. Загалом результати аналізу дозволяють зробити висновок, що фінансовий стан ТОВ «Термінал Боріваж» є стабільним і створює сприятливі умови для реалізації стратегічних напрямів розвитку підприємства.

2.5. SWOT-аналіз та оцінка передумов формування стратегії розвитку

SWOT-аналіз є одним із базових інструментів стратегічного аналізу, що дозволяє комплексно оцінити внутрішнє середовище підприємства та зовнішні умови його функціонування. Його результати слугують основою для визначення стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «Термінал Боріваж» та формування економічно обґрунтованих управлінських рішень. Для виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також оцінки можливостей і загроз зовнішнього середовища проведено SWOT-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.15.

Результати SWOT-аналізу свідчать про наявність у ТОВ «Термінал Боріваж» достатнього стратегічного потенціалу для подальшого розвитку, що зумовлено вигідним географічним положенням, розвиненою виробничою інфраструктурою та сформованими ринковими позиціями у сфері логістичних послуг. Водночас діяльність підприємства значною мірою залежить від впливу

зовнішніх факторів, серед яких домінують воєнні ризики, коливання світових цін на зернові культури, валютні коливання та можливі обмеження функціонування морських портів. Це актуалізує потребу у формуванні гнучкої стратегії розвитку та диверсифікації логістичних маршрутів.

Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз ТОВ «Термінал Боріваж»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Вигідне розташування у порті Південний	Обмежені можливості швидкого розширення потужностей
Високий рівень ліквідності та платоспроможності	Недостатня пропускна спроможність причалу для одночасного обслуговування двох суден
Стабільний фінансовий стан	Значні капіталовкладення, необхідні для модернізації інфраструктури
Зростання активів підприємства	Висока залежність від зовнішніх джерел енергопостачання
Розвинена інфраструктура терміналу	Відсутність власної залізничної інфраструктури
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток міжнародних транспортних коридорів	Воєнно-політичні ризики
Зростання попиту на логістичні послуги	Посилення конкуренції між зерновими терміналами
Інвестиції у портову інфраструктуру	Макроекономічна нестабільність
Впровадження альтернативних джерел енергії	Зміни регуляторного середовища
Розширення спектра послуг	Коливання обсягів експорту зернових

Джерело: складено автором на основі опрацьованих літературних джерел.

Встановлено також наявність внутрішніх обмежень, що стримують подальше зростання підприємства, зокрема обмежені можливості швидкого

розширення потужностей, недостатня пропускна спроможність причального комплексу, відсутність власної залізничної інфраструктури та значна потреба в інвестиціях для реалізації інфраструктурних проєктів. Зовнішнє середовище при цьому характеризується як перспективне, проте нестабільне, оскільки потенційні можливості, пов'язані з інтеграцією у міжнародні логістичні системи та зростанням попиту на транспортно-логістичні послуги, супроводжуються значними ризиками воєнного, економічного та регуляторного характеру.

Отже, стратегія розвитку підприємства має передбачати розширення його потужностей шляхом збільшення обсягів зберігання зернових культур, розвитку власної залізничної інфраструктури, модернізації причального комплексу для забезпечення одночасного обслуговування двох суден, виходу на нові міжнародні ринки логістичних послуг, а також впровадження енергоефективних технологій, включно з використанням альтернативних джерел енергії. Для оцінки впливу факторів макросередовища на діяльність підприємства проведено PEST-аналіз, результати якого наведено в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Термінал Боріваж»

Фактор	Характеристика впливу
Політичні	воєнний стан, державне регулювання експорту зерна, митна політика
Економічні	інфляція, коливання валютного курсу, зміна тарифів на логістичні послуги
Соціальні	дефіцит кваліфікованих кадрів, трудова міграція населення
Технологічні	цифровізація логістики, автоматизація процесів перевалки та обліку вантажів

Джерело: складено автором на основі опрацьованих літературних джерел

Результати PEST-аналізу свідчать про значний вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Термінал Боріваж». Найбільший вплив мають політичні та економічні фактори, що обумовлено функціонуванням підприємства в умовах воєнного стану та нестабільності світового ринку зернових культур. Водночас технологічні фактори створюють додаткові можливості для підвищення ефективності логістичних процесів шляхом впровадження сучасних цифрових рішень та автоматизації виробничих операцій.

На основі SWOT-аналізу можна сформулювати TOWS-матрицю, яка дозволяє визначити стратегічні напрями розвитку підприємства шляхом поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів.

Таблиця 2.17 – TOWS-матриця стратегій розвитку ТОВ «Термінал Боріваж»

	Можливості (O)	Загрози (T)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії: • розширення потужностей зберігання зерна; • залучення нових міжнародних клієнтів; • збільшення обсягів перевалки вантажів; • розвиток співпраці з іноземними трейдерами.	ST-стратегії: • зміцнення конкурентних позицій за рахунок розвитку інфраструктури; • диверсифікація клієнтської бази; • підвищення операційної ефективності терміналу.
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії: • будівництво додаткових силосів за рахунок інвестицій; • посилення інтеграції підприємства із залізничною логістичною мережею; • поглиблення причалу для одночасного обслуговування двох суден; • встановлення сонячних електростанцій.	WT-стратегії: • зниження енергетичних витрат за рахунок альтернативної енергетики; • поетапна модернізація інфраструктури; • зменшення залежності від окремих логістичних каналів; • підвищення стійкості до зовнішніх ризиків.

Джерело: складено автором на основі опрацьованих літературних джерел

З урахуванням результатів SWOT- та TOWS-аналізу найбільш доцільною для ТОВ «Термінал Боріваж» є стратегія інтенсивного розвитку,

яка передбачає розширення потужностей зі зберігання зернових культур шляхом будівництва додаткових силосів, посилення інтеграції підприємства із залізничною логістичною мережею, модернізацію причального комплексу для забезпечення одночасного обслуговування двох суден, залучення нових міжнародних клієнтів та впровадження енергоефективних технологій. Реалізація зазначених заходів сприятиме збільшенню обсягів перевалки вантажів, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його довгострокового економічного розвитку. На діяльність ТОВ «Термінал Боріваж» істотно впливають ризики зовнішнього середовища, серед яких воєнні ризики, зміни кон'юнктури світового зернового ринку, логістичні обмеження та коливання валютних курсів. Врахування зазначених факторів є важливим під час формування стратегії розвитку підприємства. Для систематизації результатів проведеного аналізу та узагальнення основних висновків доцільно представити результати дослідження у вигляді підсумкової таблиці.

Таблиця 2.18 – Узагальнення результатів аналізу діяльності ТОВ «Термінал Боріваж»

Напрямок аналізу	Основний результат
Організаційно-економічна характеристика	підприємство має сучасну інфраструктуру та вигідне розташування
Аналіз ринку	займає стійкі позиції серед зернових терміналів України
Доходи	загальна тенденція до зростання, незважаючи на коливання у 2025 році
Чистий прибуток	підприємство залишається прибутковим
Активи	спостерігається суттєве зростання майнового потенціалу
Зобов'язання	низький рівень боргового навантаження
Фінансовий стан	високий рівень ліквідності та фінансової стійкості
SWOT-аналіз	переважають сильні сторони та перспективні можливості
Стратегічний напрям	доцільною є стратегія інтенсивного розвитку

Джерело: складено автором на основі опрацьованих літературних джерел

Узагальнення результатів проведеного аналізу свідчить про наявність у ТОВ «Термінал Боріваж» достатнього фінансового, виробничого та організаційного потенціалу для реалізації стратегічних заходів розвитку. Підприємство характеризується стабільним фінансовим станом, конкурентними перевагами на ринку зернової логістики та перспективами подальшого розширення діяльності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дипломної роботи проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Термінал Боріваж» та здійснено оцінку передумов формування стратегії його розвитку. Дослідження організаційно-економічних характеристик підприємства показало, що термінал є важливим елементом зернової логістичної інфраструктури України та володіє сучасною виробничою базою, вигідним географічним розташуванням і розвиненою системою управління. Аналіз ринку зернової логістики України засвідчив, що підприємство функціонує в умовах високої конкуренції та значного впливу зовнішніх факторів, однак завдяки розташуванню в порту Південний і наявним виробничим потужностям займає стійкі позиції серед вітчизняних зернових терміналів. Встановлено, що роль морських терміналів у забезпеченні експорту зернових культур залишається визначальною для розвитку аграрного сектору та підтримки зовнішньоекономічної діяльності України.

Проведений аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Термінал Боріваж» дозволив виявити позитивні тенденції розвитку підприємства. Протягом досліджуваного періоду спостерігалось зростання активів, чисельності персоналу та рівня оплати праці. Незважаючи на скорочення доходу та чистого прибутку у 2025 році порівняно з попереднім роком, підприємство зберегло прибутковість, фінансову стійкість та достатній ресурсний потенціал для подальшого розвитку. Результати діяльності за перший квартал 2026 року підтверджують стабільність функціонування

підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Оцінка фінансового стану показала високий рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності підприємства. Низький рівень боргового навантаження, значний обсяг активів і позитивні показники рентабельності свідчать про наявність надійної фінансової основи для реалізації перспективних інвестиційних та стратегічних проєктів.

Результати SWOT- та PEST-аналізу дозволили визначити ключові сильні сторони, слабкі місця, можливості та загрози розвитку підприємства. До основних конкурентних переваг ТОВ «Термінал Боріваж» належать вигідне розташування, розвинена інфраструктура, стабільний фінансовий стан та високий рівень операційної ефективності. Водночас встановлено наявність окремих внутрішніх обмежень, пов'язаних із можливостями швидкого розширення потужностей, розвитком логістичної інфраструктури та потребою в подальшій модернізації виробничих об'єктів.

На основі проведеного аналізу обґрунтовано доцільність реалізації стратегії інтенсивного розвитку підприємства, спрямованої на розширення виробничих потужностей, модернізацію інфраструктури, підвищення ефективності логістичних процесів, залучення нових клієнтів та впровадження енергоефективних технологій. Отримані результати дослідження створюють необхідне аналітичне підґрунтя для розроблення практичних заходів щодо вдосконалення стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж», які будуть представлені у третьому розділі дипломної роботи.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ТА ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕРМІНАЛ «БОРІВАЖ»

3.1. Розробка стратегії розвитку ТОВ «Термінал «Боріваж»

Результати аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Термінал «Боріваж»», проведеного у другому розділі, свідчать про наявність значного потенціалу для подальшого розвитку підприємства. Протягом досліджуваного періоду підприємство демонструвало позитивну динаміку більшості економічних показників, зокрема доходу, чистого прибутку, вартості активів та чисельності персоналу. Разом з тим проведений SWOT- та TOWS-аналіз дозволив виявити низку факторів, які можуть стримувати подальше зростання підприємства.

До основних проблем належать обмеженість потужностей одночасного зберігання зернових культур, відсутність власної залізничної інфраструктури, недостатня пропускна спроможність причального комплексу та залежність від зовнішніх джерел енергозабезпечення. Водночас підприємство має значні можливості для розвитку завдяки вигідному географічному розташуванню, стабільному фінансовому стану, зростанню попиту на логістичні послуги та перспективам розширення міжнародної співпраці. З урахуванням виявлених сильних і слабких сторін підприємства пропонується реалізувати стратегію інтенсивного розвитку ТОВ «Термінал «Боріваж», спрямовану на розширення виробничо-логістичної інфраструктури, збільшення пропускної спроможності терміналу, вихід на нові міжнародні ринки та підвищення енергоефективності діяльності.

Основною стратегічною метою підприємства є підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового економічного розвитку шляхом нарощування обсягів перевалки зернових вантажів, удосконалення логістичної інфраструктури та підвищення ефективності

використання ресурсів. Для досягнення поставленої стратегічної мети було визначено основні напрями розвитку підприємства та комплекс заходів щодо їх реалізації. Запропоновані напрями спрямовані на розширення виробничих потужностей, удосконалення транспортно-логістичної інфраструктури, підвищення енергоефективності діяльності та зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Термінал «Боріваж»» на ринку зернової логістики. Основні напрями реалізації стратегії розвитку підприємства наведено в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Основні напрями реалізації стратегії розвитку ТОВ «Термінал «Боріваж»»

Напрямок розвитку	Основні заходи	Очікуваний результат
Розширення потужностей терміналу	Будівництво додаткових силосів та складських потужностей	Збільшення обсягів одночасного зберігання зерна
Розвиток транспортної інфраструктури	Будівництво власної залізничної гілки	Скорочення логістичних витрат та часу доставки
Модернізація причального комплексу	Поглиблення причалу та створення можливості одночасного завантаження двох суден	Зростання пропускну здатності
Розширення ринків збуту	Участь у міжнародних виставках і форумах	Залучення нових клієнтів
Підвищення енергоефективності	Встановлення сонячних панелей	Зниження витрат на електроенергію

Джерело: складено автором на основі опрацьованих літературних джерел.

Дані таблиці 3.1 свідчать, що запропонована стратегія розвитку ТОВ «Термінал «Боріваж»» має комплексний характер та охоплює ключові напрями діяльності підприємства. Реалізація зазначених заходів дозволить збільшити виробничі потужності терміналу, оптимізувати логістичні процеси, розширити клієнтську базу та підвищити ефективність використання ресурсів.

З метою оцінки практичної реалізації запропонованої стратегії розвитку доцільно визначити орієнтовний обсяг інвестицій, строки впровадження заходів та очікувані результати від їх реалізації. Розрахунок інвестиційних потреб здійснено експертним методом на основі аналізу аналогічних інфраструктурних проєктів у портово-логістичній галузі України, інформації щодо модернізації портових об'єктів, будівництва зерносховищ та впровадження об'єктів альтернативної енергетики. Послідовність реалізації основних заходів стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – План реалізації заходів стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж»

Захід	Орієнтовний обсяг інвестицій, млн грн	Строк реалізації	Очікуваний результат
Будівництво додаткових силосів	200	12–24 місяці	Збільшення потужностей зберігання на 20 %
Розвиток власної залізничної інфраструктури	100	24–36 місяців	Скорочення логістичних витрат та підвищення швидкості обробки вантажів
Модернізація причального комплексу	400	36–60 місяців	Збільшення пропускної спроможності терміналу та можливість одночасного обслуговування двох суден
Міжнародні виставки та форуми	5	Постійно	Розширення клієнтської бази та вихід на нові ринки
Встановлення сонячної електростанції на території підприємства	30	6–12 місяців	Зниження витрат на електроенергію та підвищення енергетичної незалежності
Разом	735	-	-

Джерело: складено автором на основі аналізу інфраструктурних проєктів у портово-логістичній галузі України та опрацьованих літературних джерел.

Як свідчать дані таблиці 3.2, загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих заходів, становить 735 млн грн. Основним джерелом фінансування доцільно визначити власні фінансові ресурси підприємства, сформовані за рахунок нерозподіленого прибутку та накопиченого фінансового потенціалу. Крім того, реалізація окремих проєктів може здійснюватися поетапно протягом кількох років, що дозволить рівномірно розподілити інвестиційне навантаження та забезпечити фінансову стійкість підприємства під час реалізації стратегії розвитку. Найбільш капіталомістким напрямом є модернізація причального комплексу, частка якої становить понад половину загального обсягу інвестицій. Це пояснюється значною вартістю гідротехнічних робіт, модернізації перевантажувального обладнання та створення умов для одночасного обслуговування двох суден. Вагомим напрямом інвестування також є будівництво додаткових силосів та складських потужностей, що дозволить збільшити обсяги одночасного зберігання зернових культур та підвищити ефективність логістичних процесів. Розвиток власної залізничної інфраструктури сприятиме скороченню часу доставки вантажів і зменшенню залежності підприємства від зовнішніх логістичних операторів.

Найменших інвестицій потребують заходи, пов'язані з розширенням міжнародної діяльності підприємства та впровадженням альтернативних джерел енергії. Водночас саме вони здатні забезпечити швидкий економічний ефект за рахунок залучення нових клієнтів, зниження енергетичних витрат та підвищення впізнаваності підприємства на міжнародному ринку. Загалом запропонований комплекс заходів має комплексний характер та спрямований на усунення основних проблем, виявлених у процесі аналізу діяльності ТОВ «Термінал Боріваж». Реалізація зазначених проєктів створить передумови для збільшення обсягів перевалки зернових вантажів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його довгострокового економічного розвитку.

Зважаючи на значний обсяг інвестицій та різний рівень складності запропонованих заходів, їх реалізація повинна здійснюватися поетапно. Такий підхід дозволить рівномірно розподілити фінансове навантаження на підприємство, забезпечити ефективний контроль виконання стратегічних проєктів та мінімізувати ризики, пов'язані з їх впровадженням. З урахуванням визначених пріоритетів та обсягів необхідних інвестицій реалізацію стратегічних заходів доцільно здійснювати поетапно. Основні етапи впровадження стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж» наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Етапи реалізації стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж»

Етап	Тривалість реалізації	Основні заходи
I етап	0–12 міс.	Сонячна електростанція, міжнародні виставки, підготовка документації
II етап	12–24 міс.	Будівництво силосів
III етап	24–36 міс.	Розвиток залізничної інфраструктури
IV етап	36–60 міс.	Модернізація причального комплексу

Джерело: складено автором на основі аналізу наукових підходів до стратегічного розвитку підприємств портової інфраструктури та діяльності ТОВ «Термінал Боріваж».

Послідовність реалізації заходів визначена з урахуванням їх інвестиційної місткості, технічної складності та очікуваного економічного ефекту. Першочергово доцільно впроваджувати заходи, які потребують менших інвестицій та забезпечують швидший результат, тоді як масштабні інфраструктурні проєкти реалізуються в середньо- та довгостроковій перспективі.

3.2. Обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії розвитку

Проведений у другому розділі аналіз діяльності ТОВ «Термінал «Боріваж»» дозволив виявити низку проблем і стримуючих факторів, які можуть негативно впливати на подальший розвиток підприємства. З метою усунення виявлених недоліків та реалізації стратегії інтенсивного розвитку запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення довгострокового економічного зростання.

Першим напрямом є розширення потужностей терміналу шляхом збільшення обсягів зберігання зернових культур. В умовах зростання обсягів виробництва та експорту аграрної продукції наявні складські потужності можуть стати стримуючим фактором для подальшого збільшення вантажообігу терміналу. Недостатній обсяг зберігання може призводити до нерівномірного завантаження виробничих потужностей, збільшення часу очікування вантажів та втрати потенційних клієнтів. Для вирішення зазначеної проблеми пропонується розширення потужностей терміналу шляхом будівництва додаткових силосів та складських приміщень. Реалізація цього заходу дозволить збільшити обсяги одночасного зберігання зерна, підвищити гнучкість логістичних процесів та забезпечити можливість накопичення більших партій вантажу перед відвантаженням на експорт. Крім того, це сприятиме більш ефективному використанню наявної інфраструктури та зростанню обсягів перевалки зернових культур.

Ще однією важливою проблемою є залежність підприємства від зовнішньої залізничної інфраструктури. Оскільки значна частина зернових вантажів доставляється до портових терміналів залізничним транспортом, будь-які затримки або обмеження в роботі перевізників можуть негативно впливати на ритмічність роботи підприємства та збільшувати логістичні витрати. З метою підвищення ефективності логістичних процесів пропонується розвиток власної залізничної інфраструктури шляхом

будівництва та модернізації об'єктів залізничного господарства. Реалізація цього заходу дозволить скоротити час обробки вагонів, підвищити оперативність доставки вантажів, зменшити залежність від зовнішніх операторів та забезпечити більш ефективне використання виробничих потужностей підприємства. Крім того, розвиток власної залізничної інфраструктури сприятиме зниженню логістичних витрат, підвищенню пропускної спроможності терміналу та створенню додаткових можливостей для збільшення обсягів перевалки зернових вантажів у перспективі.

Важливим фактором, що обмежує можливості подальшого розвитку підприємства, є недостатня пропускна спроможність причального комплексу. В умовах зростання обсягів експорту зернових культур швидкість обробки суден набуває особливого значення для забезпечення конкурентоспроможності терміналу. Неможливість одночасного обслуговування декількох суден може призводити до виникнення черг та збільшення часу перебування суден у порту. Для вирішення зазначеної проблеми пропонується здійснити модернізацію причального комплексу шляхом поглиблення причалу та створення технічних умов для одночасного обслуговування двох суден. Реалізація цього заходу сприятиме збільшенню пропускної спроможності підприємства, скороченню часу обробки вантажів та підвищенню рівня обслуговування клієнтів. Крім того, це дозволить збільшити загальні обсяги перевалки продукції та зміцнити конкурентні переваги підприємства на ринку портової логістики.

Проведений аналіз також показав необхідність розширення клієнтської бази та виходу на нові ринки. В сучасних умовах успішний розвиток підприємства значною мірою залежить від диверсифікації клієнтів та залучення нових партнерів. Надмірна орієнтація на обмежене коло контрагентів може підвищувати ризики втрати доходів у разі зміни ринкової кон'юнктури. Для розширення ринкових можливостей підприємства пропонується активізувати міжнародну діяльність шляхом участі у спеціалізованих міжнародних виставках, форумах та конференціях. Це

сприятиме встановленню нових ділових контактів, залученню іноземних аграрних компаній і трейдерів, а також підвищенню впізнаваності підприємства на міжнародному ринку логістичних послуг. Очікуваним результатом реалізації цього заходу є збільшення клієнтської бази, зростання обсягів наданих послуг та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Ще однією актуальною проблемою є зростання витрат на енергетичні ресурси. Значні обсяги споживання електроенергії в процесі функціонування терміналу формують суттєву частку операційних витрат підприємства. Крім того, нестабільність цін на енергоресурси створює додаткові фінансові ризики для підприємства. З метою підвищення енергоефективності діяльності та зниження витрат на електроенергію пропонується впровадження альтернативних джерел енергії, зокрема встановлення сонячних панелей на території підприємства. Реалізація цього заходу дозволить частково забезпечити потреби терміналу у власній електроенергії, скоротити витрати на енергозабезпечення та підвищити рівень енергетичної незалежності підприємства. Крім економічного ефекту, використання відновлюваних джерел енергії сприятиме формуванню позитивного іміджу підприємства як сучасного та екологічно відповідального суб'єкта господарювання. Таким чином, запропоновані заходи повністю відповідають результатам проведеного аналізу діяльності ТОВ «Термінал «Боріваж»» та спрямовані на усунення виявлених проблем і використання наявних можливостей розвитку. Їх реалізація дозволить збільшити виробничі потужності підприємства, підвищити ефективність логістичних процесів, розширити клієнтську базу, знизити операційні витрати та забезпечити стале економічне зростання в довгостроковій перспективі.

Водночас реалізація запропонованих заходів супроводжується певними ризиками. До основних з них належать ринкові ризики, пов'язані зі зміною світових цін на зернові культури та обсягів експорту, логістичні ризики, зумовлені можливими перебоями у роботі транспортної інфраструктури,

валютні ризики, що впливають на дохідність експортних операцій, а також регуляторні ризики, пов'язані зі змінами митної та транспортної політики. Врахування зазначених ризиків є важливою умовою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства.

3.3. Економічне обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Термінал «Боріваж»

Важливим етапом формування стратегії розвитку підприємства є оцінка її економічної ефективності. Реалізація запропонованих заходів, що включають розширення потужностей зі зберігання зернових культур, модернізацію причальної інфраструктури, розвиток залізничної логістики, залучення нових міжнародних клієнтів та впровадження енергоефективних технологій, спрямована на підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокового зростання фінансових результатів підприємства ТОВ «Термінал «Боріваж». Фінансовою основою діяльності підприємства виступає статутний капітал, розмір якого становить 10 000 000,00 грн. Даний показник характеризує початкову фінансову базу підприємства та його здатність забезпечувати мінімальний рівень стабільності при реалізації стратегічних рішень, однак основним джерелом формування фінансових результатів є операційна діяльність та реінвестування прибутку. Реалізація запропонованих заходів фінансується відповідно до підходів, визначених у підрозділі 3.1, з використанням власних фінансових ресурсів підприємства та поетапного освоєння інвестиційних коштів.

Для оцінки економічної ефективності запропонованої стратегії використано прогнозні дані, надані ТОВ «Термінал Боріваж». Зокрема, підприємством сформовано прогноз доходу на 2026 рік у розмірі 2 619 314 194 грн, який враховує очікуване зростання обсягів діяльності та реалізацію запланованих заходів розвитку. Зазначений показник використано як базу для визначення прогнозних значень інших фінансово-економічних показників

методом пропорційного масштабування. Даний метод передбачає збереження існуючої структури доходів, витрат і рентабельності діяльності підприємства та дозволяє визначити коефіцієнт зростання:

$$k = \frac{\text{Дохід}_{2026}}{\text{Дохід}_{2025}}$$

$$k = \frac{2619314194}{742375000} = 3.52829$$

Враховуючи припущення про збереження рентабельності та структури активів підприємства, прогностні значення визначаються за формулами:

$$\text{ЧП } 2026 = \text{ЧП } 2025 \cdot k$$

$$\text{Активи } 2026 = \text{Активи } 2025 \cdot k$$

де:

- ЧП - чистий прибуток,
- k - коефіцієнт зростання.

Темп зростання доходу:

$$T = k \cdot 100\% = 352.83\%$$

Темп зростання становить 352,83%, що означає збільшення показника у 3,53 раза порівняно з базовим періодом.

Результати прогностних розрахунків наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Прогноз основних показників діяльності ТОВ «Термінал «Боріваж»» після реалізації стратегії розвитку

Показник	2025 р.	2026 рік (прогноз)	Відхилення (+/-)	Темп зростання, %
Дохід, тис. грн	742 375 000	2 619 314 194	+1 876 939 194	352.83%
Чистий прибуток, тис. грн	277 975 000	980 776 413	+702 801 413	352.83%
Активи, грн	1 751 094 000	6 178 367 449	+4 427 273 449	352.83%

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності ТОВ «Термінал Боріваж».

Отримані результати свідчать про суттєве зростання фінансово-економічних показників підприємства у прогностному періоді. Зокрема, збільшення доходу, чистого прибутку та активів у 3,53 раза свідчить про масштабування діяльності підприємства, розширення його виробничих та логістичних можливостей, а також більш ефективне використання наявних ресурсів. Важливим результатом є також зростання чистого прибутку, що прямо вказує на потенційне покращення ефективності діяльності за умови збереження поточної структури витрат. Збільшення активів у прогностному періоді відображає необхідність подальшого розвитку матеріально-технічної бази підприємства та розширення його операційних можливостей. Таким чином, результати прогностичних розрахунків підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованої стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж». Заплановані інвестиційні заходи сприятимуть зміцненню конкурентних позицій підприємства, збільшенню його ринкової частки та підвищенню рівня фінансової стійкості. Це створить передумови для довгострокового розвитку підприємства та зростання ефективності його діяльності в умовах конкурентного ринку портово-логістичних послуг.

Дані офіційної фінансової звітності підприємства за попередні роки свідчать про нестабільну динаміку рентабельності, що є характерним для підприємств портово-логістичної галузі та зумовлено коливаннями обсягів перевалки, змінами ринкової кон'юнктури та зовнішніми економічними факторами. Незважаючи на це, загальна тенденція підтверджує збереження достатнього рівня ефективності діяльності та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованої стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж». Очікуване зростання доходу, чистого прибутку та вартості активів свідчить про наявність передумов для підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій та забезпечення подальшого розвитку в довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі розроблено стратегію розвитку ТОВ «Термінал Боріваж», спрямовану на розширення виробничо-логістичної інфраструктури, підвищення пропускної спроможності терміналу, розвиток транспортного забезпечення, розширення міжнародної співпраці та впровадження енергоефективних технологій. Визначено основні напрями реалізації стратегії, обґрунтовано необхідні інвестиційні ресурси та сформовано поетапний план впровадження заходів. Проведене обґрунтування показало, що запропоновані заходи відповідають наявним потребам підприємства та спрямовані на усунення ключових обмежень його розвитку. Результати прогнозних розрахунків свідчать про значний потенціал розширення масштабів діяльності підприємства та створення передумов для підвищення ефективності його функціонування в довгостроковій перспективі. Реалізація запропонованої стратегії сприятиме зміцненню позицій ТОВ «Термінал Боріваж» на ринку портово-логістичних послуг та забезпеченню його сталого розвитку.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено економічне обґрунтування стратегії розвитку ТОВ «Термінал Боріваж» на основі комплексного аналізу його діяльності, оцінки фінансово-економічного стану та визначення перспективних напрямів подальшого розвитку підприємства.

У першому розділі досліджено теоретичні засади стратегічного управління та економічного обґрунтування стратегії розвитку підприємства. Встановлено, що стратегія розвитку є важливим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності, підвищення ефективності діяльності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Узагальнено основні підходи до формування стратегій розвитку та методи їх економічного обґрунтування, зокрема SWOT-аналіз, прогнозування, оцінку ефективності та аналіз ризиків.

У другому розділі надано організаційно-економічну характеристику ТОВ «Термінал Боріваж» та проведено аналіз результатів його діяльності. Встановлено, що підприємство займає важливе місце на ринку зернової логістики України, має вигідне розташування, розвинену виробничу інфраструктуру та значний потенціал для подальшого розвитку. Аналіз фінансово-економічних показників за 2022–2025 роки показав загальне зростання масштабів діяльності підприємства. Активи підприємства збільшилися більш ніж у чотири рази, зросла чисельність персоналу та рівень оплати праці. Незважаючи на певне зниження доходу та чистого прибутку у 2025 році порівняно з попереднім роком, підприємство зберігає високий рівень прибутковості та фінансової стійкості. Оцінка фінансового стану засвідчила високий рівень ліквідності, платоспроможності та фінансової незалежності ТОВ «Термінал Боріваж». Низький рівень боргового навантаження, значна частка власного капіталу та стабільні фінансові результати створюють необхідні передумови для реалізації довгострокових стратегічних проєктів і залучення інвестицій. Проведений SWOT-аналіз дозволив визначити сильні та

слабкі сторони підприємства, а також основні можливості й загрози зовнішнього середовища. До основних переваг підприємства віднесено вигідне розташування, розвинену інфраструктуру, досвід роботи у сфері логістики та стабільний фінансовий стан. Водночас виявлено низку проблем, серед яких недостатня пропускна спроможність окремих елементів інфраструктури, відсутність власної залізничної гілки, залежність від зовнішніх джерел енергопостачання та необхідність модернізації виробничих потужностей.

У третьому розділі обґрунтовано доцільність реалізації стратегії інтенсивного розвитку ТОВ «Термінал Боріваж», яка спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій. Запропонована стратегія передбачає розширення потужностей зі зберігання зернових культур, розвиток транспортної інфраструктури шляхом будівництва власної залізничної гілки, модернізацію причального комплексу, розширення ринків збуту та впровадження енергоефективних технологій. Розрахунки економічної ефективності показали, що реалізація запропонованих заходів сприятиме збільшенню обсягів перевалки вантажів, зростанню доходів і прибутку підприємства, підвищенню продуктивності праці, скороченню логістичних та енергетичних витрат, а також зміцненню фінансової стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, поставлена мета роботи досягнута, а визначені у вступі завдання повністю виконані. Проведене дослідження підтвердило доцільність впровадження запропонованої стратегії розвитку та її відповідність сучасним умовам функціонування підприємств транспортно-логістичної галузі. Практичне значення роботи полягає в можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом ТОВ «Термінал Боріваж» під час формування та реалізації стратегічних планів розвитку підприємства. Запропоновані заходи можуть бути використані для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності, зміцнення конкурентних позицій на ринку зернової

логістики, забезпечення фінансової стійкості та створення умов для довгострокового економічного зростання підприємства в умовах високої конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища.

За результатами проведеного дослідження доцільно рекомендувати ТОВ «Термінал Боріваж» зосередити увагу на подальшому підвищенні ефективності використання виробничого та фінансового потенціалу підприємства. Для забезпечення стійкого розвитку необхідно продовжувати модернізацію інфраструктури, удосконалювати логістичні процеси та підвищувати якість обслуговування клієнтів. Важливим напрямом діяльності має стати диверсифікація джерел доходів і розширення співпраці з міжнародними партнерами, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку портово-логістичних послуг. Доцільним також є впровадження сучасних цифрових технологій управління та енергоощадних рішень, які дозволять підвищити операційну ефективність і знизити витрати. Особливу увагу рекомендується приділяти моніторингу ризиків зовнішнього середовища, зокрема воєнно-політичних, економічних та логістичних факторів, що можуть впливати на результати діяльності підприємства. Своєчасне реагування на зміни ринкової кон'юнктури сприятиме збереженню фінансової стійкості та забезпеченню довгострокового розвитку ТОВ «Термінал Боріваж».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Підсумки функціонування аграрного сектору України у 2025 році
URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsionuvannya-ahhrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2025-rotsi> (дата звернення: 05.06.2026).
2. Путівник у сфері агробізнесу. URL: <https://tripoli.land/ua/elevators/777> (дата звернення: 05.06.2026).
3. Головний елеваторний сайт країни. URL: <https://elevatorist.com/kompanii/11-bruklin-kiev> (дата звернення: 26.05.2026).
4. Портал ділової та соціальної інформації. URL: <https://prompolit.info/2024/11/12/opz-pidozryuyut-u-perevishheni-povnovazhen-pid-chas-peredachi-v-arendu-2-4-gektara-portu-borivazh> (дата звернення: 05.06.2026).
5. YouControl – онлайн – сервіс перевірки компаній. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 05.06.2026).
6. Адміністрація морських портів України. URL: <https://www.uspa.gov.ua/news/ampu-ogolosyla-tender-na-rekonstrukcziyu-prychalu-№7-odeskogo-portu-vartistyu-ponad-539-mln-grn> (дата звернення: 26.05.2026).
7. Інформаційне агенство. URL: <https://www.unian.ua/economics/transport/646003-serednya-vartist-modernizatsiji-zaliznichnoji-koliji-stanovit-5-mln-grn-za-1-km-uz.html> (дата звернення: 26.05.2026).
8. Національний інститут стратегічних досліджень
URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/pidsumky-funktsionuvannya-ahhrarnoho-sektoru-ukrayiny-u-2025-rotsi> (дата звернення: 05.06.2026).
9. УНІАН Фотобанк « у табл. 3.2 » URL: <https://photo.unian.ua/photo/229843-zernoviy-terminal-borivazh> (дата звернення: 05.06.2026).

10. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 05.06.2026).
11. Міністерство фінансів України URL: <https://mof.gov.ua/uk/nacionalni-polozhennja1> (дата звернення: 05.06.2026).
12. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 26.05.2026).
13. Шершньова З. Є. *Стратегічне управління* : підручник. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с.
14. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В. *Стратегічне управління* : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
15. Виханский О. С. *Стратегическое управление*. Москва : Гардарики, 2003. 296 с.
16. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2011. 528 с.
17. Гринчуцький В. І., Карапетян Е. Т., Погрішук Б. В. *Економіка підприємства* : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
18. Закон України «Про морські порти України» від 17.05.2012 № 4709-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4709-17> (дата звернення: 29.05.2026).
19. ТОВ «Термінал Боріваж». Офіційний сайт. URL: <https://borivazh.com.ua> (дата звернення: 29.05.2026).
20. Портер М. Конкурентна стратегія: методика аналізу галузей і конкурентів. Київ : Основи, 1998. 390 с.
21. Друкер П. Практика менеджменту. Київ : Вільямс, 2007. 398 с.
22. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.06.2026).
23. Томпсон А. А., Стрікланд А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу. Київ : Вільямс, 2003. 928 с.

24. Міністерство аграрної політики та продовольства України : офіційний вебсайт. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 01.06.2026)
25. Котлер Ф., Келлер К. Л. *Маркетинг менеджмент*. Київ : Хімджест, 2010. 720 с.
26. Державна податкова служба України : офіційний вебсайт. URL: <https://tax.gov.ua> (дата звернення: 08.06.2026).
27. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Знання, 2007. 668 с.

НАПРАВЛЕННЯ Рецензенту п.
НА РЕЦЕНЗІЮ

Леоновій Т.М.

(прізвище, ініціали)

Шановна

Тетяно Михайлівно

(ім'я, по батькові)

Направляємо на рецензію кваліфікаційну роботу бакалавра спеціальності 051 «Економіка»

студентки Клименко Юлії Антонівни

На тему:

«Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ "Термінал "Боріваж")»

Додаток: Кваліфікаційна робота на 62 арк.

Презентація на 12 арк.

“18” червня 2026 р.

Директор ННІМБ

РЕЦЕНЗІЯ

- | | |
|--|---|
| 1. Актуальність теми, доцільність розробки (наскільки чітко у розробці аргументована актуальність теми) | Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки в сучасних умовах нестабільності економічного середовища та посилення конкуренції важливого значення набуває формування ефективної стратегії розвитку підприємства. Для підприємств транспортно-логістичної галузі стратегічне планування є необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку. |
| 2. Відповідність роботи завданню за змістом та обсягом | Кваліфікаційна робота відповідає затвердженому завданню та встановленим вимогам щодо структури й обсягу. Робота складається зі вступу, трьох логічно взаємопов'язаних розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст повною мірою розкриває поставлену мету та забезпечує вирішення визначених завдань дослідження. |
| 3. Приклади розроблення розділів та питань, виконаних на високому науково-теоретичному, організаційному чи практичному рівні (новизна ідей, методів виконання, глибина проробки, використання комп'ютерних програм, економічне обґрунтування, розрахунок економічного ефекту тощо) | У роботі ґрунтовно розглянуто теоретичні засади стратегічного розвитку підприємства, проведено аналіз діяльності ТОВ «Термінал "Боріваж"» та оцінено його фінансово-економічний стан. Практичну цінність мають запропонована стратегія розвитку підприємства, заходи щодо її реалізації та економічне обґрунтування їх ефективності. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності підприємства. |
| 4. Рівень використання літературних та інших джерел | У роботі використано достатню кількість наукових праць вітчизняних і зарубіжних авторів. |

(особливо зазначаються періодичні видання)	нормативно-правових актів, статистичних матеріалів, фінансової звітності підприємства та аналітичних галузевих джерел. Це забезпечило належний рівень теоретичного обґрунтування висновків і практичних рекомендацій.
5. Повнота застосування чинних нормативних документів	Авторкою коректно використано чинні нормативно-правові акти України, які регулюють діяльність підприємств транспортно-логістичної сфери, питання стратегічного управління та економічного аналізу. Нормативна база є достатньою та відповідає предмету дослідження.
6. Якість оформлення пояснювальної записки (грамотність, акуратність тощо) та презентації	Пояснювальна записка оформлена відповідно до встановлених вимог. Матеріал викладено послідовно та логічно. Робота містить таблиці, аналітичні розрахунки, графічні матеріали та ілюстрації, які сприяють кращому сприйняттю результатів дослідження. Презентація відповідає змісту кваліфікаційної роботи та відображає основні результати проведеного дослідження.
7. Недоліки та зауваження за розділами роботи	Попри загалом високий рівень виконання роботи, окремі аспекти потребують подальшого розвитку. Зокрема, доцільним було б більш детально розглянути альтернативні сценарії реалізації стратегії розвитку підприємства з урахуванням можливих змін кон'юнктури міжнародного ринку зернової логістики. Крім того, аналіз ризиків реалізації запропонованої стратегії міг би бути розширений шляхом використання кількісних методів оцінювання ризиків та сценарного моделювання.

В И С Н О В К И

Підготовленість студента до самостійної роботи за спеціальністю

студентка Клименко Ю.А. готова до самостійної роботи за спеціальністю

Оцінка роботи

відмінно

(відмінно, добре, задовільно, незадовільно)

РЕЦЕНЗЕНТ

доцент кафедри «Менеджмент і маркетинг» Леонова Т.М.

(кваліфікація, учений ступінь, звання)

Леонова
(підпис)

“18” червня 2026 р.



Метадані

ДОКУМЕНТ

Заголовок

Економічне обґрунтування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТОВ "Термінал "Боріваж")

Автор

Клименко Юлія Антонівна

Науковий керівник / Експерт

**доцент Анастасія Андріївна
Фіалковська**

ІД документу

334357566

ОРГАНІЗАЦІЯ

Назва організації

Odesa National Maritime University

підрозділ

Економіка і фінанси

ЗВІТ

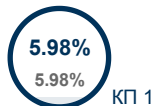
Дата звіту

2026-06-11

Дата редагування

Обсяг знайдених подібностей

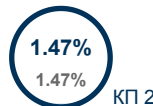
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

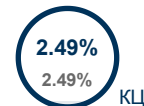
Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

11068

Кількість слів



КЦ

96689

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		0
Інтервали		9
Мікропробіли		85
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		26

Джерела

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Колір тексту

#	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	--	---

1	Розробка бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії «Трейн-Україн» 6/9/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	46 0 (0.42 %)
2	Розробка бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії «Трейн-Україн» 6/9/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	44 0 (0.4 %)
3	https://opendatabot.ua/c/00480945	42 0 (0.38 %)
4	Розробка бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії «Трейн-Україн» 6/9/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	31 0 (0.28 %)
5	Розробка бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії «Трейн-Україн» 6/9/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	21 0 (0.19 %)
6	Розробка бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії «Трейн-Україн» 6/9/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	20 0 (0.18 %)
7	https://nmetau.edu.ua/file/zavdannya_druk_dvostoronniy.docx	18 0 (0.16 %)
8	якубовський М. 2026 Системний аналіз динамічного ціноутворення .pdf 6/4/2026 National University of Water and Environmental Engineering (National University of Water and Environmental Engineering)	17 0 (0.15 %)
9	Розробка бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії «Трейн-Україн» 6/9/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	16 0 (0.14 %)
10	https://nmetau.edu.ua/file/zavdannya_druk_dvostoronniy.docx	16 0 (0.14 %)

Домашня база даних (2.26 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-----------	---

1	Розробка бізнес-плану розвитку транспортно-експедиторської компанії «Трейн-Україн» 6/9/2026 Odesa National Maritime University (Економіка і фінанси)	250 (15) (2.26 %)
---	---	--------------------------

Програма обміну базами даних (2.11 %)



#	ЗАГОЛОВОК	КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-----------	---

2	Андреянов О.С._Богданов С.М._2026 6/11/2026 Zaporizhzhia National University (Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності)	66 (8) (0.6 %)
---	---	----------------

3	Удосконалення стратегії розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації бізнесу 6/3/2026 V. N. Karazin Kharkiv National University (KGNU) (Каразінська школа бізнесу - кафедра управління та адміністрування)	38 (4) (0.34 %)
---	---	-----------------

[BD%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D1%96%D0%B2%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%B4%D1%96%D1%8F%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf](#)

18	https://kyivvlada.com.ua/wp-content/uploads/2024/06/45271143_tov_ekodron_2024-06-15_00-16.pdf	17 (2) (0.15 %)
19	https://eir.kntu.net.ua/jspui/bitstream/123456789/936/1/%D0%9B%D0%B0%D1%88%D0%BA%D0%B5%D0%B2%D0%B8%D1%87%20%D0%92.%D0%9E.%20%D0%9F%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BE%D1%81%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20_6%D0%95.pdf	14 (1) (0.13 %)
20	http://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/16371/1/Korotun_OV_KR_072_2024.pdf	12 (1) (0.11 %)
21	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/7847/1/%D0%9A%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%84%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0.pdf	10 (1) (0.09 %)
22	http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9951/2/%D0%A0%D0%B5%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%82.pdf	10 (1) (0.09 %)
23	https://dl.khadi.kharkov.ua/mod/resource/view.php?id=101558&lang=uk	5 (1) (0.05 %)



Список прийнятих фрагментів

#	ЗМІСТ	КІЛЬКІСТЬ ОДНАКОВИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)
---	-------	---------------------------------------