Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.919.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д23
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до принципів академічної доброчесності)



Олег ЛИПІВСЬКИЙ

(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук
Ірина ЧОРНОБРОВКА

Рецензент: професор, д-р. екон. наук
Олена ЗОРІНА

2025

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний
Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізн**есом**
Рівень вищої освіти: магістр
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри,
професор, д-р екон. наук
_____ Володимир ДИКАНЬ

«____» _____ 2025 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
Липівському Олегу Олександровичу

1 Тема «Стратегічне планування діяльності підприємства залізничного транспорту в умовах воєнного стану»
керівник Чорнобровка Ірина Вікторівна, канд. екон. наук, доцент
затверджені розпорядженням по економічному факультету
від «21» жовтня 2024 року № 24/24
2 Строк подання студентом закінченої роботи «01» січня 2025 року
3 Вихідні дані: Баланс (форма № 1) підприємства за 2020-2023 рр.
Звіт про фінансові результати (форма № 2) підприємства за 2020-2023 рр.
Звіт з праці підприємства за 2020-2023 рр.
Звіт про наявність та рух основних засобів підприємства за 2020-2023 рр..
Звіт про рух грошових коштів підприємства за 2020-2023 рр.
Звіт про наявність та рух трудових ресурсів підприємства за 2020-2023 рр.
Науково-методична література
Періодичні видання
4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
1 Теоретико-методологічні засади стратегічного планування на залізничному транспорті у розрізі забезпечення ефективності
2 Аналіз господарської діяльності Полтавської дистанції електропостачання
3 Розробка стратегічних заходів диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, об’єкт та предмет дослідження

2-4 Теоретичні та практичні засади реалізації процесів стратегічного планування та забезпечення ефективності

5 Аналіз обсягових показників роботи підприємства за 2020-2023 роки

6 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства за 2020-2023 роки

7 Аналіз експлуатаційних витрат підприємства за 2020-2023 роки

8 Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2020-2023 роки

9-12 Результати розробки заходів щодо диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності підприємства

6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «01» жовтня 2024 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретико-методологічні засади стратегічного планування на залізничному транспорті у розрізі забезпечення ефективності	22.10.2024	викон.
2 Аналіз господарської діяльності Полтавської дистанції електропостачання	01.11.2024	викон.
3 Розробка стратегічних заходів диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання	16.11.20234	викон.
Висновки	12.12.2024	викон.
Графічна частина	25.12.2024	викон.

Студент Олег ЛИПІВСЬКИЙ

Керівник Ірина ЧОРНОБРОВКА

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методичні засади стратегічного планування на залізничному транспорту у розрізі забезпечення ефективності	11
1.1 Сутність стратегічного планування	11
1.2 Інтеграція функціональних сфер підприємства у систему стратегічного планування	15
1.3 Сутність поняття ефективність на залізничному транспорті	25
Висновок до розділу 1	42
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності Полтавської дистанції електропостачання	44
2.1 Характеристика Полтавської дистанції електропостачання	44
2.2 Аналіз обсягових показників роботи дистанції	45
2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	48
2.4 Аналіз експлуатаційних витрат підприємства	59
2.5 Аналіз основних фінансово-економічних показників	63
Висновок до розділу 2	66
3 Розробка стратегічних заходів диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання	72
3.1 Характеристика запропонованих заходів	72
3.2 Фінансовий план та ефективність проекту диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності	93
Висновок до розділу 3	97

Висновок 98
Список використаних джерел 106
Додаток А – Організаційні параметри проекту диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання 111
Додаток Б – План погашення кредиту по проекту диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання 122
Додаток В – Оцінка ризиків проекту диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання 123
Додаток Г – Фінансові показники проекту диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання 128

Вступ

Актуальність дослідження. Залізничний транспорт складає основу транспортної системи України і призначений забезпечити ефективне функціонування економіки, вирішувати стратегічні завдання як економічного, так і оборонного характеру. Головною метою роботи залізниць України в ринкових умовах є забезпечення максимально економічної ефективності перевезень. Залізничні підприємства потребують термінової реконструкції, модернізації, технічного та технологічного переоснащення, що передбачається відповідними програмами реструктуризації та розвитку галузі.

Основною ідеєю стратегічного планування є місія організації. Відповідно до обраної місії вищим керівництвом ставиться мета. Для реалізації цілей необхідно досліджувати усі фактори зовнішнього і внутрішнього оточення для того, щоб згодом сформулювати можливі стратегії. Аналіз розроблених стратегій і вибір оптимальної виробляється з урахуванням можливостей фірми і факторів зовнішнього оточення. Процес розробки стратегії компанії є критично важливим. Якщо будь-які труднощі не відповідають очікуванням клієнта, їх потрібно вирішити зараз. На цьому етапі перевіряються як фіналізація, так і авторизація. Необхідно обробити дані, отримані в результаті цієї процедури. Ситуації, а не заздалегідь визначені цілі, визначають значущість управління.

Основне завдання підвищення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту полягає у виявленні і розробці перспективних технологій перевезень і систем забезпечення безпеки і надійності, створення яких дозволило б вивести залізничний транспорт на якісно новий рівень розвитку, а в нових економічних і політичних умовах (ринкових або змішаних відносин, податкової і кредитної політики, що динамічно змінюється) забезпечити стійку і ефективну його роботу, здатність до оновлення і саморозвитку, задовольнити потреби клієнтури.

Зв’язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота

виконувалася в рамках досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою дослідження є розробка стратегічних заходів щодо підвищення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту в умовах воєнного стану.

У відповідності до поставленої мети у процесі написання роботи було поставлено та вирішено наступні **завдання**:

- досліджено теоретико-методологічні засади стратегічного планування на залізничному транспорті у розрізі забезпечення ефективності;

- наведено загальну характеристика підприємства та виконано техніко-економічний аналіз його діяльності;

- розроблено стратегічні заходи диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування на підприємствах залізничного транспорту.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні підходи щодо розробки стратегічних заходів підвищення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботи використані такі загальнонаукові та спеціальні методи, які дозволяють здійснити дослідження процесів і явищ, їх взаємозв'язки та вирішити поставлені наукові завдання. Теоретичні та прикладні розробки базуються на положеннях загальної теорії управління та стратегічного управління. При дослідженні та узагальненні теоретичних і методичних підходів й аналізі результатів прикладних досліджень використано загальнонаукові методи узагальнення, статистичного спостереження, аналізу і синтезу, методи порівняння, абсолютних і відносних величин, абстрагування, аналогії, розрахунково-конструктивний.

Інформаційною основою роботи є дослідження вітчизняних і закордонних

вчених присвячених у сфері забезпечення ефективності діяльності підприємства, управління прибутком суб'єктів господарювання, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1-83], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному: організація стратегічного планування підприємств залізничного транспорту є невід'ємної складовою системи управління підприємства, являє собою специфічну багатофункціональну систему, що складається з чотирьох основних функціональних областей, а саме маркетингу, управління операціями, фінансів і управління людськими ресурсами. Ці чотири функціональні сфери є інтегрованими та відповідають за спільну роботу з метою реалізації загальних цілей функціонування підприємств залізничного транспорту.

Практична значущість: реалізація означеного підходу до реалізації стратегічного планування на підприємствах залізничного транспорту дозволяє координувати дії менеджменту щодо досягнення заданого рівня ефективності для забезпечення оперативного реагування на зміни впливу зовнішнього і внутрішнього середовища та коригування обраної стратегії. Ці підходи дозволяють обґрунтовувати організаційно-економічні інструменти підтримки рівня ефективності, вибору стратегії підприємств залізничного транспорту з метою збереження їх стійкої позиції на ринку залізничних перевезень в умовах воєнного стану.

Результатами роботи є наступне: діяльність кожного окремого підприємства забезпечується низкою основних і допоміжних підрозділів. Зазвичай в організації є чотири основні функціональні сфери, включаючи маркетинг, людські ресурси, операції та фінанси. Вони завжди працюють разом і взаємодіють

один з одним. Відповідно, чотири основні функціональні області інтегровані та взаємопов’язані.

Стратегічний менеджмент у маркетингу. Маркетинг є першим відділом у всій організації. Йдеться про пошук потреб і бажань клієнтів. Дуже важливо використовувати ефективну маркетингову стратегію щодо певної організації. Якщо зростання певної галузі знаходиться під загрозою, сповільнюється або зупиняється, це не тому, що ринок насичений. Це тому, що стався збій менеджменту. Клієнтоорієнтоване управління є різновидом ефективного стратегічного менеджменту в маркетингу, який може підтримувати розвиток галузі, навіть якщо немає очевидних можливостей.

Стратегічний менеджмент в операційному менеджменті. Стратегічне управління в управлінні операціями також є дуже важливим для організації. Вибір належного стратегічного менеджменту в управлінні операціями може допомогти організації легше досягти успіху.

Стратегічний менеджмент у фінансах. Що стосується всієї організації, стратегічне мислення є важливим для зростання організації. Що стосується фінансів, то капітал є дуже важливим елементом певної організації.

Стратегічне управління в HRM. Наймання працівників також має вирішальне значення для організації. Персонал із навичками та здібностями може надавати клієнтам задовільні продукти та послуги. Набір співробітників також допомагає організації ефективно досягати своїх стратегічних цілей, оскільки процес найму відбирає відповідних кандидатів для спільної роботи з метою реалізації цілей щодо стратегічного напрямку організації.

Запропонована система інтеграції функціональних сфер підприємств у стратегічному плануванні визначає логіку даного дослідження та дозволяє розробити напрямки підвищення ефективності діяльності досліджуваного підприємства.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 84-й Студентській науково-технічній конференції Українського державного університету залізничного транспорту (12-

14 грудня 2024 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику наукових праць «Соціально-гуманітарний вісник» загальним обсягом 10 сторінок (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, списку використаних джерел.

У першому розділі «Теоретико-методологічні засади стратегічного планування на залізничному транспорті у розрізі забезпечення ефективності» досліджено сутність стратегічного планування та ефективності на залізничному транспорті, обґрунтовано інтеграцію функціональних сфер підприємства у системі стратегічного планування.

У другому розділі «Аналіз господарської діяльності Полтавської дистанції електропостачання»» виконано аналіз господарської діяльності підприємства за напрямками: аналіз обсягових показників, аналіз ефективності використання трудових ресурсів, аналіз експлуатаційних витрат і фінансово-економічних показників.

У третьому розділі «Розробка стратегічних заходів диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання» надано характеристику запропонованих заходів, визначено показники маркетингового, організаційного, виробничого та фінансового планів реалізації заходу та оцінено економічну ефективність проекту.

1 Теоретико-методологічні засади стратегічного планування на залізничному транспорті у розрізі забезпечення ефективності

1.1 Сутність стратегічного планування

Стратегія – це довгостроковий взаємозалежний комплекс видів діяльності, спрямований на забезпечення життєздатності й економічного потенціалу підприємства стосовно його конкурентів.

Стратегічне планування являє собою процес визначення цілей організації і їхніх змін, ресурсів для їхнього досягнення і політики, спрямованої на придбання і використання цих ресурсів (рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Процес стратегічного планування

Стратегічний план, з одного боку, зорієнтований на віддалену перспективу, а з іншого боку – повинний бути досить гнучким, щоб при необхідності можна було внести в нього зміни. Практично це програма діяльності підприємства протягом тривалого часу; її необхідно пристосовувати до постійно мінливої ділової і соціальної обстановки.

Процес стратегічного планування можна умовно розділити на чотири фази:

- перша фаза – фінансове планування. Воно обмежується процедурою складання річного бюджету і базується на оцінках і інтуїції вищого керівництва;
- друга фаза передбачає сполучення фінансового і довгострокового

планування. Фінансові результати прогнозуються звичайно на 3-5 років уперед, найчастіше ґрунтуючись на результатах минулої економічної діяльності. Недолік такого підходу полягає в тому, що майбутнє важко передбачити, використовуючи тільки фінансові показники. У наш час рішення за такою схемою приймають підприємства з нескладною організаційною структурою;

- третя фаза – концентрація уваги на факторах зовнішнього оточення: новітніх технологічних розробках, демографічних, соціальних, економічних. На основі отриманих даних і заглибленого дослідження ринків збуту можуть розроблятися альтернативні стратегії.
- четверта фаза – стратегічний менеджмент. Крім дій, що відносяться до попередніх фаз, тут підприємства основну увагу приділяють збереженню і зміцнення позицій на ринках. В даний час усі ведучі корпорації розвинутих країн в області планування використовують стратегічний менеджмент.

Основною ідеєю стратегічного планування є місія організації. Відповідно до обраної місії вищим керівництвом ставиться мета. Для реалізації цілей необхідно досліджувати усі фактори зовнішнього і внутрішнього оточення для того, щоб згодом сформулювати можливі стратегії. Аналіз розроблених стратегій і вибір оптимальної виробляється з урахуванням можливостей фірми і факторів зовнішнього оточення.

Вибором стратегії в основному закінчується процес планування. На етапах реалізації і наступної оцінки прийнятої стратегії виявляються її сильні і слабкі сторони, при необхідності вносяться відповідні корективи. Багато підприємств після аналізу реалізації розроблених планів коректують і місію організації.

Світовий історичний досвід незаперечно доводить, що ефективний і стійкий розвиток підприємств у різних сферах бізнесу досягається за рахунок оперативного використання у своїй господарській діяльності відкриттів, винаходів, і інших інновацій, що забезпечують стратегічні конкурентні переваги на ринку. Підприємства, що здійснюють упровадження нововведень, зосереджуються на пошуку принципово нових, ефективних технологій, проектуванні необхідних, але ще не відомих видів товарів, методів організації виробництва, збуту товарів тощо.

Нині економіка України переходить до нових ринкових відносин, її підприємствам надано можливість самостійно господарювати в умовах ринку; особливої ваги набуває здатність цих підприємств так спланувати свою діяльність, щоб не стати банкрутом, а ще краще — щоб отримувати прибуток, тим самим підвищуючи добробут населення. Виходячи з різноманітності характеристик підприємств, можливі різні підходи до організації системи стратегічного управління загалом і стратегічного планування зокрема.

Світовий досвід свідчить: на основі загальних принципів кожне підприємство обирає ту чи іншу систему, робить акцент на окремих сторонах діяльності підприємства, вводячи цей орієнтир як основу планування. Підходи до організації процесу стратегічного планування можуть бути різноманітними, серед яких особливе місце займає модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини».

Більшість зарубіжних підприємств використовують стратегічне планування як інструмент досягнення високих економічних показників у своїй діяльності: доходу, прибутку, рентабельності тощо. Економічний аналіз можливостей еволюційного розвитку підприємства дає змогу розрахувати так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. Однак, як правило, пасивна реєстрація та наслідування тенденціям не влаштовують підприємства, які намагаються забезпечити своє прибуткове існування в довгостроковій перспективі.

Фірмам потрібні додаткові власні кошти для розвитку (самоінвестування на розширення), а також залучення зовнішніх інвестицій, а тому підприємство повинно мати репутацію прибуткового. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини». «Стратегічна прогалина» – це «поле стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямку з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства (верхня межа «стратегічної прогалини»).

Такий підхід робить акцент на приведення у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти». Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій.

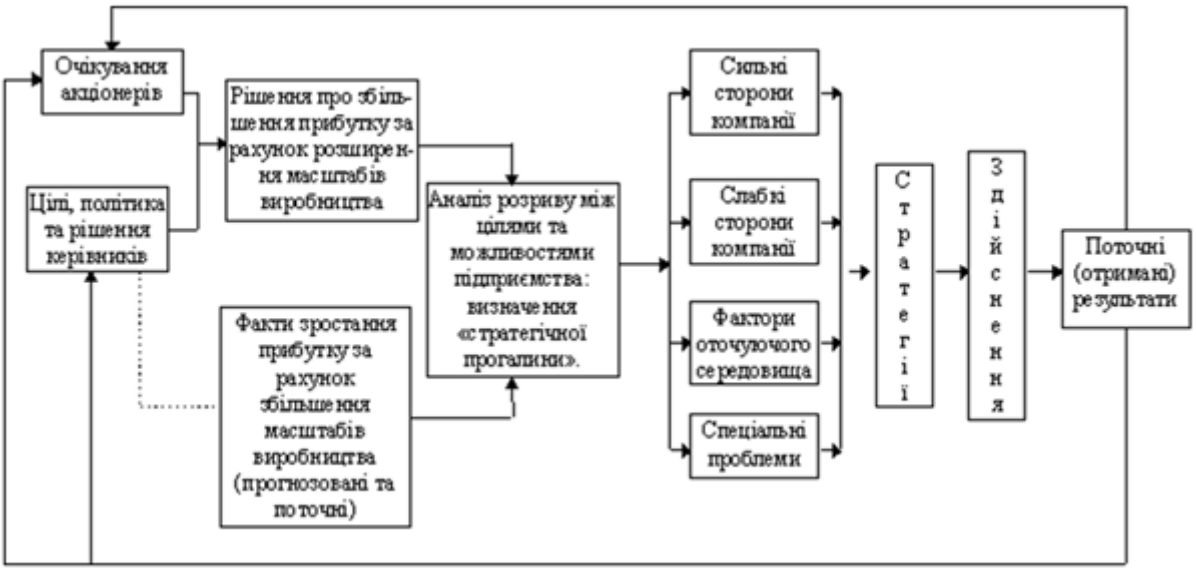


Рисунок 1.2 – Модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини»

В умовах нестабільного зовнішнього середовища доводиться проводити роботу в різних напрямках. Тому стосовно розглядуваної моделі є певні критичні зауваження: витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незатребуваними. Підприємства використовують цей підхід тоді, коли освоєні напрямки діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку. Але для українських підприємств він є прийнятним, оскільки кожному з них у більшій або менший мірі необхідно переборювати тенденції скорочення діяльності. Орієнтація на пошук

радикальних стратегічних рішень для заповнення «стратегічної прогалини» кінець-кінцем дасть змогу відповісти на запитання: чи має підприємство можливості до виживання взагалі.

1.2 Інтеграція функціональних сфер підприємства у системі стратегічного планування

Відповідно до дослідження Бенсона Хоніга та Майкла Самуельсона (Шведський форум підприємництва), методологічний підхід до процесу планування дає найбільш ефективні результати. Крім того, використовуючи відповідні функції, це можна зробити ще кращим. Відсутність підготовки може призвести до значних втрат у фінансовому світі. Ми говорили про те, як планувати бізнес і про основи планування. Згодом стало зрозуміло, що потрібна бізнес-стратегія.

Ронда Абрамс також дослідила небезпеку відсутності підготовки заздалегідь. Незважаючи на це, цілі бізнес-планування були створені та представлені в необхідному ступені. Планування має важливе значення для кожної комерційної організації, але його також можна використовувати для праці. Це важлива частина проекту. Аналогії між бізнесом і плануванням були розроблені декількома вченими, кожен зі своєю унікальною точкою зору. Однак перевантаження даними та інформацією може бути неприємним. Однак його було підготовлено після ретельного вивчення матеріалів, запропонованих відомими вченими. У цьому проекті використовувався більш ефективний метод створення планів, які забезпечують найкращі результати.

Крім того, було розглянуто бачення мети та цілі архівування. Необхідність планування при розробці цілей також підкреслюється, як і важливість різних типів цілей. Хоча існує кілька підходів до планування, стратегічне планування є найважливішим. Таким чином, стратегічне планування в цілому ретельно

вивчається. Було багато дискусій щодо природи, масштабів і особливостей стратегічного планування, його переваг і недоліків.

Окремі особливості характеризують короткострокове планування. Після цього ми перевірили, чому бізнес використав вищезгаданий метод планування. Описано основні відмінні риси цих планів. У стратегії розвитку компанії були використані різні стратегії фінансового обліку. Крім того, обговорювалися сильні та слабкі сторони різних стратегій планування. Тим не менш, індивідуальні можливості кожного також були розглянуті.

Досягнення організації можна побачити у фінансових балансах. Кількісну інформацію можна використовувати для аналізу, тому що незалежно від того, наскільки цінним є щось, якщо воно є дефіцитним, з ним потрібно поводитися відповідно до попиту та пропозиції, що робить необхідним належний облік. Бухгалтерський облік у бізнесі служить багатьом цілям і часто використовує різноманітні облікові функції, усі з яких обговорюються в наступних розділах.

Попередня робота охоплює можливості планування та обліку та методи контролю параметрів, показані в наведеній вище процедурі. У контексті бізнесу фраза «контролінг» означає додавання або віднімання сум. Залежно від контексту ці цифри можуть мати різні особливості, зокрема міждисциплінарні. Щоб отримати максимальну віддачу від планів, необхідно конкретизувати та визначити пріоритетність цих вимог. У результаті плани компанії додатково аналізуються. Завдяки цьому більшому обізнанню в майбутньому може бути розроблений кращий підхід.

За допомогою цієї стратегії можна ефективно аналізувати різні ідеї компанії. Також необхідно логічно мислити, будуючи плани. Ідеї обліку та контролю також є частиною цього. Далі було надано перелік труднощів, які виникли під час отримання та розуміння цих креслень. Були розглянуті граничні умови, які необхідно враховувати під час виконання цього аналізу. Надаються знання та концепції, отримані в результаті цієї процедури. Що було виявлено після ретельного розслідування та аналізу? Більше питань не було. У цьому розділі перераховані всі можливі результати цього проекту. У ньому також описано

результати та актуальність наступного кроку.

Створення бізнес-стратегії вимагає ретельного вивчення всіх аспектів фірми, як прямо, так і опосередковано. Спочатку необхідно визначити мету або мету. Після цього настав час приступити до поглибленого дослідження на місці. Знання бізнес-планування можна отримати, прочитавши цей матеріал. Компіляцію та координацію даних слід розглядати разом із будь-якими обмеженнями, такими як суворі обставини.

Стратегія для кожної фірми різна, оскільки немає унікальних аспектів продуктів або послуг компанії. Бізнес-план часто є письмовим документом, який є основою фірми. Бізнес-план має різноманітні розділи, включаючи фінансовий, операційний і маркетинговий. Дизайн і розвиток компанії виграють від цих напрямків. Окрім вищезазначених обов'язків, компанія планує документувати та зберігати свою роботу. Зазвичай мета процесу планування є дещо високою.

У результаті запланована робота розбивається на менші завдання, щоб зробити формулювання легшим і продуктивнішим. Планування веде до досконалості роботи. Часто процес планування включає всебічну розмову, таку як мозковий штурм, під час якої розглядаються багато точок зору для створення ідеї. Це спільна стратегія, яка охоплює багато сегментів ринку та секторів компанії. Існує безліч різновидів планування. Планування можна визначити як короткострокове, середньострокове, довгострокове або навіть набагато більш масштабне планування проекту, засноване на часовому горизонті. Кожен елемент був розміщений у порядку зростання. Планування відрізняється один від одного залежно від того, який на ньому акцент. Розуміння бізнес-плану вимагає розгляду трьох ключових параметрів. Були залучені ініціація, організація та управління. Розробку бізнес-плану необхідно розпочати вчасно.

Залежно від мети, ідея генерується окремою особою або групою. Розробка бізнес-плану починається з визначення бізнес-цілей. Усі ці цілі мають збігатися: коли, де, скільки, в якій якості, за яку ціну, з ким і де. Також визначено граничні вимоги до згаданих вище параметрів. Усі ці фактори та міркування необхідно враховувати під час розробки плану компанії на початку. Чим більше зусиль, тим

кращий результат. У цій ситуації необхідно звернути увагу на принцип Парето. Діяльність має бути розділена під час визначення функцій, згаданих вище, і параметрів. У будь-якому починанні, за Парето, фактори, відповідальні за 80 відсотків результату, сприяють лише 20 відсоткам.

Отже, необхідно визначити та визначити пріоритетність найбільш продуктивних операцій. Іноді ці дії також можна вважати активними. А решта 80% діяльності виробляють лише 20% загального обсягу продукції. Ці види діяльності можна вважати пов’язаними з працею. Однак, щоб переконатися, що стратегія виконується належним чином, необхідно відстежувати кожну подію. Це процес упорядкування попередньо визначених параметрів і функцій для підтримки заперечення. На цьому рівні необхідно виявити взаємозв'язки між видами діяльності та функціями. Крім того, важливо пов’язувати та роз’єднувати функції, щоб гарантувати, що план функціонує настільки ефективно та результативно, наскільки це можливо.

Розриви в часі необхідно скоротити шляхом оптимізації зависів. Подібним чином виконання будь-якої фізичної роботи залежить від трьох факторів: кількості, кількості та частоти фізичної величини. Щоб правильно організувати ці речі чи дії, їх буде проаналізовано. Немає встановленої техніки для організації завдання чи стратегії. Мистецтво і наука переплітаються в управлінні організацією. Це набір технічних вказівок, процедур і тактик для підвищення ефективності управління.

Процес розробки стратегії компанії є критично важливим. Якщо будь-які труднощі не відповідають очікуванням клієнта, їх потрібно вирішити зараз. На цьому етапі перевіряються як фіналізація, так і авторизація. Необхідно обробити дані, отримані в результаті цієї процедури. Ситуації, а не заздалегідь визначені цілі, визначають значущість управління.

Функцію менеджменту в плануванні компанії можна пояснити різними способами, теоретично та емпірично. Це більше практична проблема, ніж теоретична. Ці ідеї можна посилити шляхом оцінювання тематичних досліджень у поєднанні з дослідженнями та підручниками. Крім інформації, згаданої вище, існує три форми планування на основі впровадження: Отже, ми розглянули підготовку,

виконання та підсумок відповідно. Ці три розділи мають вирішальне значення для ефективності загального процесу планування. Після етапу планування буде етап виконання, на якому буде оприлюднено стратегію. Зрештою, контролінг контролюватиме та регулюватиме численні операції та функції компанії.

Процес бізнес-планування має життєво важливі міркування, які визначають його загальний успіх. Ці фактори включають специфічність, можливість вимірювання, досяжність і релевантність, як описано нижче:

- планування має бути точним і вимірним, щоб бути успішним. Щоб можна було досягти ефективного та ефективного планування. Кожен аспект процесу планування має бути задокументований у повному обсязі, щоб пошук був своєчасним;

- щоб вважатися точними, показники мають бути виміряні та походити з авторитетного джерела. Цей параметр може бути досягнутий, якщо дані збираються із записів або джерел стандартів. Як результат, вони також повинні мати можливість обробляти більше інформації;

- запланована діяльність повинна бути можливою для виконання. Без розуміння діяльності та характеристик цієї діяльності жодне планування не приведе до очікуваного результату;

- релевантність: кількість, яку потрібно запланувати, має бути релевантною. Для досягнення поставлених цілей повинні бути відповідні взаємозв'язки та вміння застосовувати та адаптувати ці величини;

- вирішальним аспектом планування є його часові обмеження. Оптимізація часу, витраченого на різні завдання, має вирішальне значення.

Однією з цілей стратегічного планування є розробка планів боротьби з потенційними загрозами та наслідками. Хоча це не повсякденна практика, її можна використовувати протягом тривалого часу для досягнення бажаних переваг. «Процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями та можливостями організації та її маркетинговими можливостями, що розвиваються», Філіп Котлер і Арм охарактеризували як «розумне стратегічне планування».

У цьому розділі розглядаються характеристики стратегічного плану, а також

умови, необхідні для того, щоб стратегічний план був успішним. Характеристики обговорюються наступним чином:

- розуміння поточної та встановленої діяльності та планів є життєво важливим для розробки стратегії, яка відповідає вимогам. Найкраща тактика є результатом глибокого розуміння поточних атрибутів системи;

- оскільки працівники здійснюють актуалізацію, командне виконання стратегічного планування є більш ефективним, ніж соло. Тому, щоб він був успішним, між персоналом має бути широка ефективна комунікація;

- залежно від типу та стилю компанії, стратегічний план повинен відповідати цій організації. Незважаючи на те, що заявка містить цінну інформацію, необхідно враховувати, наприклад, географічні аспекти;

- при формулюванні стратегії важливою якістю повинна була бути здатність виробити особливий підхід до об'єднання різних видів діяльності або планів. І те, і інше зрозуміло. Під час реалізації він повинен узагальнювати всі дані на найпростіших рівнях;

- він містить обмеження та обмеження, як і планування. Згідно з цією точкою зору, обмеження керівництва вищого рівня можна порівняти з обмеженнями управління середнього та нижчого рівня. На кожному рівні індивідуальність має бути захищена, а обмеження та вимоги мають бути встановлені для встановлення середовища, яке може підтримувати методи;

- стратегічне планування має передбачати майбутні очікування та вимоги з плином часу. При плануванні необхідно враховувати перспективи;

- стратегічне планування бізнесу враховує очікування споживачів. Складно розробити та втілити стратегію на практиці, щоб гарантувати, що план може задовольнити потреби клієнтів;

- стратегічне планування також повинна враховувати час. Нею часто заповнюється прогалина між організаційною стратегією і тактичним плануванням. Деякі експерти стверджують, що ідеальний часовий діапазон для стратегічного планування становить від 1,5 до 3 років;

- щоб усунути прогалини та розриви між амбіціями та реагуванням у

реальному часі, стратегічний план має ґрунтуватися на досвіді з поглядом на майбутнє;

- він повинен враховувати зовнішні змінні та тенденції ринку. Стратегічне планування часто має внутрішній, а не зовнішній акцент;

- врахування граничних характеристик фінансових результатів щодо власного капіталу має вирішальне значення під час стратегічного планування. Це гарантує мінімальний вплив;

- стратегічний план підтверджує досягнення бізнес-плану, оскільки він звужується до конкретної цілі зростання.

Стратегічне планування має кілька переваг. Нижче наведено докладний перелік переваг стратегічного планування як частини бізнес-плану:

- завжди краще бути проактивним, а не реактивним. Користь організації від стратегічного планування можна підсумувати таким чином. Це довготривала, добре спланована процедура. Таким чином, це заохочує розширення;

- цей стратегічний план має на меті допомогти фірмі досягти її цілей. Порівняно з іншими методами, цей є більш розумним і послідовним;

- підтримка довгострокового та постійного середовища для компанії підтримує довгострокову здатність та компетентність бізнесу;

- водночас це підвищує прибутковість компанії та дозволяє розвиватися. В результаті частка ринку зросте;

- нерідкі випадки, коли конкуренція призводить до зупинки розвитку. Для вирішення цієї проблеми більше не потрібно стратегічне планування. Конкуренція стала очевидною і безпроцесною завдяки основним відмінним якостям і оригінальності в задумі та виконанні;

- стратегічне планування складне, і, як наслідок, є як ризики, так і вигоди. В результаті працівники почуватимуться цінованими та щасливими;

- стратегічне планування може допомогти ефективніше ідентифікувати ризики та керувати ними. Крім того, компанія може стояти на своїх ногах завдяки постійності, з якою вона виконує та приймає стратегічні рішення;

- це підвищить операційну ефективність і довгострокову життєздатність

компанії. Завдяки цьому також покращується розміщення ресурсів. Результатом цього є оптимізація бізнесу. Ретельне планування та позитивна робоча атмосфера зменшать небезпеку.

Нижче висвітлюються значні обмеження у розробці стратегічного плану. Ці недоліки включають:

- стратегічне планування вимагає широких знань і здатності інтерпретувати ці знання; ця складна спроба може бути під силу не кожному. Крім того, він має взаємозалежності між внутрішніми та зовнішніми блоками. Це трудомістке завдання;

- це вимагає більшого практичного впливу та досвіду. Він повинен мати технічні та логічні знання, необхідні для досягнення результату. Таким чином, це управлінська функція. Тому для стратегічного планування недостатньо лише знання предмета;

- застосування стратегічного планування не є універсальним. Розроблений для довгострокового планування, результати можуть бути трохи довгостроковими;

- витрати на стратегічне планування більш значні, коли всі аспекти інтегровані. Як наслідок, малі та середні організації не можуть отримати користь від адаптації та застосовності;

- через те, що стратегічне планування складно і займає багато часу, воно має низький рівень успіху;

- це те, що необхідно передбачити в стратегічному плануванні. Заплановані події можуть відбуватися не в усіх ситуаціях. Гроші, витрачені на стратегічне планування, будуть марною тратою, якщо це станеться;

- стратегічне планування має менше свободи дій, і обставини можуть призвести до втрати ресурсів або можливостей.

Бізнес-планування є цінним джерелом інформації, яке можна використовувати для побудови будь-якої стратегії компанії. Буде обговорено важливість розробки стратегії в довгостроковому плануванні та надано пропозиції щодо цього. Крім того, була осягнута концепція найближчого планування. У кожної з цих двох альтернатив є плюси і мінуси. Це дозволяє нам побачити цінність

короткострокового планування в дії. Тоді було визначено, як зробити процес фінансової звітності настільки простим, наскільки це можливо. Загалом інформація стає більш цікавою та ціннішою.

Кожна окрема організація справно працює з основними та необхідними підрозділами. Існує багато аргументів щодо того, яка функціональна сфера буде найважливішою для довгострокового розвитку організації. Зазвичай в організації є чотири основні функціональні сфери, включаючи маркетинг, людські ресурси, операції та фінанси. Вони працюють як єдине ціле, і вони взаємопов'язані та взаємодіють під час діяльності організації.

Насправді важко сказати, яка функціональна сфера є найважливішою частиною всієї організації. Вони завжди працюють разом і взаємодіють один з одним. Відповідно, чотири основні функціональні області інтегровані та взаємопов'язані. Що стосується внутрішнього середовища організації, чотири основні функціональні області інтегровані в єдине ціле. Вони не працюють поодинці, а працюють разом для досягнення загальної мети, щоб спланувати майбутнє.

Макросередовище та мікросередовище. Вся організація пов'язана з багатьма різними сферами, такими як макро- та мікросередовища. Макросередовище дорівнює зовнішньому середовищу, яке можна визначити як PEST. PEST охоплює чотири частини: політичний, економічний, соціальний і технологічний елементи. Мікросередовище стосується клієнтів, конкурентів, галузей, ринків тощо.

Як макросередовище, так і мікросередовище, ймовірно, матиме вплив на бізнес через їх часті зміни. Отже, керівники повинні добре усвідомлювати зміни, які відбуваються поступово, і завжди думати про майбутнє, щоб привести всю організацію до успіху. Середовище, яке змінюється, є причиною того, чому організації також необхідно скласти план на випадок надзвичайних ситуацій. З іншого боку, хороший менеджер повинен знати «відпускати», тобто як делегувати, а не робити все самостійно.

Організаційна культура та заява про місію. Що стосується організації, організаційна культура, а також формулювання місії мають вирішальне значення

для всієї організації. Культуру можна ідентифікувати у внутрішньому середовищі організації. Діл і Кеннеді дослідили сотні компаній і знайшли чотири загальні культури: жорсткий хлопець-мачо, наполеглива робота/наполеглива робота, ставка на компанію та процес. Зі згаданих вище організаційних культур ми бачимо, що ці культури можуть допомогти менеджерам краще контролювати компанії. ефективно. Крім того, заява про місію - це графік роботи та мета організації. Будь-якій організації необхідно мати власну місію, спрямовану в майбутнє.

Стратегічне управління всієї організації. Що стосується всієї організації, кожна функціональна сфера має своє власне стратегічне управління. Стратегічне управління проникає в різні функціональні області та допомагає всій організації підвищити власні конкурентні переваги. Застосування унікального стратегічного менеджменту веде організацію до кінцевого успіху. Відповідно, для організації важливо вибрати правильні стратегії в кожній функціональній сфері, щоб сформувати корпоративний стратегічний план.

Стратегічний менеджмент у маркетингу. Маркетинг є першим відділом у всій організації. Йдеться про пошук потреб і бажань клієнтів. Дуже важливо використовувати ефективну маркетингову стратегію щодо певної організації. Якщо зростання певної галузі знаходиться під загрозою, сповільнюється або зупиняється, це не тому, що ринок насичений. Це тому, що стався збій менеджменту. Наприклад, потреба в залізниці скоротилася. Це не означає, що потреба була задоволена іншими (автомобілями, літаками, автобусами тощо). Основна причина, чому потреба в такій сфері знизилася, полягала в тому, що вони дозволяли іншим відбирати у себе клієнтів. Вони були орієнтовані на залізницю, а не на транспорт; вони були орієнтовані на продукт, а не на клієнта. Згідно з наведеним вище прикладом, можна з упевненістю зробити висновок, що клієнтоорієнтоване управління є різновидом ефективного стратегічного менеджменту в маркетингу, який може підтримувати розвиток галузі, навіть якщо немає очевидних можливостей.

Стратегічний менеджмент в операційному менеджменті. Стратегічне управління в управлінні операціями також є дуже важливим для організації. Вибір

належного стратегічного менеджменту в управлінні операціями може допомогти організації легше досягти успіху.

Стратегічний менеджмент у фінансах. Що стосується всієї організації, стратегічне мислення є важливим для зростання організації. Що стосується фінансів, то капітал є дуже важливим елементом певної організації. Отже, гарною ідеєю є випуск звичайних акцій для збільшення капіталу, щоб думати на майбутнє.

Стратегічне управління в HRM. Наймання працівників також має вирішальне значення для організації. Персонал із навичками та здібностями може надавати клієнтам задовільні продукти та послуги. Набір співробітників також допомагає організації ефективно досягати своїх стратегічних цілей, оскільки процес найму відбирає відповідних кандидатів для спільної роботи з метою реалізації цілей щодо стратегічного напрямку організації.

1.3 Сутність поняття ефективність на залізничному транспорті

Ефективність від латинського слова «effectus» – виконання, дії. Спочатку поняття ефективності відносили до техніки і технології. При цьому під ефективністю розуміли міру виконаної роботи по відношенню до витраченої енергії або співвідношення між фактичним і потенційним результатом будь-якого процесу. Проте, що розуміється під роботою? Паровий двигун вважається менш ефективним, чим дизельний, оскільки в першому більший відсоток енергії витрачається даремно. Але з фізичної точки зору втрачена енергія теж виконує роботу, яка комусь потрібна. Це означає, що ефективність не є чисто об'єктивною або технологічною властивістю, а неминуче залежить від оцінок і є оціночною категорією [15].

Пізніше стали застосовувати поняття ефективності до економічної діяльності, розглядаючи ефективність виробничого процесу як відношення того, що проведене до того, що необхідне для виробництва, зокрема, відношення

випуску продукції до витрат ресурсів.

У прикладі з паровим двигуном і дизелем зростання цінності нафти в порівнянні з цінністю вугілля може змінити все так, що паровий двигун, що працює на вугіллі, стане ефективніший за дизель. Дизелем просто не користуватимуться із-за дорожнечі. Не існує такого процесу, машини, пристрою, настільки ефективного, щоб його не можна було зробити неефективним (або настільки неефективного, щоб його не можна було зробити ефективним) при відповідній зміні цінностей. Все залежить від того, яка мета повинна бути досягнута в результаті виробничої, економічної або будь-якій іншій доцільній діяльності. Підкреслимо цю особливість категорії ефективності – її оціночний характер [12].

Вся доцільна діяльність людини так чи інакше пов'язана з проблемою ефективності. У основі цього поняття лежить обмеженість ресурсів, бажання економити час, отримувати якомога більше продукції з доступних ресурсів.

Проблема ефективності – це завжди проблема вибору. Вибір стосується того, що проводити, які види продукції, яким способом, як їх розподілити і який об'єм ресурсів використовувати для поточного і майбутнього споживання.

У економіці підприємства в найзагальнішому вигляді ефективність означає результативність виробничо-господарської діяльності, співвідношення між досягнутими результатами і витратами праці [18].

Процес виробництва на будь-якому підприємстві здійснюється за належної взаємодії трьох визначальних його чинників: персоналу (робочої сили), засобів праці та предметів праці. Використовуючи наявні засоби виробництва, персонал підприємства продукує суспільно корисну продукцію або надає виробничі й побутові послуги. Це означає, що, з одного боку, мають місце затрати живої та уречевленої праці, а з іншого – такі чи такі результати виробництва (діяльності). Останні залежать від масштабів застосування засобів виробництва, кадрового потенціалу та рівня його використання.

Ефективність виробництва – це комплексне відбиття кінцевих результатів використання засобів виробництва й робочої сили (працівників) за певний проміжок часу.

У зарубіжній практиці як синонім терміна «результат господарювання» зазвичай застосовується термін «продукт системи виробництва та обслуговування», коли під продуктивністю розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) за виробництва різноманітних товарів і послуг [22].

Не варто забувати також, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці та прибутковість виробництва.

Родовою ознакою ефективності (продуктивності) може бути необхідність досягнення мети виробничо-господарської діяльності підприємства (організації) з найменшими витратами суспільної праці або часу.

У кінцевому підсумку змістове тлумачення ефективності (продуктивності) як економічної категорії визначається об'єктивно діючим законом етномії робочого часу, що є основоположною субстанцією багатства й мірою витрат, необхідних для його нагромадження та використання суспільством. Саме тому підвищення ефективності виробництва треба вважати конкретною формою вияву цього закону [26].

Математично (у формалізованому виразі) закон економії робочого часу, який відображає механізм зниження сукупних витрат на виробництво продукції або надання послуг, має такий вигляд [30]

$$B_C = \frac{B_{УП} + B_{ЖП} + B_{МП}}{E_{СК}} \to \min, \qquad (1.1)$$

де B_C – сукупні витрати на виробництво продукції (надання послуг) протягом життєвого циклу товару;

$B_{УП}$ – витрати минулої (уречевленої) праці на виробництво і споживання товару;

$B_{ЖП}$ – затрати живої праці, тобто заробітна плата всіх працівників, що припадає на даний товар на тій чи тій стадії його життєвого циклу, плюс прибуток на цій стадії (необхідна й додаткова праця);

$B_{МП}$ – затрати майбутньої праці в процесі споживання (експлуатації) товару;

$E_{СК}$ – сумарний корисний ефект (віддача) товару для споживача за нормативний строк служби.

Сутнісна характеристика ефективності виробництва (продуктивності системи) знаходить відображення в загальній методології її визначення, формалізована форма якої має вигляд [37]

$$Ефективність(Продуктивність) = \frac{Результати}{Ресурси(витрати)}. \qquad (1.2)$$

Процес формування результатів та ефективності виробництва (продуктивності системи) показано на рисунку 1.3.

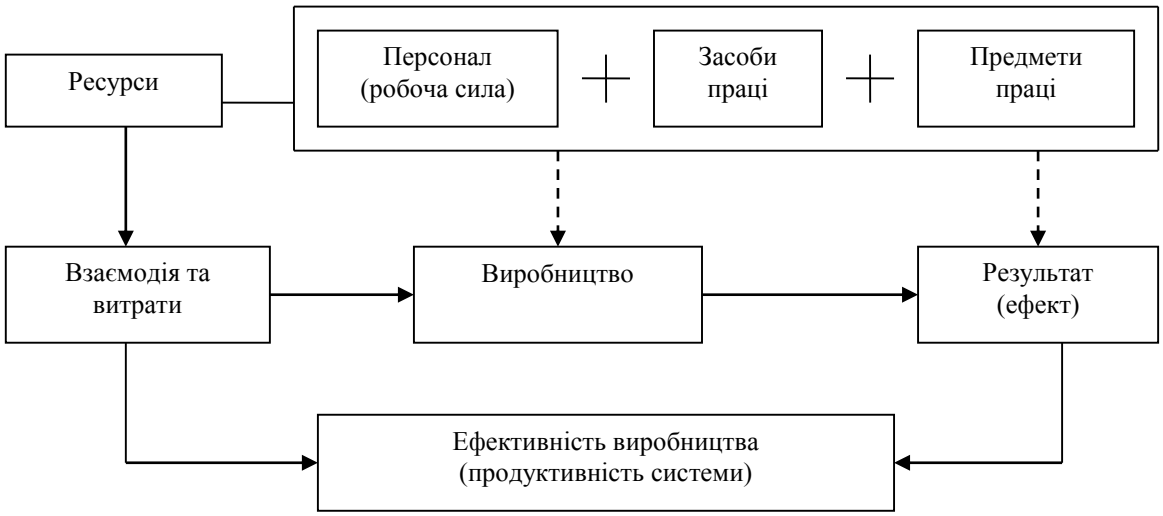


Рисунок 1.3 – Принципова схема формування результатів та ефективності виробництва (продуктивності виробничо-економічної системи)

Результативність виробництва як найважливіший компонент для визначення його ефективності не варто тлумачити однозначно. Необхідно розрізняти: кінцевий результат процесу виробництва; кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства або іншої інтеграційної структури як первинної автономної ланки економіки.

Перший відбиває матеріалізований результат процесу виробництва, що

вимірюється обсягом продукції в натуральній і вартісній формах; другий включає не тільки кількість виготовленої продукції, а також а споживну вартість. Кінцевим результатом процесу виробництва (виробничо-господарської діяльності підприємства) за певний період часу є чиста продукція, тобто новостворена вартість, а фінансовим результатом комерційної діяльності – прибуток (прибутковість) [42].

Важливо нагадати, що необхідні для одержанню певного результату виробництва (діяльності) ресурси розподіляються на одноразові (інвестиційні) та поточні, які витрачаються щоденно.

Ефективність виробництва (продуктивність системи) має поліморфність визначення й застосування для аналітичних оцінок та управлінських рішень. З огляду на це важливим є виокремлювання за окремими ознаками (класифікація) відповідних видів ефективності (продуктивності), кожний з яких має певне практичне значення для системи господарювання (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Видова класифікація ефективності виробництва (діяльності) за окремими ознаками

Класифікаційна ознака	Ефективність
Одержаний результат (наслідки)	Економічна Соціальна
Місце одержання ефекту	Локальна (комерційна) Народногосподарська
Метод розрахунку	Абсолютна Порівняльна
Ступінь збільшення ефекту	Первинна Мультиплікаційна Синергічна
Структура організації виробництва	Робочого місця Виробничого підрозділу Підприємства в цілому
Тип економічного зростання виробництва	Екстенсивного розвитку Інтенсивного розвитку
Напрям інноваційно-інвестиційної діяльності	Науки, техніки і технології Організаційно-управлінських інновацій Інвестиційних проектів і програм
Характер витрат	Поточних витрат Одноразових (капітальних) витрат
Об’єкт оцінки	Повна (інтегральна) Часткова (окрема) Чинникова (багаточинникова)
Масштаб міжнародного співробітництва	Зовнішньоекономічної діяльності підприємства Діяльності спільних підприємств і транснаціональних корпорацій

Відповідні види ефективності виробництва (діяльності) виокремлюються переважно на підставі одержуваних ефектів (результатів) господарської діяльності підприємства (організації). У зв'язку з цим виникає необхідність навести сутнісно-змістову характеристику окремих видів ефективності [19].

Економічну ефективність відображають через різні вартісні показники, що характеризують проміжні та кінцеві результати виробництва на підприємстві чи в іншій інтеграційній виробничій структурі. До таких показників належать: обсяг товарної, чистої або реалізованої продукції; величина одержаного прибутку, рентабельність виробництва (виробів); економія тих чи тих видів ресурсів (матеріальних, трудових) або загальна економія від зниження собівартості продукції; продуктивність праці тощо.

Соціальна ефективність полягає у скороченні тривалості робочого тижня, збільшенні кількості нових робочих місць і рівня зайнятості людей, поліпшенні умов праці та побуту, стану довкілля, безпеки життя тощо. Соціальні наслідки виробництва можуть бути не лише позитивними, а й негативними (безробіття, посилення інфляції, погіршання екологічних показників) [24].

Локальна (комерційна) ефективність визначає конкретний результат виробничо-господарської чи іншої діяльності підприємства, унаслідок якої воно має певний зиск (дохід, прибуток).

Коли ж виробництво продукції на даному підприємстві потребує додаткових витрат ресурсів, але її споживання (використання) на іншому підприємстві зв'язане з меншими експлуатаційними витратами або іншими позитивними наслідками діяльності, то кажуть про народногосподарську ефективність, тобто сукупний ефект у сферах виробництва та споживання відповідних виробів (послуг).

Абсолютна ефективність характеризує загальну або питому (у розрахунку на одиницю витрат чи ресурсів) ефективність діяльності підприємства (організації) за певний проміжок часу [36].

Порівняльна ефективність відображає наслідки порівняння можливих варіантів господарювання і вибору ліпшого з них; рівень порівняльної ефективності відбиває економічні та соціальні переваги вибраного варіанта здійснення господарських рішень

(напрямку діяльності) проти інших можливих варіантів.

Абсолютна й порівняльна ефективність доповнюють одна одну. Визначення економічно найбільш вигідного варіанта господарювання завжди базується на зіставленні показників абсолютної ефективності, а її аналітична оцінка здійснюється порівнянням запланованих, нормативних і фактично досягнутих показників, їхньої динаміки за певний період.

Первинна ефективність – це початковий одноразовий ефект, що його одержано внаслідок здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства (організації), запровадження прибуткових технічних, організаційних або економічних заходів.

Первинна (початкова) ефективність майже завжди примножується завдяки багатоспрямованому та багаторазовому використанню названих заходів не лише на даному, а й на інших підприємствах, в інших сферах діяльності. Тоді можна казати про так звану мультиплікаційну ефективність, яка виявляється здебільшого в кількох специфічних формах – дифузійному й резонансному ефектах, а також ефектах «стартового вибуху», супровідних можливостей та акселерації [11].

Дифузійний ефект реалізується тоді, коли певне господарсько-управлінське рішення, нововведення технічного, організаційного, економічного чи соціального; характеру поширюється на інші галузі, унаслідок чого відбувається його мультиплікація (наприклад, перед тим, як метод безперервного розливання рідкого металу знайшов широке застосування в чорній металургії, ним досить тривалий час користувалися на підприємствах кольорової металургії).

Резонансний ефект має місце тоді, коли якесь нововведення в певній галузі активізує і стимулює розвиток інших явищ у виробничій сфері (наприклад одержання синтетичного волокна високої якості уможливило виробництво нових видів тканини, а відтак – нових видів одягу тощо).

Ефект «стартового вибуху» – це своєрідна «ланцюгова реакція» в перспективі. Він можливий за умови, коли певний «стартовий вибух» стає початком наступного лавиноподібного збільшення ефекту в тій самій або в іншій галузі виробництва чи діяльності (переконливий приклад – застосування економіко-математичних методів і моделей в управлінні, виробництві, різних галузях науки) [33].

У процесі створення будь-яких матеріальних цінностей з'являються супровідні можливості з певним ефектом. Такі можливості виявляються у вигляді різних проміжних і побічних результатів (ефектів), використання виробничих і побутових відходів тощо.

У будь-якій діяльності має місце також ефект акселерації, який означає прискорення темпів поширення і застосування якогось конкретного позитивного результату.

Межі між окремими формами мультиплікаційної ефективності є досить умовними, рухливими та відносними. Діалектичний взаємозв'язок цих форм полягає в тім, що всі вони разом формують загальний інтегральний ефект від практичної реалізації того чи того управлінського рішення.

Синергічна ефективність виражає такий комбінований вплив сукупності тих чи тих інновацій на фінансово-економічний стан суб'єкта господарювання, коли загальний ефект перевищує суто арифметичну суму впливу на виробництво (діяльність) кожної інновації зокрема, тобто коли кожна інновація посилює вплив усіх інших [43].

Процес вимірювання очікуваного чи досягнутого рівня ефективності діяльності підприємства (організації) методологічно пов'язаний передовсім із визначенням належного критерію і формуванням відповідної системи показників.

Критерій – це головна відмітна ознака й визначальна міра вірогідності пізнання суті ефективності виробництва (діяльності); відповідно до якого здійснюється кількісна оцінка рівня цієї ефективності. Правильно сформульований критерій має якнайповніше характеризувати суть ефективності як економічної категорії і бути єдиним для всіх ланок суспільного виробництва чи господарської діяльності.

Суть проблеми підвищення ефективності виробництва (діяльності) полягає в тім, щоб на кожну одиницю ресурсів (витрат) – трудових, матеріальних і фінансових – досягати максимально можливого збільшення обсягу виробництва (доходу, прибутку). Виходячи з цього, єдиним макроекономічним критерієм ефективності виробництва (діяльності) стає зростання продуктивності суспільної (живої та уречевленої) праці. Кількісна визначеність і зміст критерію відображаються в конкретних показниках ефективності виробничо-господарської та іншої діяльності суб'єктів господарювання [22].

Формуючи систему показників ефективності діяльності суб'єктів господарювання, доцільно дотримуватися певних принципів, а саме: забезпечення органічного взаємозв'язку критерію та системи конкретних показників ефективності діяльності; відображення ефективності використання всіх видів застосовуваних ресурсів; можливості застосування показників ефективності до управління різними ланками виробництва на підприємстві (діяльності в організації); виконання провідними показниками стимулюючої функції в процесі використання наявних резервів зростання ефективності виробництва (діяльності).

Система показників ефективності діяльності має включати кілька груп: узагальнюючі показники ефективності діяльності; показники ефективності використання праці (персоналу); показники ефективності використання виробничих (основних та оборотних) фондів; показники ефективності використання фінансових коштів (оборотних коштів та інвестицій) [25]. Кожна з цих груп включає певну кількість конкретних абсолютних чи відносних, показників, що характеризують загальну ефективність господарювання або ефективність використання окремих видів ресурсів (таблиця 1.2).

Для всебічної оцінки рівня й динаміки абсолютної економічної ефективності виробництва, результатів виробничо-господарської та комерційної діяльності підприємства (організації) поряд із наведеними основними варто використовувати також і специфічні показники, що відбивають ступінь використання кадрового потенціалу, виробничих потужностей, устаткування, окремих видів матеріальних ресурсів тощо [31]. Конкретні види ефективності можуть виокремлюватися не лише за різноманітністю результатів (ефектів) діяльності підприємства (організації), а й залежно від того, які ресурси (застосовувані чи споживані беруться для розрахунків. Застосовувані ресурси – це сукупність живої та уречевленої праці, а споживані – це поточні витрати на виробництво продукції (надання послуг). У зв'язку з цим у практиці господарювання варто виокремлювати також ефективність застосовуваних і споживаних ресурсів як специфічні форми прояву загальної ефективності діяльності. У даному разі йдеться про так звані ресурсні та витратні підходи до визначення ефективності із застосуванням відповідних типів показників.

Таблиця 1.2 – Система показників ефективності виробництва (діяльності) первинних суб'єктів господарювання

Показники ефективності			
Узагальнюючі показники	Показники ефективності використання		
	Праці (персоналу)	Виробничих фондів	Фінансових коштів
- рівень задоволення потреб ринку; - виробництво чистої продукції на одиницю витрат ресурсів; - прибуток на одиницю загальних витрат; - рентабельність виробництва; - витрати на одиницю товарної продукції; - частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва; - народно-господарський ефект використання одиниці продукції	- темпи зростання продуктивності праці; - частка приросту продукції за рахунок зростання продуктивності праці; - відносне вивільнення працівників; - коефіцієнт використання корисного фонду робочого часу; - трудомісткість одиниці продукції; - зарплато-місткість одиниці продукції	- загальна фондовіддача (за обсягом продукції); - фондовіддача активної частини основних фондів; - рентабельність основних фондів; - фондомісткість одиниці продукції; - матеріаломісткість одиниці продукції; - коефіцієнт використання найважливіших видів сировини й матеріалів	- оборотність оборотних коштів; - рентабельність оборотних коштів; - відносне вивільнення оборотних коштів; - питомі капітальні вкладення (на одиницю приросту потужності або продукції); - рентабельність інвестицій; - строк окупності вкладених інвестицій

Узагальнюючий показник ефективності застосовуваних ресурсів підприємства (організації) можна розрахувати, користуючись формулою [10]

$$E_{ЗР} = \frac{\mathrm{V_{ЧП}}}{Ч_{П} + (Ф_{ОС} + Ф_{ОБ}) * \mathrm{k_{ПВП}}}, \qquad (1.3)$$

де $B_{ЗР}$ – ефективність застосовуваних ресурсів, тобто рівень продуктивності суспільної (живої та уречевленої) праці;

$\mathrm{V_{ЧП}}$ – обсяг чистої продукції підприємства;

$Ч_{П}$ – чисельність працівників підприємства;

$Ф_{ОС}$ – середньорічний обсяг основних фондів за відновною вартістю;

$Ф_{ОБ}$ – вартість оборотних фондів підприємства;

$\mathrm{k_{ПВП}}$ – коефіцієнт повних витрат праці, що визначається на макрорівні як відношення чисельності працівників у сфері матеріального виробництва до обсягу утвореного за

розрахунковий рік національного доходу і застосовується для перерахунку уречевленої у виробничих фондах праці в середньорічну чисельність працівників.

Узагальнюючим показником ефективності споживаних ресурсів може бути показник витрат на одиницю товарної продукції, що характеризує рівень поточних витрат на виробництво і збут виробів (рівень собівартості) [39]. Як відомо, до собівартості продукції споживані ресурси включаються у вигляді оплати праці (персонал), амортизаційних відрахувань (основні фонди і нематеріальні активи) і матеріальних витрат (оборотні фонди).

З-поміж узагальнюючих показників ефективності виробництва (діяльності) того чи того первинного суб'єкта господарювання виокремлюють насамперед відносний рівень задоволення потреб ринку. Він визначається як відношення очікуваного або фактичного обсягу продажу товарів (надання послуг) суб'єктом господарювання до виявленого попиту споживачів.

До важливих узагальнюючих показників ефективності діяльності належить також частка приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва. Це зумовлюється тим, що за ринкових умов господарювання вигіднішим економічно й соціально є не екстенсивний (через збільшення застосовуваних ресурсів), а саме інтенсивний (за рахунок ліпшого використання наявних ресурсів) розвиток виробництва [27].

Визначення частки приросту продукції за рахунок інтенсифікації виробництва здійснюється за формулою

$$Ч_{інт} = 100 * \frac{1 - \Delta P_з}{\Delta V_E}, \qquad (1.4)$$

де $Ч_{інт}$ – частка приросту обсягу продукції, зумовлена інтенсифікацією виробництва;

$\Delta P_з$ – приріст застосовуваних ресурсів за певний період (розрахунковий рік), %;

ΔV_E – приріст обсягу виробництва продукції за той самий період (рік), %.

Народногосподарський ефект використання одиниці продукції як узагальнюючий показник ефективності того чи того виробництва обчислюється як

приріст чистого прибутку (доходу), тобто як приріст загального ефекту (збільшення прибутку внаслідок зростання обсягу виробництва і продуктивності праці, економії експлуатаційних витрат та інвестиційних ресурсів тощо) за відрахуванням вартості придбаної (купленої) продукції виробничо-технічного призначення [13].

Щодо решти системи показників, диференційованих за видами ресурсів та наведених у таблиці 1.2, то, по-перше, методику їхнього обчислення викладено в інших розділах цього підручника, а, по-друге, вони використовуються відповідно до заздалегідь визначеної цілі вимірювання ефективності та способів використання результатів такого вимірювання. Існують принаймні дві постійні цілі:

- оцінка та узагальнення ефективності діяльності виробничих підрозділів і функціональних служб з наступним визначенням пріоритетних напрямків мотивації та реальних механізмів впливу на позитивну динаміку діяльності в майбутньому;

- порівняння рівнів ефективності господарювання, досягнутих даним підприємством та його конкурентами на ринку, щоб запобігти зниженню престижу й конкурентоспроможності у сфері бізнесу [25].

Оцінка соціальної ефективності. Неухильне зростання соціальної ефективності є кінцевою метою багатоаспектної діяльності підприємств та організацій. З огляду на це економічну ефективність відносно соціальної треба вважати проміжною. Рівень економічної результативності діяльності суб'єктів господарювання служить матеріально-фінансовою базою для розв'язання і будь-яких соціальних проблем. З урахуванням саме цієї важливої обставини кожному підприємству (підприємцю) треба постійно оцінювати соціальну ефективність своєї діяльності.

Щоправда, об'єктивне оцінювання соціальної ефективності наражається на істотні труднощі, оскільки й досі бракує науково обґрунтованої і загальновизнаної методики її визначення. Відтак допустимо спиратися на дещо інтуїтивне та емпіричне уявлення про принципові підходи до оцінки соціальної ефективності.

По-перше, соціальну ефективність треба визначати на двох рівнях: локальному (на підприємстві та в організації стосовно міри задоволення конкретних соціальних потреб працівників); муніципальному та загальнодержавному (стосовно міри

соціального захисту людей і забезпечення соціальних потреб різних верств населення з боку місцевих органів влади та держави в цілому) [37].

По-друге, важливе практичне значення має визначення рівня задоволення соціальних потреб працівників за рахунок фінансових коштів самого підприємства (організації). До соціальних потреб працівників, які може певною мірою задовольнити підприємство (організація), зокрема належать:

- збільшення розміру оплати праці понад встановлений державою мінімальний рівень заробітної плати;

- оплата значної частини вартості або надання безкоштовних путівок до лікувально-оздоровчих закладів;

- дотації закладам громадського харчування підприємства (організації);

- надання безповоротної позички на придбання житла і зведення дачних будиночків;

- будівництво та утримання власного житлового фонду, баз відпочинку, будинків (палаців) культури, поліклінік, дитячих дошкільних закладів, спортивних споруд; забезпечення нормальних (безпечних для здоров'я) умов праці та належної охорони довкілля;

- направлення працівників у середні й вищі навчальні заклади з виплатою стипендій та оплатою навчання;

- стажування керівників і спеціалістів у зарубіжних фірмах;

- створення підсобних сільськогосподарських підприємств (цехів) тощо [39].

По-третє, оцінюючи соціальну ефективність, треба враховувати соціальні заходи, здійснювані за рахунок муніципального (місцевого) і загальнодержавного бюджетів, розмір яких формується під безпосереднім впливом податкових надходжень від суб'єктів господарювання. Основними з таких заходів є: установлення й регулювання мінімальної заробітної плати працівникам державних підприємств та організацій; встановлення й виплата пенсія, стипендій, допомоги багатодітним сім'ям, субсидій на житлово-комунальні послуги; індексація заробітної плати й пенсій відповідно до динаміки роздрібних цін і тарифів; регулювання продажних цін на певні види товарів і вартості комунальних послуг; бюджетне фінансування державних

підприємств та організацій невиробничої сфери; реалізація муніципальних, регіональних і загальнодержавних соціальних програм.

По-четверте, конкретне визначення рівня соціальної ефективності має охоплювати не тільки ті заходи, які піддаються кількісному вимірюванню, а й ті, щодо яких кількісне вимірювання прямого ефекту є неможливим. Стосовно таких заходів вимірювання соціальної ефективності полягає в обчисленні непрямого економічного ефекту і витрат на його досягнення з наступним їх порівнянням, а також у якісній характеристиці, тобто більш-менш детальному словесному описі їхнього реального (можливого) впливу на результативність виробництва (діяльності) і життєвий рівень населення. Взагалі результати кількісного вимірювання соціальної ефективності завжди треба доповнювати якісними характеристиками заходів, що впливають на неї, і на цій підставі формулювати конкретні висновки щодо її рівня та динаміки.

Чинники зростання ефективності діяльності підприємства. Рівень економічної та соціальної ефективності діяльності залежить від багатьох чинників. Тому для практичного розв'язання завдань управління ефективністю важливого значення набуває класифікація чинників її зростання за певними ознаками. Класифікацію чинників зростання ефективності виробничо-економічних та інших систем діяльності доцільно здійснювати за трьома ознаками: видами витрат і ресурсів (джерелами підвищення); напрямами розвитку та вдосконалення виробництва (діяльності); місцем реалізації в системі управління діяльністю [6].

Групування чинників за першою ознакою уможливлює достатньо чітке визначення джерел підвищення ефективності: зростання продуктивності праці і зниження зарплатомісткості продукції (економія затрат живої праці), зниження фондомісткості та матеріаломісткості виробництва (економія затрат уречевленої праці), а також раціональне використання природних ресурсів (економія затрат суспільної праці). Активне використання цих джерел підвищення ефективності виробництва (діяльності) передбачає здійснення комплексу заходи, які за змістом характеризують основні нетрями розвитку та вдосконалення виробничо-комерційної діяльності суб'єктів господарювання (друга класифікаційна ознака). Визначальними напрямами є: прискорення науково-технічного та організаційного прогресу

(підвищення техніко-технологічного рівня виробництва; удосконалення структури виробництва, організаційних систем управління, форм і методів організації діяльності, її планування та мотивації; підвищення якості й конкурентоспроможності продукції (послуг); усебічний розвиток та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання.

Практично найбільш важливою треба вважати класифікацію чинників ефективності за місцем реалізації в системі управління діяльністю (третя ознака групування чинників). Особливо важливим є виокремлювання внутрішніх (внутрішньогосподарських) і зовнішніх (народногосподарських) чинників, а також поділ низки внутрішніх чинників на так звані тверді і м'які [8].

Класифікація внутрішніх чинників на «тверді» і «м'які» є досить умовною, але широко використовуваною в зарубіжній практиці господарювання. Специфічну назву цих груп чинників запозичено з комп'ютерної термінології, відповідно до якої сам комп'ютер називається «твердим товаром», а програмне забезпечення – «м'яким товаром». За аналогією «твердими» чинниками називають ті, які мають фізичні параметри і піддаються вимірюванню, а «м'якими» – ті, що їх не можна фізично відчути, але вони мають істотне значення для економічного управління діяльністю трудових колективів.

Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності діяльності підприємств та організацій неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому для практики господарювання, для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів) суб'єктів підприємницької чи інших видів діяльності важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю трудових колективів. Той чи той суб'єкт господарювання може й мусить постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників через розробку та послідовну реалізацію власної програми підвищення ефективності діяльності, а також ураховувати вплив на неї зовнішніх чинників. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності

діяльності суб'єктів господарювання [11].

Технологія. Технологічні нововведення, особливо сучасні форми автоматизації та інформаційних технологій, справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг). За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо. Устаткуванню належить провідне місце, в програмі підвищення ефективності передовсім виробничої, а також іншої діяльності об'єктів господарювання. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо. Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції (послуг), раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання [17].

Вироби. Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності суб'єктів господарювання. Рівень останньої має корелювати з корисною вартістю, тобто ціною, яку покупець готовий заплатити за виріб відповідної якості. Проте для досягнення високої ефективності господарювання самої тільки корисності товару недостатньо. Пропоновані підприємством (організацією) для реалізації продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною. У зв'язку з цим суб'єкт діяльності має стежити за тим, щоб не виникало будь-яких організаційних та економічних перешкод між виробництвом продукції (наданням послуг) та окремими стадіями маркетингових досліджень.

Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві,

підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі [26].

Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують добру організацію діяльності підприємства (установи), що забезпечує необхідну спеціалізацію та координацію управлінських процесів, а отже, вищий рівень ефективності (продуктивності) будь-якої складної виробничо-господарської системи. При цьому остання для підтримування високої ефективності господарювання має бути динамічною та гнучкою, періодично реформуватися відповідно до нових завдань, що постають за зміни ситуації на ринку [34].

Методи роботи. За переважання трудомістких процесів досконаліші методи роботи стають достатньо перспективними для забезпечення зростання ефективності діяльності підприємства (організації). Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць та їхню атестацію, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах (фірмах) позитивного досвіду.

Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства (організації). Від нього залежить, у якій мірі враховуватимуться зовнішні чинники зростання ефектності діяльності на підприємстві (в організації) [9]. Відтак належний стиль управління як складовий елемент сучасного менеджменту є дійовим чинником підвищення ефективності діяльності будь-якого підприємств кожної підприємницької структури.

Державна економічна й соціальна політика істотно впливає на ефективність суспільного виробництва. Основними її елементами є: практична діяльність владних структур; різноманітнівиди законодавства (законотворча діяльність); фінансові інструменти (заходи, стимули); економічні правила та нормативи (регулювання доходів і оплати праці, контроль за рівнем цін, ліцензування окремих видів діяльності); ринкова, виробнича й соціальна інфраструктури; макроекономічні структурні зміни; програми приватизації державних підприємств (організацій); комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери.

Інституціональні механізми. Для безперервного підвищення ефективності діяльності всіх суб'єктів господарювання держава має створити відповідні організаційні передумови, що забезпечуватимуть постійне функціонування на національному, регіональному чи галузевому рівнях спеціальних інституціональних механізмів – організацій (дослідних і навчальних центрів, інститутів, асоціацій). їхню діяльність треба зосередити на [21]: розв'язанні ключових проблем підвищення ефективності різних виробничо-господарських систем та економіки країни в цілому; практичній реалізації стратегії і тактики розвитку національної економіки на всіх рівнях управління. Нині у світі функціонує понад 150 міжнародних, національних і регіональних центрів (інститутів, асоціацій) з продуктивності та управління.

Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств (організацій) є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Нині всі підприємницькі структури користуються послугами інноваційних фондів і комерційних банків, бірж (товарно-сировинних, фондових, праці) та інших інститутів ринкової інфраструктури. Безпосередній вплив на результативність діяльності підприємств (організацій) справляє належний розвиток виробничої інфраструктури (комунікацій, спеціалізованих інформаційних систем, транспорту, торгівлі тощо). Вирішальне значення для ефективного розвитку всіх структурних елементів економіки має наявність широкої мережі установ соціальної інфраструктури.

Висновок до розділу 1

Основною ідеєю стратегічного планування є місія організації. Відповідно до обраної місії вищим керівництвом ставиться мета. Для реалізації цілей необхідно досліджувати усі фактори зовнішнього і внутрішнього оточення для того, щоб згодом сформулювати можливі стратегії. Аналіз розроблених стратегій і вибір оптимальної виробляється з урахуванням можливостей фірми і факторів

зовнішнього оточення. Процес розробки стратегії компанії є критично важливим. Якщо будь-які труднощі не відповідають очікуванням клієнта, їх потрібно вирішити зараз. На цьому етапі перевіряються як фіналізація, так і авторизація. Необхідно обробити дані, отримані в результаті цієї процедури. Ситуації, а не заздалегідь визначені цілі, визначають значущість управління.

Стратегічне управління стосується всієї організації. Він стосується чотирьох основних функціональних областей, а саме маркетингу, управління операціями, фінансів і управління людськими ресурсами. Ці чотири функціональні сфери є інтегрованими та відповідають за спільну роботу з метою реалізації загальних цілей організації. Мислення про майбутнє є ключовим елементом стратегічного управління. Таким чином, хороший менеджер не зобов'язаний мислити оперативно, а мислити стратегічно. Підсумовуючи, планування майбутнього є необхідним для розвитку та підтримки будь-якої організації.

Структурні зміни в суспільстві впливають на показники ефективності на різних рівнях господарювання. Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру. Головні з них відбуваються в таких сферах: технології, наукові дослідження та розробки, супроводжувані революційними проривами в багатьох галузях знань (пропорція імпортних та вітчизняних технологій); склад та технічний рівень основних фондів (основного капіталу); масштаби виробництва та діяльності (переважно за деконцентрації з допомогою створення малих і середніх підприємств та організацій); моделі зайнятості населення в різних виробничих і невиробничих галузях; склад персоналу за ознаками статі, освіченості, кваліфікації тощо.

Основне завдання підвищення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту полягає у виявленні і розробці перспективних технологій перевезень і систем забезпечення безпеки і надійності, створення яких дозволило б вивести залізничний транспорт на якісно новий рівень розвитку, а в нових економічних і політичних умовах (ринкових або змішаних відносин, податкової і кредитної політики, що динамічно змінюється) забезпечити стійку і ефективну його роботу, здатність до оновлення і саморозвитку, задовольнити потреби клієнтури.

2 Аналіз господарської діяльності Полтавської дистанції електропостачання

2.1 Характеристика Полтавської дистанції електропостачання

«Полтавська дистанція електропостачання» є структурним підрозділом регіональної філії «Південна залізниця», який здійснює в своєму регіоні оперативно-господарське використання майна залізниці, забезпечує передачу електроенергії підприємствам залізниці, населенню та промисловим підприємствам регіону, а також взаємодію й координацію виробничого процесу з підрозділами залізниці, органами державного контролю.

Дистанція у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України, указами Президента України, постановами та розпорядженнями Кабінету Міністрів України, міжнародними угодами України, наказами і розпорядженнями Міністерства інфраструктури України, Укрзалізниці та Південної залізниці, іншими нормативними актами чинного законодавства, а також чинним положенням про станцію.

Для вирішення своїх завдань Полтавська дистанція електропостачання забезпечує:

- своєчасне освоєння нових виробничих потужностей та введення в дію придбаного обладнання;

- раціональне використання матеріальних і паливно-енергетичних ресурсів;

- ефективне використання та збереження майна дистанції;

- розвиток допоміжної діяльності, розширення платних послуг населенню;

- своєчасну сплату податків і зборів (обов’язкових платежів) згідно з чинним законодавством;

- виконання заходів щодо удосконалення організації заробітної плати працівників з метою посилення їх матеріальної зацікавленості як у результатах особистої праці, так і в загальних підсумках роботи дистанції, забезпечення економного та раціонального використання фонду оплати праці та своєчасних

розрахунків з працівниками;

- ведення бухгалтерського обліку та складання звітності згідно з чинним законодавством;

- ведення обліку та звітності з перевезень пасажирів і вантажів.

Дистанція проводить господарську діяльність згідно з планом на основі ефективного використання існуючих технічних засобів, трудових, матеріальних, фінансових ресурсів та інших внутрішніх резервів виробництва, при дотриманні режиму економії та забезпеченні збереження матеріальних цінностей, а також за рахунок впровадження досягнень науки, техніки і прогресивної технології у відповідності з законодавством з метою підвищення продуктивності праці та зниження собівартості перевезень.

Керівництво Полтавською дистанцією електропостачання здійснює начальник дистанції через апарат, організаційна структура якого затверджується начальником залізниці та начальником дирекції залізничних перевезень. Розподіл обов'язків між керівниками дистанції, порядок їх підпорядкування встановлюється наказом начальника дистанції. Начальник дистанції самостійно вирішує питання діяльності дистанції, за винятком тих, що віднесені чинним законодавством до компетенції залізниці та Полтавської дирекції залізничних перевезень.

2.2 Аналіз обсягових показників роботи дистанції

Обсягові показники – це показники, які характеризують обсяг виконуваної роботи на дистанції. До них відносяться обсяг передачі електроенергії у цілому та по видах споживачів: підприємства залізниці, населення та промислові підприємства регіону.

Динаміка обсягових показників роботи Полтавської дистанції електропостачання у порівнянні з минулими роками наведено у таблиці 2.1 та на рисунку 2.2.

Таблиця 2.1 – Динаміка обсягових показників роботи Полтавської дистанції електропостачання

Показники	Звіт 2020 року	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Виконання плану за роками, %			Темп росту за фактичними даними, у % до 2020 року		
		план	звіт	план	звіт	план	звіт	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Передача електроенергії, кВт/год.	49448	47459	47613	41315	41346	34030	34056	100,32	100,08	100,08	96,29	83,62	68,87
у тому числі:													
- промисловим підприємствам регіону	15455	14672	14826	8950	8950	2297	2297	101,05	100	100	95,93	57,91	14,86
- населенню	8524	8344	8344	7816	7847	7347	7373	100	100,4	100,35	97,89	92,06	86,5
- підприємствам залізниці	25469	24443	24443	24549	24549	24386	24386	100	100	100	95,97	96,39	95,75

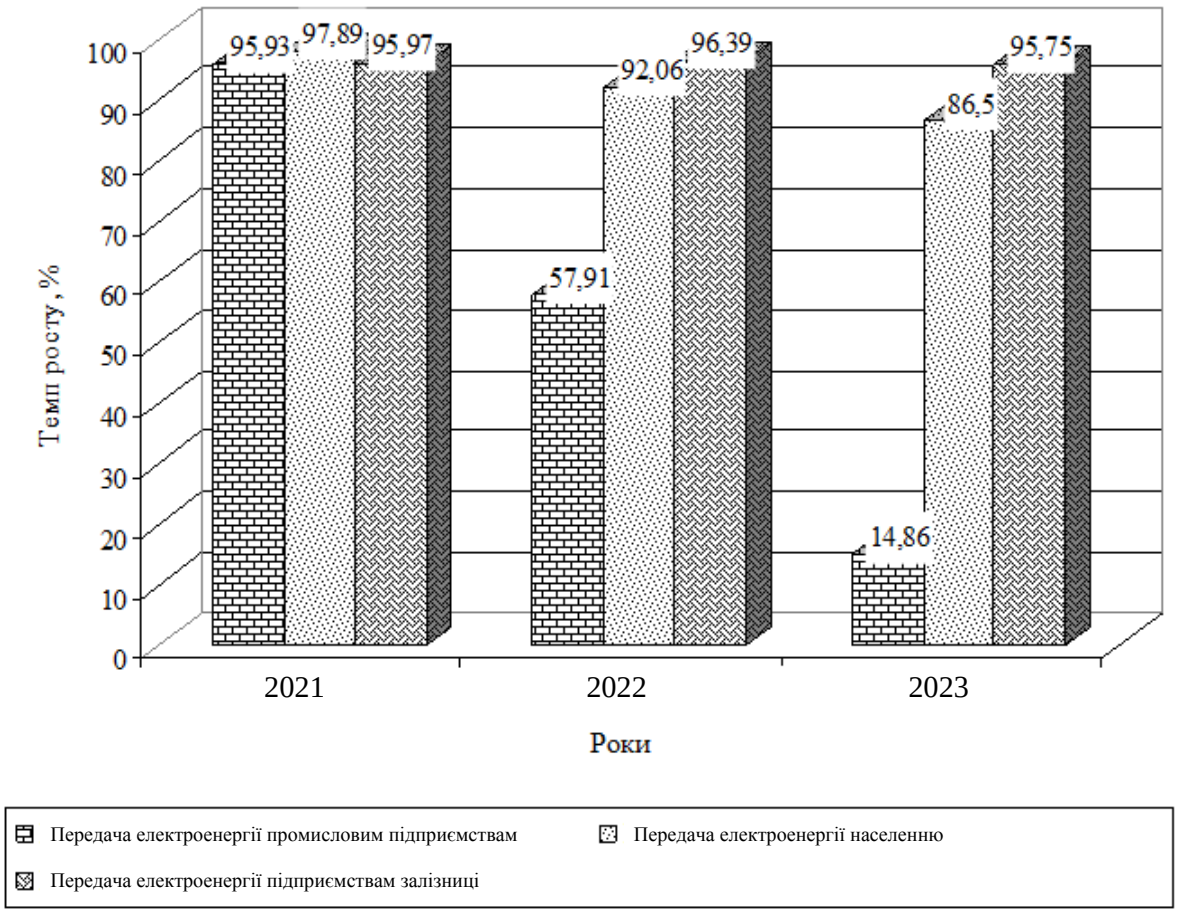


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягових показників роботи Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

За даними таблиці 2.1 та їх наочною ілюстрацією на рисунку 2.2 можна зробити наступні висновки.

По-перше, слід відмітити нерівномірність виконання плану по основним обсяговим показникам роботи Полтавської дистанції електропостачання. План з передачі електроенергії і цілому по дистанції стабільно перевиконується. Зокрема, у 2021 році план перевиконано на 0,32%, а у 2022 та 2023 роках – на 0,08%. За видами споживачів план з передачі електроенергії на 100% виконується для підприємств залізниці за весь період аналізу та промислових підприємств регіону у 2022-2023 роках. У 2021 році план з передачі електроенергії промисловим підприємствам регіону перевиконано на 1,05%. План з передачі електроенергії населенню у 2021 році виконано на 100%, а у 2021-2022 роках перевиконано на 0,4% та 0,35% відповідно.

По-друге, за період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року на спостерігається скорочення всіх обсягових показників з передачі електроенергії за видами споживачів, що, у першу чергу, обумовлено значним скороченням обсягів передачі електроенергії промисловим підприємствам регіону на 85,14% та населенню на 13,5%. Обсяг передачі електроенергії підприємствам залізниці за період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року скоротився на 4,25%. Загальне скорочення обсягу передачі електроенергії по підприємству склало 31,13% впродовж 2020-2023 років.

2.3 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства

З усієї сукупності ресурсів підприємства особливе місце займають трудові (людські) ресурси. Вони істотно відрізняються від інших видів ресурсів.

Людські ресурси мають свої особливості, серед яких особливу увагу треба звернути на наступні.

Людина не може служити засобом для досягнення цілей організації. Вона має свою ціну і висуває власні вимоги до свого оточення.

Людина володіє волею, ініціативою, різними здібностями і у такий спосіб є не тільки пасивним об’єктом управління, але й виробляє свою лінію поводження.

Людина не належить підприємству цілком. У розпорядження організації надається за визначену плату лише її робоча сила.

До трудових ресурсів належить та частина населення, яка володіє необхідними фізичними даними, знаннями та навичками праці у відповідній галузі. Достатнє забезпечення підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва.

Від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх

використання залежать обсяг та своєчасне виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів та як результат обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Усі працівники підприємства, у залежності від ступеня їх участі у виробничій діяльності, поділяються на промислово-виробничий та непромисловий персонал. До промислово-виробничого персоналу належать працівники, які займаються безпосередньо виробництвом продукції чи наданням послуг. Невиробничий персонал – працівники, що обслуговують непромислові господарства й організації. До відносяться працівники житлово-комунального господарства, дитячих та медичних установ та інші.

Промислово-виробничий персонал у залежності від виконуваних у виробництві функцій поділяється на:

- робітників (основних та допоміжних). До них відносяться особи, які безпосередньо беруть участь у здійсненні виробничого процесу;

- інженерно-технічних працівників (ІТП). Вони виконують функції технічного, організаційного та економічного управління й управління підприємством;

- службовців – працівників, зайнятих обліково-бухгалтерськими, статистичними, діловодними й адміністративно-господарськими функціями;

- молодший обслуговуючий персонал (МОП) – працівників, які здійснюють функції по нагляду за службовими приміщеннями, обслуговуванню робітників, ІТП, службовців;

- працівників охорони. Сторожова та пожежна охорона стежить за зберіганням матеріальних цінностей та майна підприємства.

Науково-технічний прогрес веде до еволюції професійно-кваліфікаційного складу робочої сили. Основний напрямок цієї еволюції відбивається у переході від переважно фізичної праці до переважно нефізичної, що полягає в аналізі та контролі виробничого процесу.

Неодмінним атрибутом працівника кваліфікації нового типу є його здатність швидко адаптуватися до науково-технічного процесу, нових форм організації праці

та виробництва.

План з праці – один із важливих розділів плану виробничо-господарської діяльності дистанції електропостачання. Основними показниками плану з праці є продуктивність праці, чисельність робітників, середня місячна заробітна плата, фонд заробітної плати.

Продуктивність праці – головний фактор росту обсягів виробництва, найважливіша характеристика ефективності використання трудових ресурсів підприємства, аналіз її стану і динаміки дозволить виявити резерви підвищення продуктивності праці.

У фінансово-економічному аналізі оперують такими поняттями, зв’язаними з оплатою праці працівників і інших виплат, виробленими в грошовій (а іноді й у натуральній) формі. Фонд оплати праці – основний економічний показник по оплаті праці, що широко використовується в господарський практиці, статистичної звітності, аналізі. Він містить у собі основну і додаткову заробітну плату персоналу підприємства, інші заохочувальні і компенсаційні виплати (крім тих, котрі по законодавчо встановленому порядку у фонд оплати праці не входять, наприклад, допомога по тимчасовій непрацездатності, вихідна допомога). Фонд основної заробітної плати і фонд додаткової заробітної плати разом утворюють загальний фонд заробітної плати підприємства.

Для характеристики стану використання на підприємстві трудових ресурсів і визначення резервів підвищення рентабельності роботи необхідний так само аналіз показників, пов’язаних з якістю робочої сили, її продуктивністю і вартістю: чисельності персоналу підприємства з погляду динаміки і структури, а так само професійної придатності; продуктивність праці; фонду оплати праці.

Аналіз середньооблікової чисельності персоналу по Полтавській дистанції електропостачання, наведено у таблиці 2.3 та на рисунку 2.4. Середньооблікова чисельність персоналу Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року скоротилася на 35,69%. Чисельність персоналу з експлуатації Полтавської дистанції електропостачання за аналогічний період скоротилася на 37,06%.

Таблиця 2.3 – Аналіз середньооблікової чисельності персоналу Полтавської дистанції електропостачання

Показники	Звіт 2020 року	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Виконання плану за роками, %			Темп росту, у % до 2020 року		
		план	звіт	план	звіт	план	звіт	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність по дистанції, ос.	325	271	268	220	218	198	209	98,89	99,09	105,56	82,46	67,08	64,31
Чисельність по експлуатації, ос.	313	259	256	208	206	186	197	98,84	99,04	105,91	81,79	65,81	62,94
Чисельність по допоміжній діяльності, ос.	12	12	12	12	12	12	12	100	100	100	100	100	100

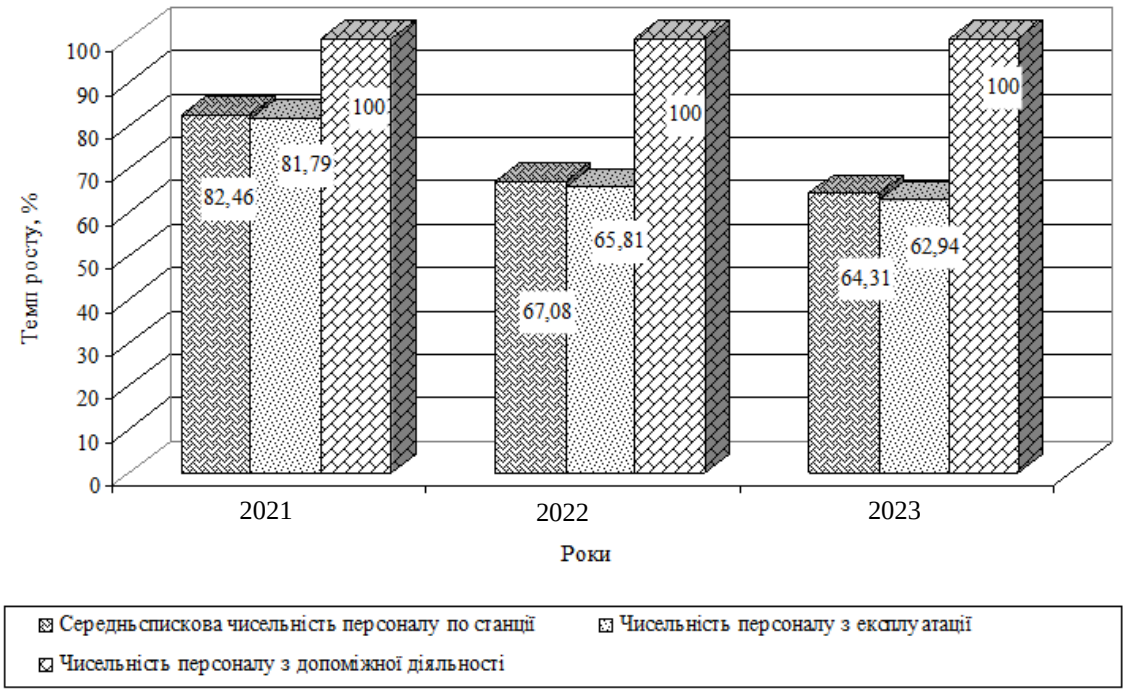


Рисунок 2.4 – Динаміка середньооблікової чисельності персоналу Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

Чисельність персоналу з допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2022 року у порівнянні зі звітними даними 2019 року залишилася незмінною. План з чисельності Полтавська дистанція електропостачання рівномірно виконується тільки по підсобно-допоміжній діяльності.

Наступний показник, аналіз якого необхідно провести для оцінки ефективності використання персоналу дистанції, – це продуктивність праці. Продуктивність праці показує співвідношення обсягу вироблених матеріальних або нематеріальних благ та кількості затраченої на це праці. Тобто зростання продуктивності праці означає збільшення обсягу вироблених благ без збільшення трудовитрат.

Аналіз продуктивності праці Полтавської дистанції електропостачання виконано у таблиці 2.4, а його результати відображено на рисунках 2.5-2.8.

За даними таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки щодо ефективності використання персоналу Полтавської дистанції електропостачання.

Таблиця 2.4 – Аналіз продуктивності праці Полтавської дистанції електропостачання

Показники	Звіт 2020 року	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Виконання плану за роками, %			Темп росту, у % до 2020 року		
		план	звіт	план	звіт	план	звіт	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Передача електроенергії, кВт/год.	552968	30422	34227	86010	81139	374638	465296	112,5	94,34	124,2	6,19	14,67	84,15
Контингент з експлуатації, ос.	313	259	256	208	206	186	197	98,84	99,04	105,9	81,79	65,81	62,94
Продуктивність праці, кВт/год. на ос.	1767	117	134	414	394	2022	2362	114,5	95,17	117,4	7,58	22,3	133,7
Середньомісячна заробітна плата, грн	12888,4	13258,4	13295,4	13477,5	13487,7	13819,4	13708,6	101,2	100,3	97,1	114,1	120,8	128,4

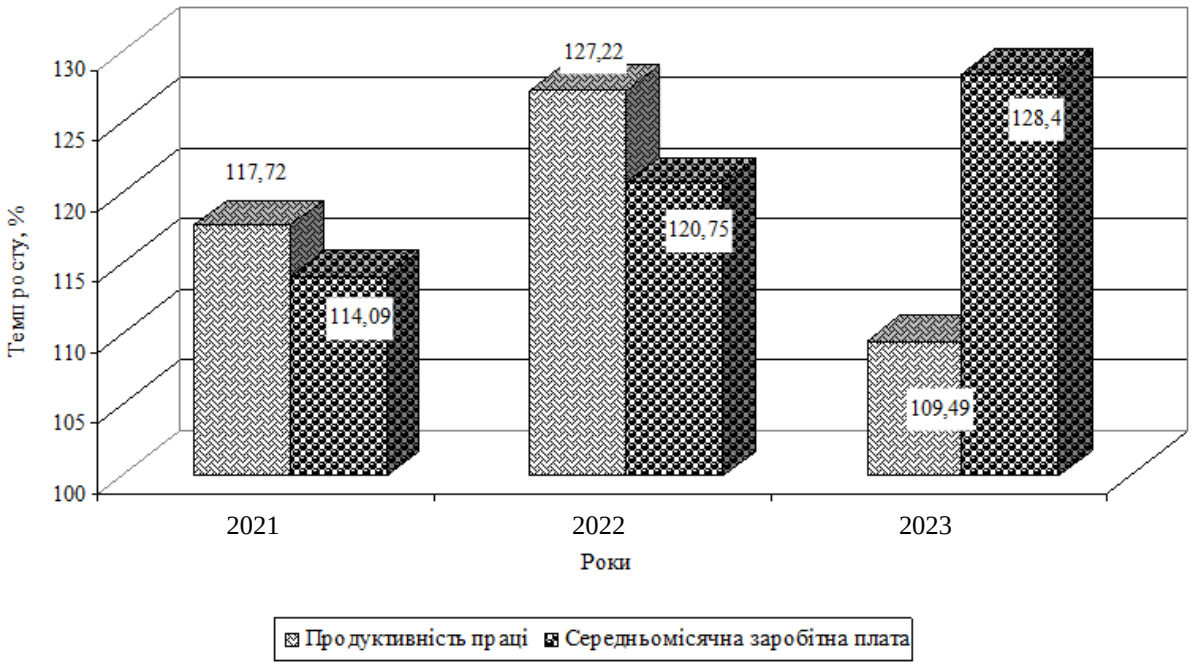


Рисунок 2.5 – Порівняльна динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати з експлуатації Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

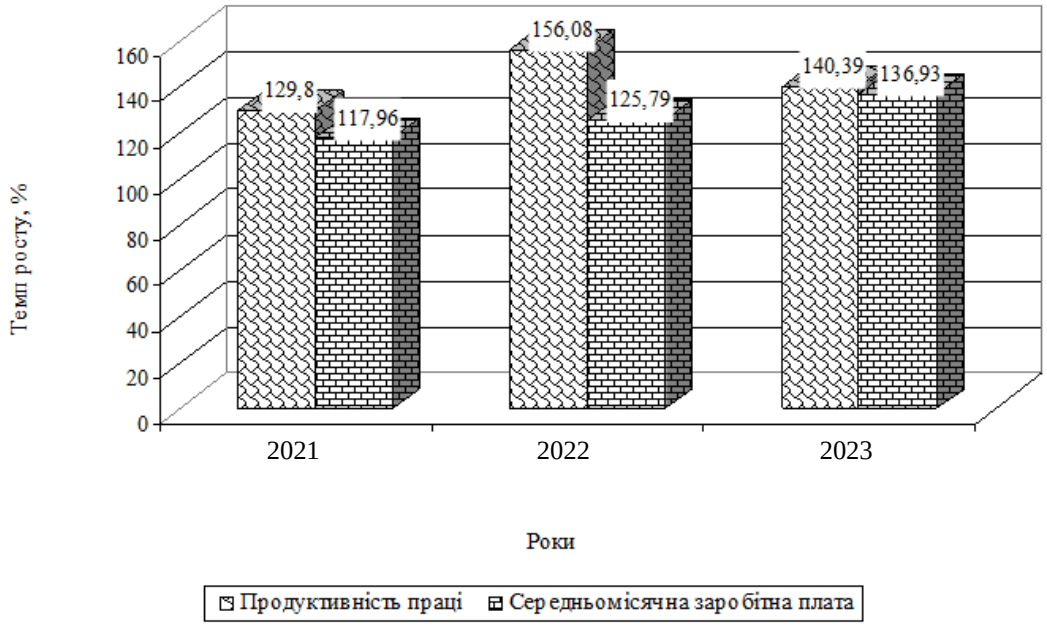


Рисунок 2.6 – Порівняльна динаміка продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

За період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року продуктивність

праці з експлуатаційної діяльності зросла на 33,67%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення передачі електроенергії над темпами скорочення контингенту з експлуатації. Так, за аналізований період обсяг передачі електроенергії скоротився на 15,85%, а контингент з експлуатації на – 37,06%.

План з продуктивності праці по експлуатаційній роботі у 2020 році перевиконано на 14,532%, що обумовлено перевиконанням плану з передачі електроенергії на 12,51% та невиконанням плану з контингенту по експлуатації на 1,16%.

Наступним показником, що характеризує рівень ефективності використання трудових ресурсів, є середньомісячна заробітна плата, аналіз якої наведено у таблиці 2.5. На рисунку 2.9-2.11 наведено динаміку показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання.

У 2020 році за даними аналізу виявлено перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання на 1,11%, яке виникло внаслідок невиконання плану з фонду оплати праці працівників дистанції на 0,01% та невиконання плану з середньооблікової чисельності по дистанції на 1,11%. У 2021 році спостерігається перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по дистанції на 0,36%. Проте, слід зазначити, що у 2021 році виявлено невиконання плану як по фонду оплати праці працівників дистанції, так і по середньообліковій чисельності персоналу дистанції на 0,55% і 0,91% відповідно. У 2022 році з виконанням плану по середньомісячній заробітній платі Полтавської дистанції електропостачання спостерігається протилежна тенденція. План з середньомісячної заробітної плати не виконано на 3,03% у той час, як план з фонду оплати праці працівників дистанції перевиконано на 2,35%, а план з середньооблікової чисельності працівників дистанції – на 5,56%.

Зростання середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання на 28,24% обумовлено скороченням середньооблікової чисельності персоналу стації на 35,9% поряд з одночасним скороченням фонду оплати праці працівників дистанції на 17,53%.

Таблиця 2.5 – Аналіз середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання

Показники	Звіт 2020 року	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Виконання плану за роками, %			Темп росту, у % до 2020 року		
		план	звіт	план	звіт	план	звіт	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Середньооблікова чисельність, ос.	325	271	268	220	218	198	209	98,89	99,09	105,56	82,46	67,08	64,31
у тому числі:													
- експлуатація	313	259	256	208	206	186	197	98,84	99,04	105,9	81,79	65,81	62,94
- допоміжна діяльність	12	12	12	12	12	12	12	100	100	100	100	100	100
Фонд оплати праці, тис. грн	11218,9	10524	10523	9120	9070	9039	9251,8	99,99	99,45	102,4	93,8	80,85	82,47
у тому числі:													
- експлуатація	10848,9	10126	10123	8680	8621,8	8525	8767,3	99,98	99,33	102,9	93,31	79,47	80,81
- допоміжна діяльність	370	398	399,5	440	448,2	514	484,5	100,4	101,9	94,26	107,97	121,14	130,95
Середньомісячна заробітна плата, грн	12876,6	13236,2	13272,1	13454,6	13467,1	13804,2	13688,9	101,1	100,4	96,97	113,75	120,53	128,24
у тому числі:													
- експлуатація	12888,4	13258,1	13295,4	13477,6	13487,8	13819,4	13708,7	101,2	100,3	97,1	114,09	120,75	128,4
- допоміжна діяльність	12569,4	12763,9	12774,3	13055,6	13112,5	13569,4	13364,6	100,4	101,9	94,26	107,97	121,14	130,95

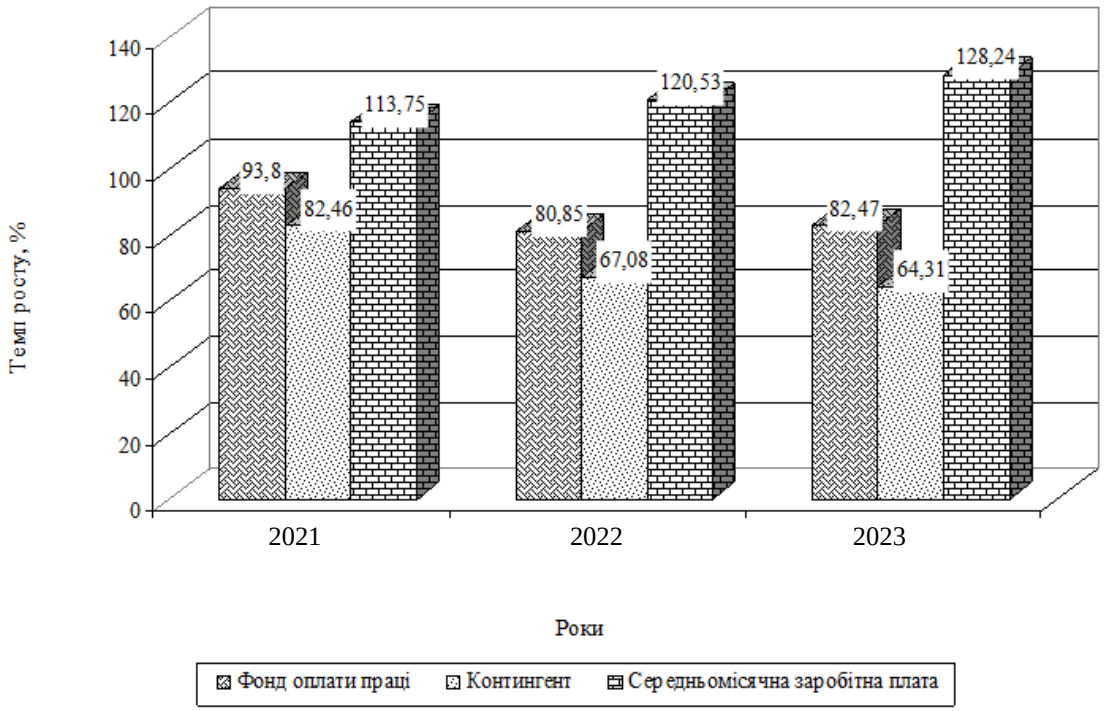


Рисунок 2.9 – Динаміка показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

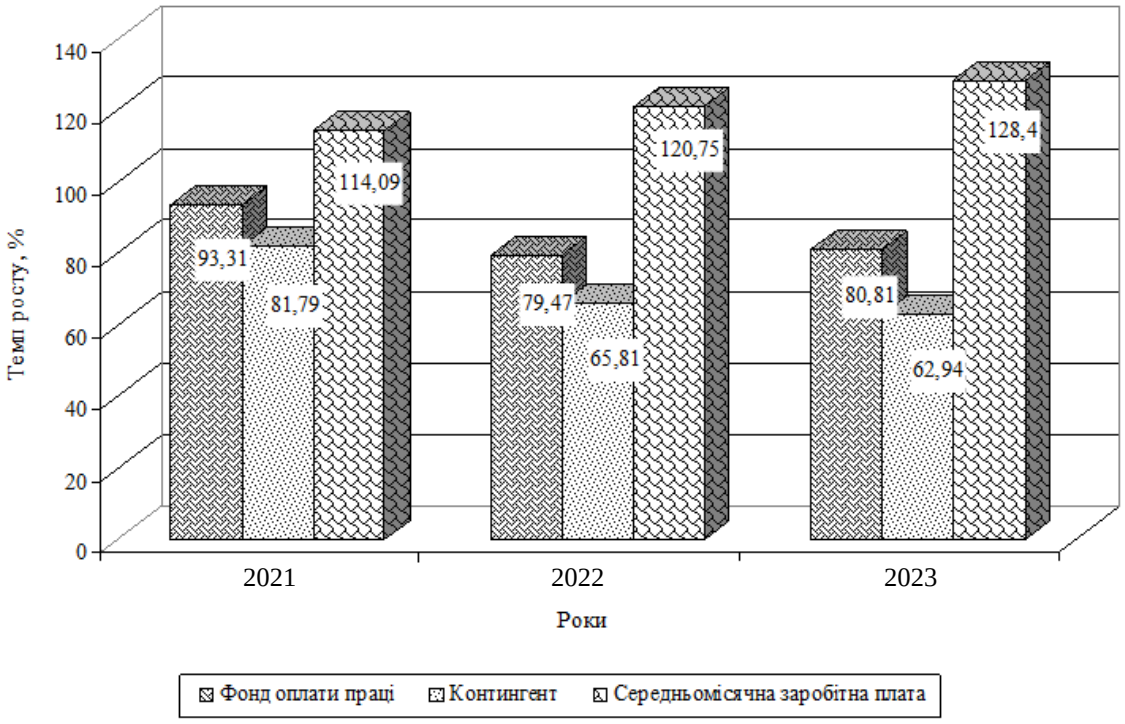


Рисунок 2.10 – Динаміка показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати з експлуатації Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

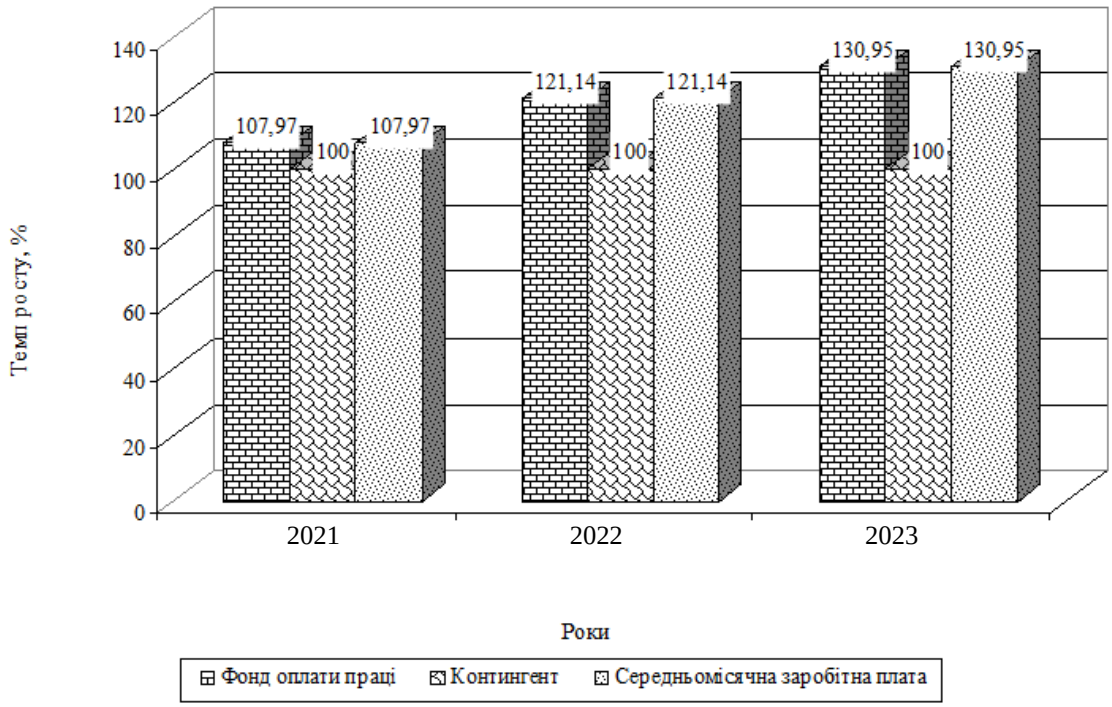


Рисунок 2.11 – Динаміка показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати з допоміжної діяльності дистанції, у % до 2020 року

На протязі 2021-2023 років спостерігається перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по експлуатації на 1,15% у 2021 році та на 0,29% у 2022 році; у 2023 році план з середньомісячної заробітної плати з експлуатації не виконано на 2,90%. Втім, слід зауважити, що в даний період виявлено аналогічну тенденцію виконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті в експлуатаційній діяльності, та з їх середньооблікової чисельності. У 2021 році зазначені плани не виконано відповідно на 0,01% і 1,11%; у 2022 році – на 0,55% і 0,91%; у 2023 році перевиконано на 2,35% і 5,56%.

Середньомісячна заробітна плата з експлуатації за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року зросла на 28,40%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення фонду оплати праці працівників з експлуатації у порівнянні з темпом скорочення чисельності працівників, зайнятих в експлуатаційній роботі. Так, за період аналізу фонд оплати праці працівників з експлуатації скоротився на 19,19% у той час, як середньооблікова чисельність працівників з експлуатації скоротилася на 35,69%.

У 2021 році 100%-ве виконання плану з чисельності працівників дистанції, що зайняті допоміжною діяльністю, та перевиконання плану з фонду оплати їх праці на 0,38% забезпечило перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по допоміжній діяльності на 0,38%. У 2022 році план з середньомісячної заробітної плати перевиконано на 1,86% через перевиконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті допоміжною діяльністю, на 1,86% при 100%-му виконанні плану з чисельності працівників допоміжної діяльності. У 2023 році план з середньомісячної заробітної плати по допоміжній діяльності не виконано на 5,74% через невиконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті у допоміжній діяльності, на 5,74% при 100%-му виконанні плану з чисельності працівників допоміжної діяльності.

Середньомісячна заробітна плата з допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року зросла на 30,95% у той час, як фонд оплати праці працівників з допоміжної діяльності виріс на 30,50%, а середньооблікова чисельність персоналу, який зайнятий у допоміжній діяльності, залишилася незмінною.

2.4 Аналіз експлуатаційних витрат дистанції

Експлуатаційні витрати – це витрати, що спрямовані на забезпечення нормальної роботи дистанції тобто, на підтримування основних фондів у належній якості, провадженню ремонтів ліній електропередачі, а також по будівлям управління та обслуговування. Аналіз експлуатаційних витрат виконано у межах таблиці 2.6.

План експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання у 2021 році не виконано на 1,70%, що обумовлено невиконанням плану витрат за всіма елементами.

Таблиця 2.6 – Аналіз експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання у 2020-2023 роках

Показники	Звіт 2020 року	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Виконання плану за роками, %			Темп росту, у % до 2020 року		
		план	звіт	план	звіт	план	звіт	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Фонд оплати праці, тис грн	10840	10126	10118	8680	8608	8525	8754	99,92	99,17	102,7	93,34	79,41	80,76
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн	4036	3800	3790	3265	3262	3206	3270	99,74	99,91	102	93,9	80,82	81,02
Матеріали, тис. грн	461	245	226	280	246	240	165	92,24	87,86	68,75	49,02	53,36	35,79
Паливо, тис. грн	526	550	511	406	397	365	363	92,91	97,78	99,45	97,15	75,48	69,01
Електроенергія, тис. грн	1510	1550	1317	1490	1489	1676	1614	84,97	99,93	96,3	87,22	98,61	106,89
Амортизаційні відрахування, тис. грн	1127	915	906	1080	954	1100	961	99,02	88,33	87,36	80,39	84,65	85,27
Інші витрати, тис. грн	1448	1690	1687	1720	1671	1200	1057	99,82	97,15	88,08	116,51	115,4	73
Усього експлуатаційні витрати, тис. грн	19948	18876	18555	16921	16627	16312	16184	98,3	98,26	99,22	93,02	83,35	81,13

Зокрема, «Фонд оплати праці» – на 0,08%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 0,26%; «Матеріали» – на 7,76%; «Паливо» – на 7,09%; «Електроенергія» – на 15,03%; «Амортизаційні відрахування» – на 0,98%; «Інші витрати» – на 0,18%.

У 2022 році план експлуатаційних витрат дистанції не виконано на 1,74%, що обумовлено невиконанням плану витрат за всіма елементами. Зокрема, «Фонд оплати праці» – на 0,83%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 0,09%; «Матеріали» – на 12,14%; «Паливо» – на 2,22%; «Електроенергія» – на 0,07%; «Амортизаційні відрахування» – на 11,67%; «Інші витрати» – на 2,85%.

План експлуатаційних витрат по дистанції у 2023 році не виконано на 0,78%, що обумовлено невиконанням плану витрат за наступними елементами: «Матеріали» – на 31,25%; «Паливо» – на 0,55%; «Електроенергія» – на 3,70%; «Амортизаційні відрахування» – на 12,64%; «Інші витрати» – на 11,92%. Проте у 2023 році спостерігається перевиконання плану витрат Полтавської дистанції електропостачання по елементам «Фонд оплати праці» на 2,69% і «Відрахування на соціальні заходи» на 2,00%.

На протязі 2020-2023 років експлуатаційні витрати по дистанції скоротилися на 18,87%, що обумовлено скороченням витрат за такими елементами, як: «Фонд оплати праці» – на 19,24%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 18,98%; «Матеріали» – на 64,21%; «Паливо» – на 30,99%; «Амортизаційні відрахування» – на 14,73%; «Інші витрати» – на 27,00%. Разом з тим, слід відзначити зростання витрат по дистанції за елементом «Електроенергія» на протязі періоду аналізу на 6,89%.

У таблиці 2.7 наведено аналіз собівартості передачі 1 кВт/год. електроенергії Полтавської дистанції електропостачання у 2020-2023 роках, результати якого графічно зображено на рисунку 2.12. План з собівартості передачі 1 кВт/год. не виконано у 2021 та 2022 році на 12,63% і 20,12% відповідно. Це пов’язано з невиконанням плану експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання на 1,70% у 2021 році та 0,78% у 2022 році та перевиконанням плану з передачі електроенергії на 12,51% і 24,20% у 2021 і 2022 роках відповідно.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників, що характеризують рівень собівартості передачі 1 кВт/год. Полтавської дистанції електропостачання у 2019-2023 роках

Показники	Звіт 2020 року	2021 рік		2022 рік		2023 рік		Виконання плану за роками, %			Темп росту, у % до 2020 року		
		план	звіт	план	звіт	план	звіт	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Експлуатаційні витрати, тис. грн	19948	18876	18555	16921	16627	16312	16184	98,3	98,26	99,22	93,02	83,35	81,13
Передача електроенергії. кВт/год.	552968	30422	34227	86010	81139	374638	465296	112,51	94,34	124,2	6,19	14,67	84,15
Собівартість передачі 1 кВт/год., грн	36,07	620,47	542,12	196,73	204,92	43,54	34,78	87,37	104,16	79,88	1502,97	568,12	96,42

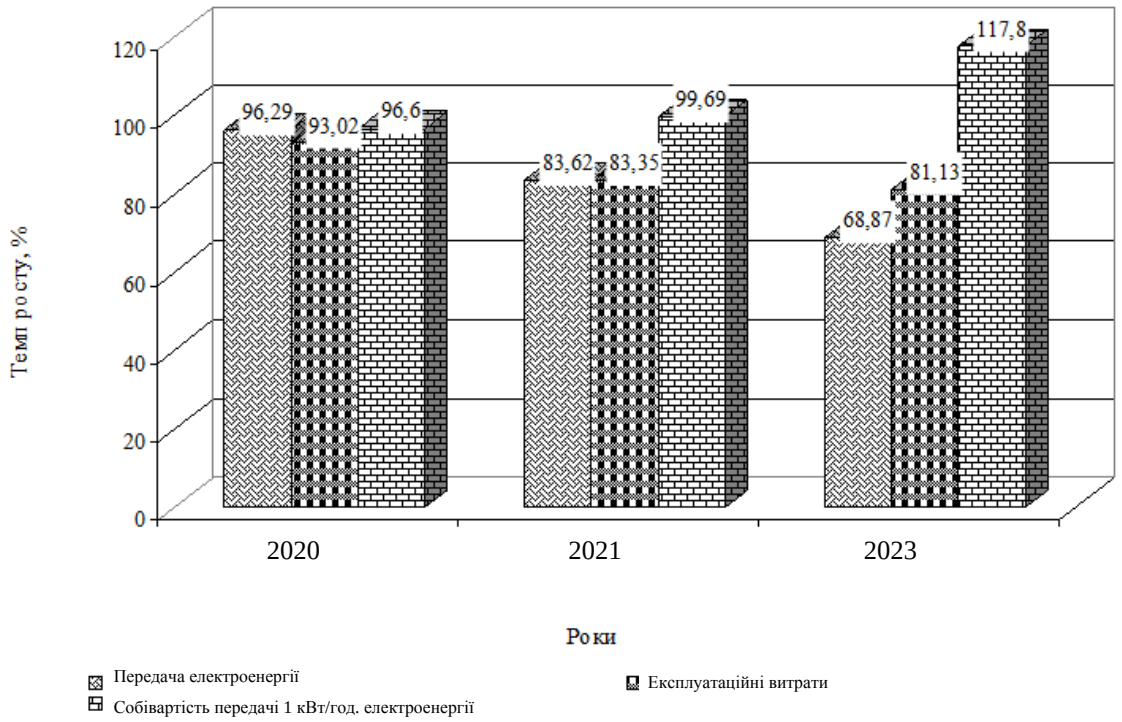


Рисунок 2.12 – Динаміка показників, що характеризують рівень собівартості передачі 1 кВт/год. електроенергії, у % до 2020 року

У 2023 році план з собівартості 1 кВт/год. перевиконано на 4,16%, що обумовлено невиконанням плану з експлуатаційних витрат на 1,74% та плану з передачі електроенергії на 5,66%.

Собівартість 1 кВт/год. Полтавської дистанції електропостачання у 2023 році у порівнянні з 2020 роком скоротилася на 3,58%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення передачі електроенергії над темпами скорочення експлуатаційних витрат. Так, за період аналізу експлуатаційні витрати скоротилися на 18,87% у той час, як передача електроенергії збільшилася лише на 15,85%.

2.5 Аналіз основних фінансово-економічних показників

Аналіз основних фінансово-економічних показників діяльності Полтавської дистанції електропостачання наведено у таблиці 2.8 та на рисунку 2.13 наведено

фінансові результати діяльності Полтавської дистанції електропостачання за балансовими даними.

Таблиця 2.8 – Аналіз фінансових результатів діяльності Полтавської дистанції електропостачання у 2020-2023 роках

Показники	Значення за звітними даними, тис. грн				Темп росту, у % до 2020 року		
	2020	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Перевезення							
Доходи	19948	18555	16627	16184	93,02	83,35	81,13
Витрати	19948	18555	16627	16184	93,02	83,35	81,13
Фінансовий результат	0	0	0	0			
Підсобно-допоміжна діяльність							
Доходи	1810	1819	2840	1689	100,5	156,91	93,31
Витрати	516	504	545	699	97,67	105,62	135,47
Фінансовий результат	1294	1315	2295	990	101,62	177,36	76,51
Інша операційна діяльність							
Доходи	119	132	85	91	110,92	71,43	76,47
Витрати	429	366	414	411	85,31	96,5	95,8
Фінансовий результат	-310	-234	-329	-320	75,48	106,13	103,23
Інша діяльність							
Доходи	3	1	2	22	33,33	66,67	733,33
Витрати	2	0	0	246			12300
Фінансовий результат	1	1	2	-224	100	200	-22400
Усього по Полтавській дистанції електропостачання							
Доходи	21880	20507	19554	17986	93,72	89,37	82,2
Витрати	20895	19425	17586	17540	92,96	84,16	83,94
Фінансовий результат	985	1082	1968	446	109,85	199,8	45,28

Діяльність Полтавської дистанції електропостачання на протязі періоду 2020-2023 років є прибутковою.

У 2020 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 985 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 1294 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі

1 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2020 році збиток від іншої операційної діяльності складав 310 тис. грн.

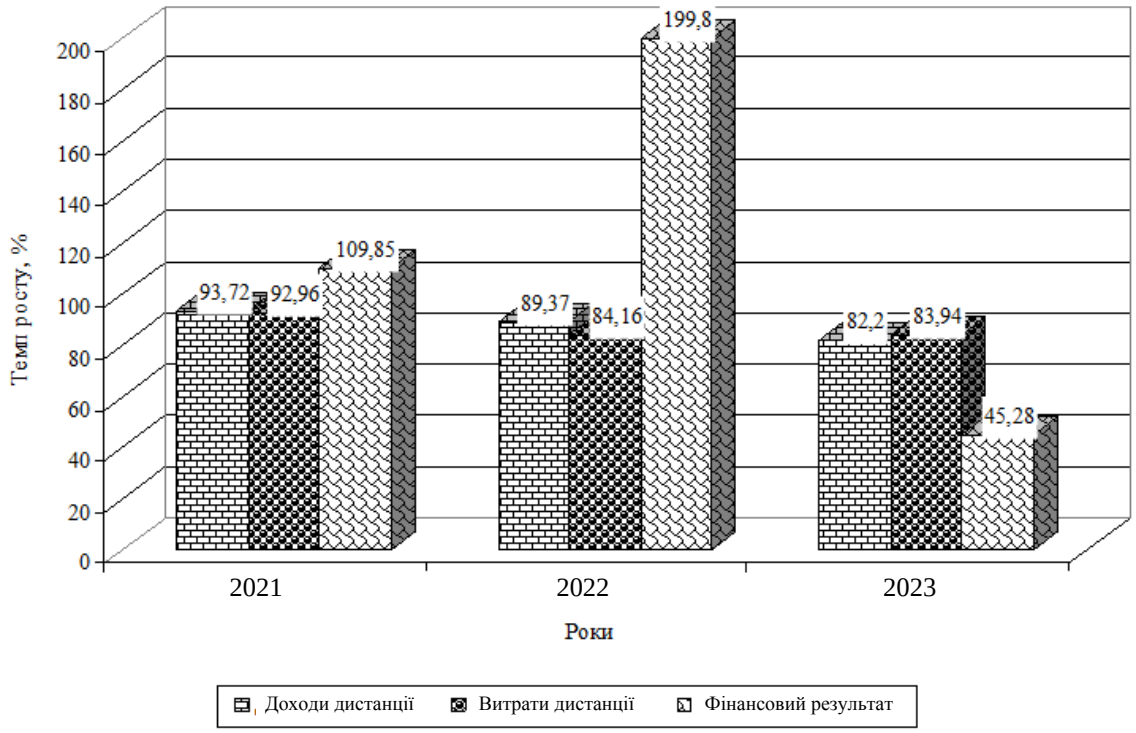


Рисунок 2.13 – Динаміка показників, що характеризують рівень прибутку Полтавської дистанції електропостачання, у % до 2020 року

У 2021 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 1082 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 1315 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 1 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2020 році збиток від іншої операційної діяльності складав 234 тис. грн.

У 2022 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 1968 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 2295 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 2 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2021 році збиток від іншої операційної діяльності складав 329 тис. грн.

У 2023 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 446 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної

діяльності у розмірі 990 тис. грн, як інша операційна діяльність дистанції й інша діяльність дистанції є збитковими. У 2022 році збиток від іншої операційної діяльності складав 320 тис. грн, а збиток від іншої діяльності – 224 тис. грн.

Висновок до розділу 2

«Полтавська дистанція електропостачання» є структурним підрозділом регіональної філії «Південна залізниця», який здійснює в своєму регіоні оперативно-господарське використання майна залізниці, забезпечує передачу електроенергії підприємствам залізниці, населенню та промисловим підприємствам регіону, а також взаємодію й координацію виробничого процесу з підрозділами залізниці, органами державного контролю.

По-перше, слід відмітити нерівномірність виконання плану по основним обсяговим показникам роботи Полтавської дистанції електропостачання. План з передачі електроенергії і цілому по дистанції стабільно перевиконується. Зокрема, у 2021 році план перевиконано на 0,32%, а у 2022 та 2023 роках – на 0,08%. За видами споживачів план з передачі електроенергії на 100% виконується для підприємств залізниці за весь період аналізу та промислових підприємств регіону у 2022-2023 роках. У 2021 році план з передачі електроенергії промисловим підприємствам регіону перевиконано на 1,05%. План з передачі електроенергії населенню у 2021 році виконано на 100%, а у 2021-2022 роках перевиконано на 0,4% та 0,35% відповідно.

По-друге, за період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року на спостерігається скорочення всіх обсягових показників з передачі електроенергії за видами споживачів, що, у першу чергу, обумовлено значним скороченням обсягів передачі електроенергії промисловим підприємствам регіону на 85,14% та населенню на 13,5%. Обсяг передачі електроенергії підприємствам залізниці за період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року скоротився на 4,25%.

Загальне скорочення обсягу передачі електроенергії по підприємству склало 31,13% впродовж 2020-2023 років.

Середньооблікова чисельність персоналу Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року скоротилася на 35,69%. Чисельність персоналу з експлуатації Полтавської дистанції електропостачання за аналогічний період скоротилася на 37,06%. Чисельність персоналу з допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2022 року у порівнянні зі звітними даними 2019 року залишилася незмінною. План з чисельності Полтавська дистанція електропостачання рівномірно виконується тільки по підсобно-допоміжній діяльності.

За період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року продуктивність праці з експлуатаційної діяльності зросла на 33,67%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення передачі електроенергії над темпами скорочення контингенту з експлуатації. Так, за аналізований період обсяг передачі електроенергії скоротився на 15,85%, а контингент з експлуатації на – 37,06%.

План з продуктивності праці по експлуатаційній роботі у 2020 році перевиконано на 14,532%, що обумовлено перевиконанням плану з передачі електроенергії на 12,51% та невиконанням плану з контингенту по експлуатації на 1,16%.

У 2020 році за даними аналізу виявлено перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання на 1,11%, яке виникло внаслідок невиконання плану з фонду оплати праці працівників дистанції на 0,01% та невиконання плану з середньооблікової чисельності по дистанції на 1,11%. У 2021 році спостерігається перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по дистанції на 0,36%. Проте, слід зазначити, що у 2021 році виявлено невиконання плану як по фонду оплати праці працівників дистанції, так і по середньообліковій чисельності персоналу дистанції на 0,55% і 0,91% відповідно. У 2022 році з виконанням плану по середньомісячній заробітній платі Полтавської дистанції електропостачання спостерігається протилежна

тенденція. План з середньомісячної заробітної плати не виконано на 3,03% у той час, як план з фонду оплати праці працівників дистанції перевиконано на 2,35%, а план з середньооблікової чисельності працівників дистанції – на 5,56%.

Зростання середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання на 28,24% обумовлено скороченням середньооблікової чисельності персоналу стації на 35,9% поряд з одночасним скороченням фонду оплати праці працівників дистанції на 17,53%.

На протязі 2021-2023 років спостерігається перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по експлуатації на 1,15% у 2021 році та на 0,29% у 2022 році; у 2023 році план з середньомісячної заробітної плати з експлуатації не виконано на 2,90%. Втім, слід зауважити, що в даний період виявлено аналогічну тенденцію виконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті в експлуатаційній діяльності, та з їх середньооблікової чисельності. У 2021 році зазначені плани не виконано відповідно на 0,01% і 1,11%; у 2022 році – на 0,55% і 0,91%; у 2023 році перевиконано на 2,35% і 5,56%.

Середньомісячна заробітна плата з експлуатації за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року зросла на 28,40%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення фонду оплати праці працівників з експлуатації у порівнянні з темпом скорочення чисельності працівників, зайнятих в експлуатаційній роботі. Так, за період аналізу фонд оплати праці працівників з експлуатації скоротився на 19,19% у той час, як середньооблікова чисельність працівників з експлуатації скоротилася на 35,69%.

У 2021 році 100%-ве виконання плану з чисельності працівників дистанції, що зайняті допоміжною діяльністю, та перевиконання плану з фонду оплати їх праці на 0,38% забезпечило перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по допоміжній діяльності на 0,38%. У 2022 році план з середньомісячної заробітної плати перевиконано на 1,86% через перевиконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті допоміжною діяльністю, на 1,86% при 100%-му виконанні плану з чисельності працівників допоміжної діяльності. У 2023 році план з середньомісячної заробітної плати по допоміжній діяльності не виконано на

5,74% через невиконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті у допоміжній діяльності, на 5,74% при 100%-му виконанні плану з чисельності працівників допоміжної діяльності.

Середньомісячна заробітна плата з допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року зросла на 30,95% у той час, як фонд оплати праці працівників з допоміжної діяльності виріс на 30,50%, а середньооблікова чисельність персоналу, який зайнятий у допоміжній діяльності, залишилася незмінною.

План експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання у 2021 році не виконано на 1,70%, що обумовлено невиконанням плану витрат за всіма елементами. Зокрема, «Фонд оплати праці» – на 0,08%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 0,26%; «Матеріали» – на 7,76%; «Паливо» – на 7,09%; «Електроенергія» – на 15,03%; «Амортизаційні відрахування» – на 0,98%; «Інші витрати» – на 0,18%.

У 2022 році план експлуатаційних витрат дистанції не виконано на 1,74%, що обумовлено невиконанням плану витрат за всіма елементами. Зокрема, «Фонд оплати праці» – на 0,83%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 0,09%; «Матеріали» – на 12,14%; «Паливо» – на 2,22%; «Електроенергія» – на 0,07%; «Амортизаційні відрахування» – на 11,67%; «Інші витрати» – на 2,85%.

План експлуатаційних витрат по дистанції у 2023 році не виконано на 0,78%, що обумовлено невиконанням плану витрат за наступними елементами: «Матеріали» – на 31,25%; «Паливо» – на 0,55%; «Електроенергія» – на 3,70%; «Амортизаційні відрахування» – на 12,64%; «Інші витрати» – на 11,92%. Проте у 2023 році спостерігається перевиконання плану витрат Полтавської дистанції електропостачання по елементам «Фонд оплати праці» на 2,69% і «Відрахування на соціальні заходи» на 2,00%.

На протязі 2020-2023 років експлуатаційні витрати по дистанції скоротилися на 18,87%, що обумовлено скороченням витрат за такими елементами, як: «Фонд оплати праці» – на 19,24%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 18,98%;

«Матеріали» – на 64,21%; «Паливо» – на 30,99%; «Амортизаційні відрахування» – на 14,73%; «Інші витрати» – на 27,00%. Разом з тим, слід відзначити зростання витрат по дистанції за елементом «Електроенергія» на протязі періоду аналізу на 6,89%.

У таблиці 2.7 наведено аналіз собівартості передачі 1 кВт/год. електроенергії Полтавської дистанції електропостачання у 2020-2023 роках, результати якого графічно зображено на рисунку 2.12. План з собівартості передачі 1 кВт/год. не виконано у 2021 та 2022 році на 12,63% і 20,12% відповідно. Це пов'язано з невиконанням плану експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання на 1,70% у 2021 році та 0,78% у 2022 році та перевиконанням плану з передачі електроенергії на 12,51% і 24,20% у 2021 і 2022 роках відповідно У 2023 році план з собівартості 1 кВт/год. перевиконано на 4,16%, що обумовлено невиконанням плану з експлуатаційних витрат на 1,74% та плану з передачі електроенергії на 5,66%.

Собівартість 1 кВт/год. Полтавської дистанції електропостачання у 2023 році у порівнянні з 2020 роком скоротилася на 3,58%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення передачі електроенергії над темпами скорочення експлуатаційних витрат. Так, за період аналізу експлуатаційні витрати скоротилися на 18,87% у той час, як передача електроенергії збільшилася лише на 15,85%.

Діяльність Полтавської дистанції електропостачання на протязі періоду 2020-2023 років є прибутковою.

У 2020 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 985 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 1294 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 1 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2020 році збиток від іншої операційної діяльності складав 310 тис. грн.

У 2021 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 1082 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 1315 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 1 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2020 році

збиток від іншої операційної діяльності складав 234 тис. грн.

У 2022 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 1968 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 2295 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 2 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2021 році збиток від іншої операційної діяльності складав 329 тис. грн.

У 2023 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 446 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 990 тис. грн, як інша операційна діяльність дистанції й інша діяльність дистанції є збитковими. У 2022 році збиток від іншої операційної діяльності складав 320 тис. грн, а збиток від іншої діяльності – 224 тис. грн.

3 Розробка стратегічних заходів диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання

3.1 Характеристика запропонованих заходів

Ця розробка спрямована на розширення підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за рахунок організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва, що спрямовано на широке коло споживачів.

Вода – це життя. Коли ми народжуємося, вода складає 90% нашого організму, в дорослому віці її зміст зменшується до 70%, в старечому – до 50%; виходить, життя в нас підтримує саме вона, блакитна рідина. І від того, якої якості вода усередині нас, залежить, здорові ми або хворі, щасливі або ні. Враховуючи екологічну ситуацію нашого регіону, і близьке розташування нафтопереробних виробництв треба говорити про те, що хоч би якість води, споживана нами, має бути досить високою.

Наша вода виготовлятиметься за рахунок застосування абсолютно нової технології структуризації води. Вона випускатиметься в трьох видах: фторована, йодована і з великим вмістом кисню, що є особливо цінним для здоров'я людини.

На сьогодні вода що робляться на ринку має великий попит, що є показником високої потреби у населення чистої бутильованої води. Враховуючи те, що у весняний паводок, завдає великої шкоди водозаборам і вода, що поступає в квартири, через водопровідні труби не завжди відповідає санітарно-гігієнічним нормам.

Ми плануємо, що виробництво нашої води буде актуальним і своєчасним.

Враховуючи особливості виробництва води в конкуруючих фірмах, наша вода повинна відповідати високим стандартам якості.

Основні цілі організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва:

- завоювати гідну ринкову нішу на українському ринку;

- формування стійкого товарного бренду на українському ринку;

- забезпечення споживачів чистою водою.

Для досягнення цих цілей потрібні наступні дії:

- ретельне дослідження ринку споживачів;

- розробка рекламної акції;

- підбір штату працівників.

- формування високоякісного устаткування.

Планується потужна рекламна акція на місцевому ЗМІ і в місцях великого скупчення людей: кінотеатри, ресторани, торгові центри і тому подібне.

Розробка пільгових акцій в підписанні довгострокових договорів з клієнтами фірми. При купівлі нашої води, клієнтам надаватиметься кулер безкоштовно. Також здійснюватиметься проба нашої води під час проведення акцій (по 50 мл.).

Важливо, щоб після проведення рекламних акцій, у споживачів сформувалося позитивне уявлення про наш товар. Товар передбачуваний нашим планом, досить конкурентоспроможний і ми робимо ставку на це і на рівень обслуговування – він відповідатиме європейському.

Початкові витрати на організацію діяльності складаються з: оренда приміщення, оренда автотранспорту, закупівля устаткування, реклама, витрати на ГСМ, ремонт автотранспорту, заробітна плата працівників:

- ліцензування – 3,75 тис. грн;

- оренда приміщення – 18,75 тис. грн;

- оренда автотранспорту – 17,50 тис. грн;

- закупівля устаткування – 112,50 тис. грн;

- реклама – 16,25 тис. грн;

- витрати на ГСМ – 6,25 тис. грн;

- ремонт автомобілів – 3,75 тис. грн;

- заробітна плата працівників – 20,00 тис. грн;

- санітарний контроль – 6,25 тис. грн.

Для започаткування організації доставки питної і мінеральної води власного

виробництва притягуються засоби засновника у розмірі 150 тис. грн і кредит банку «Приватбанк» у розмірі 137,5 тис. грн (22% річних) з поверненням через 3 роки.

У найближчий рік планується продати близько 40655 бутлів води. Виручка від продажів приблизно складе 402590,3 грн. Чистий прибуток дорівнюватиме 253810,35 грн.

Товари та послуги. Для Полтавської дистанції електропостачання організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва – це напрямок розвитку підсобно-допоміжної діяльності. Виробництво автоматизоване, питна вода розливається з використанням установки, в процес роботи якої входять миття балонів, наповнення їх товарною водою і закупорювання.

На сьогодні джерельна вода на ринку має великий попит, що є показником високої потреби у населення чистої бутильованої води.

Кожна людина в м. Полтава не залежно від ритму життя і зайнятості може отримати чисту питну воду з доставкою додому і в офіс в слушний для нього час.

Потенційним клієнтам пропонується можливість замовити з доставкою додому питну воду не лише у великих бутлях місткістю 18,9 л, але і в зручних пляшках 0,5 л і 1,5 л.

Переваги нашої води:

- ціни на питну і мінеральну воду, які плануються після організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва, значно нижче наших конкурентів;

- застосування нової технології переробки і виробництва води, що дозволяє понизити витрати на випуск кінцевого продукту і забезпечити отримання щорічного прибутку підприємству;

- склад води стабільний і оптимальний за вмістом солей і мінералів;

- смакові якості води відрізняє надзвичайно м'який і легкий смак, що підтверджує її природне походження;

- при кип’ячені води не випадає вапняний осад, що викликається надлишком карбонатів, кальцію і магнію;

- в процесі водопідготовки природна вода проходить мінімальний процес обробки, який виключає штучне насичення продукту хімічними речовинами;

- перед розливом вода проходить антибактеріальну обробку ультрафіолетовими променями. При цьому зберігаються усі корисні мікро- і макроелементи.

Найголовніше перевага цього виду підсобно-допоміжної діяльності полягає також в тому, що наш товар відповідає усім вимогам з боку законодавства (патенти, свідчення).

Недоліки:

- не розкрученість торгової марки;

- недостатність власних коштів дистанції;

- недовіра покупців до нових товарів.

У таблиці 3.1 наведено прейскурант цін на питну воду виробництва Полтавська дистанція електропостачання.

Таблиця 3.1 – Прейскурант цін на питну воду виробництва Полтавської дистанції електропостачання

Найменування	Вимірник	Ціна, грн
Вода, збагачена киснем (ємність 18,9 л)	Одиниці	27,50
Вода фторована (ємність 18,9 л)	Одиниці	32,50
Вода йодована (ємність 18,9 л)	Одиниці	37,50
Вода газована (ємність 1,5 л)	Упаковка 6 бут.	22,50
Вода газована (ємність 0,5 л)	Упаковка 12 бут.	34,50
Вода йодована (ємність 1,5 л)	Упаковка 6 бут.	23,75
Вода йодована (ємність 0,5 л)	Упаковка 12 бут.	37,50
Вода активована (ємність 0,5 л)	Упаковка 12 бут.	55,00

Надалі при стійкій фінансовій ситуації Полтавська дистанція електропостачання планує розширення асортименту.

Ринки збуту товарів та послуг. Територія, яка буде ринком збуту це м. Полтава і довколишні населені пункти в радіусі 20 км від міста. На ринку ми виділяємо наступні сегменти: працююче населення, що має стабільний доход, яке систематично вживає нашу воду. Замовлення поступають з підприємств, виробничих майданчиків, офісів.

Попит на воду залежить від наступних показників: вартості товару, асортименту товару, високої якості товару, популярності бренду.

Вивчення потреб здійснюється представниками Полтавська дистанція електропостачання. Інтерес покупця до товару ми розраховуємо притягнути за рахунок: всілякої реклами, високого якістю товару, низьких цін.

У таблиці 3.2 наведено плановані обсяги продажу питної води виробництва Полтавська дистанція електропостачання у 2025-2027 роках.

Таблиця 3.2 – Планований обсяг продажу питної води виробництва Полтавської дистанції електропостачання

Продукція	Обсяг продаж, од. на рік		
	2025	2026	2027
Вода питна	29573	33939	49534
Вода газована	11082	12990	21740

Ми розраховуємо на велику кількість клієнтів і популярності бренду.

Конкуренція на ринках збуту. На ринку в м. Полтава існує декілька фірм, що займаються виробництвом і розфасовкою чистої питної води, які вже зарекомендувала себе. Саме це пояснює складність розвитку проектованого виду діяльності Полтавської дистанції електропостачання.

Полтавської дистанції електропостачання як виробник і постачальник питної води є конкурентоспроможною, так як має наступні переваги: вода добувається зі знову відкритих джерел в екологічно чистому районі України; висока якість води не впливатиме на підвищення роздрібної ціни продукту; сучасне проведення рекламної компанії.

Для того, щоб вийти на ринок продажів питної води, необхідно вивчити усі позитивні і негативні сторони фірм конкурентів. Надалі, треба буде врахувати усі ці моменти, щоб максимізувати прибуток і завоювати постійних покупців.

Конкуренти, користуючись монополізацією і довгостроковістю існування на ринку питної води, роблять ставку на розкрученість марки, не витрачаючи грошей на проведення додаткових рекламних акцій. Ми ж будемо вимушені для завоювання і обнародування себе на ринку проводити часті, вимагаючи витрат рекламні акції, при цьому ніяк не підвищуючи роздрібну вартість товару – а ціна

товару є одним з найважливіших чинників конкуренції на ринку. Кожна фірма на ринку продажів питної води при виборі своєї цінової політики і об'єму продажів враховує реакцію і поведінку інших фірм.

Щоб розглянути якими чинниками конкурентоспроможності володіє Полтавська дистанція електропостачання і її конкуренти, складемо наступну таблицю 3.3. Кожен чинник оцінюватиметься від 0 до 5. Якщо результат відрізнятиметься від 10%, то це говорить про хорошу конкурентоспроможність; якщо більше, то слід піти з ринку.

Таблиця 3.3 – Оцінка конкурентоспроможності Полтавської дистанції електропостачання на ринку питної води м. Полтава та прилеглого району

Фактори конкурентоспроможності	Досліджуване підприємство	ТОВ «Джерело»	ТОВ «Аква»	ТОВ «Срібна вода»	ТОВ «Чиста вода»
1	2	3	4	5	6
1 Товар					
1.1 Якість	5	5	5	5	5
1.2 Техніко-економічні показники	5	5	5	4	4
1.3 Престиж торгової марки	3	5	5	5	5
1.4 Упаковка	4	5	4	3	4
1.5 Рівень післяпродажного обслуговування	-	-	-	-	-
1.6 Гарантійний термін	-	-	-	-	-
1.7 Унікальність	5	5	4	4	4
1.8 Багатоваріантність використання	-	-	-	-	-
1.9 Надійність	5	5	5	5	5
1.10 Захищеність патентами	-	-	-	-	-
2 Ціна					
2.1 Продажна	4	4	5	5	5
2.2 Відсоток знижки з ціни	5	4	5	5	5
2.3 Термін платежу	-	-	-	-	-
2.4 Умови надання кредиту	-	-	-	-	-
2.5 Умови фінансування покупки	-	-	-	-	-
3 Канали збуту					
3.1 Форми збуту					

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
- пряма доставка	5	5	5	5	5
- торгові представники	-	-	-	-	-
- підприємства-виробники	-	-	-	-	-
- оптові посередники	-	-	-	-	-
- комісіонери та маклери	-	-	-	-	-
- дилери	-	-	-	-	-
3.2 Ступень охвату ринку	3	5	5	4	4
3.3 Розміщення складських приміщень	4	5	5	5	4
3.4 Система транспортування	5	5	5	5	5
3.5 Система контролю запасів	4	5	4	4	4
4 Просування товарів на ринках					
4.1 Реклама					
- для споживачів	5	4	4	4	4
- для торгових посередників	4	5	5	4	4
4.2 Індивідуальний продаж					
- стимулювання споживачів	5	4	4	4	4
- демонстраційна торгівля	5	5	5	4	4
- показ примірників товарів	5	5	5	4	5
- підготовка персоналу збутових служб	5	5	5	4	5
4.3. Просування товару по каналам збуту					
- продаж на конкурсній основі	-	-	-	-	-
- премії торговим посередникам	5	5	5	4	5
4.4 Телевізійний маркетинг	5	5	5	4	5
4.5 Продаж товарів через засоби масової інформації	5	5	5	5	5
Загальна кількість балів	101	106	105	96	100

За результатами таблиці 3.3 виявлено, що підсумкові суми розходяться не набагато, означає усі п’ять виробників серйозні конкуренти. Кожен з них

намагається зайняти найбільшу частину ринку. Усі виробники представляють на ринку високоякісний товар, і кожен товар по-своєму своєрідний. До негативних сторін виробників-конкурентів можна віднести наступне: не у усіх виробників налагоджено стимулювання споживачів; рівень післяпродажного обслуговування; роздрібна ціна.

Тепер розглянемо негативні і позитивні сторони Полтавської дистанції електропостачання (таблиця 3.4). За результатами таблиці 3.4 виявлені сильні і слабкі сторони Полтавської дистанції електропостачання.

Таблиця 3.4 – Оцінка сильних та слабих сторін конкурентів на ринку питної води м. Полтава та прилеглого району

Групи показників	Оцінка позиції				
	I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5	6
I Фінанси					
1 Структура активів			x		
2 Споживчий кредит		x			
3 Інвестиційні ресурси			x		
4 Оборот акцій					
5 Рух грошової маси	x				
6 Положення із беззбиткового ведення справ	x				
7 Відношення обсягу продаж до вартості активів	x				
8 Відношення основного и оборотного капіталу		x			
9 Ефективність виконання бюджету підприємства			x		
10 Нові інвестиції		x			
11 Динаміка дивідендів		x			
II Виробництво					
1 Використання виробничих потужностей		x			
2 Гнучкість переходу на нові види продукції			x		
3 Кількість робочої сили			x		
4 Продуктивність праці	x				
5 Запаси сировини	x				
6 Обсяг продаж у розрахунку на одного робітника			x		
7 Обсяг продаж у розрахунку на одиницю капіталовкладень			x		
8 Вік технологічного обладнання	x				
9 Контроль якості	x				
10 Своєчасність поставок готової продукції	x				
11 Тривалість простоїв обладнання з організаційно-технічних причин					
12 Наявність виробничих площ для розширення виробництва	x				
13 Розміщення обладнання	x				
III Організація й управління					
1 Відношення чисельності АУП до кількості робітників			x		

Продовження таблиці 3.4

1	2	3	4	5	6
2 Система комунікацій			х		
3 Чіткість розподілу повноважень та функцій апарату управління	х				
4 Плинність управлінських кадрів			х		
5 Якість використовуваної в управлінні інформації	х				
6 Швидкість реагування управління на зміни, що відбуваються	х				
7 Кількість рівнів управління		х			
IV Маркетинг					
1 Частка ринку збуту, що контролюється фірмою	х				
2 Репутація товарів на ринку			х		
3 Престиж торгової марки			х		
4 Витрати на збут продукції			х		
5 Рівень обслуговування споживачів	х				
6 Організаційні та технічні засоби збуту продукції	х				
7 Торговий апарат фірми		х			
8 Ціни на товари та послуги	х				
9 Кількість споживачів товарів та послуг			х		
10 Якість інформації щодо ринку, яка поступає на фірму					
V Робоча сила					
1 Загальна кількість робітників фірми			х		
2 Виробничий персонал		х			
3 Торговий та збутовий персонал		х			
4 Вчені й інженери		х			
5 Майстри					
6 Менеджери середнього рівня		х			
7 Менеджери вищого рівня		х			
8 Витрати з навчання та підготовки кадрів			х		
9 Плинність кадрів			х		
VI Технологія					
1 Технологія виготовлення продукції	х				
2 Впровадження нових технологій	х				
3 Отримання патентів на винаходи					
4 Організація НДДКР					
5 Потужність інженерно-конструкторської бази					

До сильних сторін відносяться: беззбитковість діяльності, рух грошової маси, впровадження нових технологій, а також, що являється з найбільш головних чинників це ціни на товари.

До слабких сторін досліджуваного підприємства можна віднести: репутацію товарів на ринку, витрати по збуту товарів і престиж торгової марки, усі ці чинники є слабкими сторонами, тому що наша фірма ще не досить популярна на ринку.

У таблиці 3.5 наведено аналіз виробничого та господарського профілю конкурентів.

Таблиця 3.5 – Аналіз виробничого і господарського профілю конкурентів на ринку питної води м. Полтава та прилеглого району

Групи показників	Основні конкуренти			
	ТОВ «Джерело»	ТОВ «Аква»	ТОВ «Срібна вода»	ТОВ «Чиста вода»
I Ринок				
1 Розміри ринку	5	5	4	4
2 Особливості впровадження на ринок	5	4	4	4
3 Ступінь входження на ринок	5	5	4	5
4 Ринковий попит	5	5	4	4
5 Ринкова диверсифікація	4	4	4	4
II Продукція				
1 Освоєння виготовлення виробів	5	5	4	5
2 Життєвий цикл виробів	5	5	4	5
3 Конкуренція виробів	5	5	5	5
4 Асортимент продукції	5	4	4	4
5 Конструкція та дизайн виробів	5	4	4	4
6 Нові вироби	5	4	4	4
7 Перегляд асортименту виробів	4	4	4	4
III Ціни				
1 Нові вироби	4	5	5	5
2 Вироби, що випускаються	4	5	5	5
IV Просування товарів				
1 Реклама	5	5	4	4
2 Збутові служби	5	5	4	4
3 Взаємодія із збутовими службами	-	-	-	-
V Організація збуту та розподілення товарів на ринку				
1 Структура каналів збуту	5	5	5	5
2 Розміри каналів збуту	5	5	4	5
3 Розвиток збутової мережі	5	5	4	5
4 Контроль за каналами збуту	5	5	4	4
Сума	96	94	84	89

Проаналізувавши отримані дані, ми бачимо, що Полтавська дистанція електропостачання досить конкурентоспроможна. Найбільш сильним конкурентом Полтавська дистанція електропостачання є питна вода ТОВ «Джерело». Переваги цієї фірми полягають в тому, що у них велика кількість покупців, їх товар найбільш впізнанний, хороший дизайн і якість продукції. Але усі конкуренти відстають в тому, що не у усіх фірм налагоджено стимулювання споживачів, високі роздрібні ціни. Якщо усі слабкі сторони наших конкурентів будуть нами враховані і виправлені, то можна сподіватися на велике залучення споживачів нашого товару.

План маркетингу. При формуванні стратегії маркетингу Полтавській дистанції електропостачання орієнтуватиметься на завоювання стабільної ринкової позиції і збереження конкурентоспроможності, як за якістю товару, так і за його ціною.

Ціноутворення. Ціна є одним з основних чинників, що впливають на розмір отримуваного прибутку, а також на ряд інших кількісних і якісних показників роботи дистанції: рентабельність, оборот, конкурентоспроможність, частку ринку і так далі. Більше того, встановлюючи той або інший рівень ціни, дистанції Лозова може досягти різних цілей залежно від ситуації, що склалася, на ринку: виживаність підприємства, максимізація темпів зростання, збільшення об'ємів продажів, стабілізація або зростання ринкової долі і так далі.

При розрахунку ціни питної води можна використати метод встановлення ціни на основі аналізу беззбитковості і забезпеченні цільового прибутку підприємства. У основі цього методу лежать витрати. Підприємство встановлює бажаний результат прибутку у відсотках, а також розраховує який об'єм товару треба продати, щоб забезпечити собі беззбитковість.

Цінова стратегія. При розробці цінової стратегії важливо не лише визначити рівень цін, але і сформувати стратегічну лінію цінової поведінки фірми на ринку. Існує безліч різних видів цінової стратегії.

Виділимо найосновніші з них, які необхідно використати при продажі нашого товару.

1 Стратегія високих цін або стратегія «зняття вершків». Передбачає продаж товару спочатку за високими цінами (значно вище за ціну виробництва), а потім поступове їх зниження. Спочатку встановлюємо ціну 27,50 грн, а потім поступово знижуємо до 25,00 грн.

2 Стратегія диференційованих цін – встановлюється певна шкала можливих знижок і надбавок до середнього рівня цін для різних ринків і сегментів, а також для різних покупців. Робиться це з урахуванням різновиду покупців, розташування ринку і його характеристик, часу купівлі, видів товарів і їх модифікацій.

3 Стратегія незакруглених цін. Ціни встановлюються нижче круглих сум,

наприклад, 24,75 грн. Вони популярні з кількох причин, по-перше, покупцям подобається отримувати здачу, по-друге, ці ціни розглядаються як понижені або як знижку на цей товар.

Схема поширення товарів. Канал розподілу – сукупність фірм або окремих осіб, які переймають на себе або допомагають передавати третім особам право власності на конкретний товар або послугу при їх рухи від виробника до споживача. Вибору каналу розподілу товару передує оцінка варіантів, в результаті якої знаходиться оптимальний шлях просування продукції від конкретного виробника до конкретного споживача. При виборі каналів руху товару слід враховувати наступні чинники: споживачі, конкуренція, товар або послуга. Тип каналу, який можна буде використати на підприємстві – прямій, тобто взаємозв'язок із споживачем здійснюється на пряму (підприємство-клієнт). Довжина каналу: виробник-споживач. Доставка товару до споживача робиться на орендованих автомобілях.

Склад підприємства розташований в районі Полтавської дистанції електропостачання (оренда складу обходиться дешевше, ніж в центрі міста), з доступними під'їзними шляхами. Запаси на складі оновлюються щотижня, з розрахунком на середньотижневий запас води. Склади розраховані на тижневий запас води.

Переваги і недоліки каналів збуту продукції Полтавської дистанції електропостачання розглянемо в таблиці 3.6.

Методи стимулювання продажів і збуту. Стимулювання збуту – це різноманітні спонукальні засоби(головним чином, короткострокові), покликані прискорити і/або збільшити продажі окремих товарів/послуг споживачам. Засоби стимулювання: поширення зразків, зниження цін, призи, безкоштовні проби; рекламні і демонстраційні знижки; заохочення ділових партнерів (комерційні виставки і з'їзди, змагання комерційних представників і спеціальна реклама).

Стимулювання впливає на поведінку споживача, перетворюючи його з потенційного в реального покупця. Засоби стимулювання збуту розрізняються залежно від їх специфічних завдань. Наприклад, поширення безкоштовних зразків

заохочує апробацію товару споживачем. Стимулювання продажів має багатоцільову спрямованість. Вибір мети залежатиме від об'єкту майбутньої дії.

Таблиця 3.6 – Оцінка поширення товарів і послуг на ринку збуту

Канали збуту продукції	Як реалізовані на фірмі	Переваги і недоліки
1 Зі складів фірми	Об’єкт, що охороняється; зручні під’їзні шляхи; доступна орендна плата	Погроза розірвання угоди оренди
2 Через посередників	-	-
3 Через магазини	-	-
- оптом	-	-
- у роздріб	-	-
4 Замовлення поштою	-	-
5 Продаж фірмам та організаціям	Корпоративні угоди	Зниження роздрібних цін через оптові поставки
6 Замовлення за телефоном	Зручно для споживачів	Необхідність утримання багатоканальної міні АТС
7 Інші способи	-	-

Цілі стимулювання: збільшити число покупців; збільшити кількість товару, купленого одним і тим же покупцем; підвищити обороти продажу товару.

Реклама. Цілі рекламної кампанії. Головною нашою метою рекламної кампанії є, зрештою, збільшення продажів рекламованого товару або послуги. У загальному випадку прийнято вважати, що удача рекламної кампанії безпосередньо пов'язана зі збільшенням продажів рекламованого товару або з підтримкою продажів на певному, вже такому, що встановився високому рівні. У нашому випадку доцільно розмістити рекламу на телебаченні, рекламних щитах, газетах, журналах.

1 Газета «Телескоп» – вартість за 1 номер – 187,50 грн (при розміщенні одночасно в 2-х тижневиках «Мікроскоп» і «ОК» – 262,50 грн.

2 Журнал «Бізнес» – вартість реклами на розвороті за 2 номери – 1250 грн (формат А4).

3 Канал «АТВК» – вартість секунди реклами усередині фільму 15,00 грн (планується рекламний ролик впродовж 40 секунд) – 600 грн.

4 Канал «Фора» – вартість секунди реклами після новин – 37,50 грн (рекламний ролик тривалістю 40 секунд) – 1500 грн.

5 Рекламний щит (3х6 м, двосторонній) – 5000 грн (планується встановити по місту близько 10 щитів) – 50000 грн.

Разом на рекламу: 64862,50 грн.

У таблицях 3.7-3.8 охарактеризовано рекламну компанію Полтавської дистанції електропостачання.

Таблиця 3.7 – Використання засобів масової інформації у рекламній компанії Полтавської дистанції електропостачання

Вид реклами	Як реалізовано на фірмі	Переваги та недоліки
1 Телевізійна реклама та реклама на радіо	Планується рекламний ролик тривалістю 40 сек., в якому буде розказано про новий напрямок діяльності фірми	"+" Охват більшої аудиторії споживачів. "-" Дороговизна телевізійного часу.
2 Рекламні оголошення в журналах і газетах	У рекламному оголошенні буде надано інформацію щодо нового напрямку діяльності фірми та системи знижок для клієнтів	"-" Охват читачів рівний тиражу газети. "+" Цінова доступність.
3 Рекламні щити на вулицях автомагістралей, видання плакатів	На щитах буде наглядно відображено вид нашої продукції, її назва та контактна інформація	"+" Охват більшої аудиторії. "-" Короткочасність розміщення рекламного щита.

Таблиця 3.8 – Графік реалізації реклами (за місяць)

Вид реклами	Витрати на рекламу, грн	Частка у загальному обсязі, %
Телевізійна реклама та реклама на радіо	4800,00	35
Рекламні оголошення в журналах і газетах	4012,50	29
Рекламні щити на вулицях автомагістралей, видання плакатів	5000,00	36
Усього	13812,50	100

Таким чином, після даної проведеної рекламної компанії ми очікуємо збільшення попиту та популяризацію нашого товару.

План виробництва. Наша вода виготовлятиметься за рахунок застосування абсолютно нової технології структуризації води. Для цього ми спеціально

спроектували ділянку розливу води і ретельно підібрали імпортне устаткування, що не має аналогів в Україні.

Вода випускатиметься в трьох видах: фторована, йодована і з великим вмістом кисню, що є особливо цінним для здоров'я людини. Унікальність технологічного процесу виробництва води Полтавської дистанції електропостачання полягає в тому, що він дозволяє м'яко скоректувати склад води по мікроелементах і солях, зберігши її природну структуру. Виробничі потужності ділянки розливу води і якість продукції Полтавської дистанції електропостачання відповідають сучасним нормативним актам України, жорстким стандартам Міжнародної асоціації бутильованої води (IBWA) і вимогам Всесвітньої організації охорони здоров'я.

Місцерозташування офісу не сильно впливає на хід діяльності підприємства, тому можливий підбір приміщень віддалених від «червоної лінії». На етапі впровадження підприємства на ринок потрібні будуть такі основні засоби (таблиця 3.9).

Таблиця 3.9 – Перелік необхідних основних фондів для організації нового виду діяльності Полтавської дистанції електропостачання

Найменування	Вартість, тис. грн
Обладнання	112,50
Приміщення під офіс	Орендовані
Склад	Орендовані
Вантажні автомобілі	Орендовані
Комп’ютер, принтер, ксерокс, сканер	131,75
Меблі для офісу	8,75
Усього	253,00

При організації виробництва можуть виникнути ускладнення з невчасністю постачань устаткування, перебоїв з поданням води зі свердловин, з недостатньо кваліфікованими фахівцями, з непідготовленістю приміщень і устаткування.

На оренду експлуатації свердловин складається двосторонній договір з Адміністрацією району на території розташування свердловин, терміни оренди проговорюються в договорі. Виробничі кооперації ні з ким не передбачаються.

Об'єм продукції, що продається, визначається вимогами цільового сегменту, рівнем попиту, цін і діями конкурентів.

Контроль якості наша продукція проходить на стадії розробки за допомогою експертів.

Утилізації підлягають бутлі, у яких закінчується термін експлуатації, деформовані бутлі, невідповідні санітарним нормам.

Оскільки Полтавська дистанція електропостачання розширює свою діяльність, у додатку А розглядатимуться тільки ті види діяльності, з якими вона виходитиме на ринок на етапі впровадження.

Ціни розраховуватимуться з урахуванням інфляції. Середньорічна інфляція складе приблизно 15%.

З метою розширення діяльності Полтавською дистанціє електропостачання було взято кредит у сумі 137,5 тис. грн під 22% річних у «Приватбанку». У додатку Б наведено графік погашення кредиту за ануїтетними платежами.

Організаційний план. Організаційна структура Полтавської дистанції електропостачання, що буде використана при розширенні підсобно-допоміжної діяльності за рахунок організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва наведена на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Організаційна структура Полтавської дистанції електропостачання на напрямку організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва

У цього виду діяльності один засновник.

Директор напрямку призначається засновником, в його обов'язки входять

наступні функції:

- управління напрямком, ухвалення оперативних рішень;
- виконання завдань поставлених засновником;
- підбір і прийом кваліфікованих фахівців;
- розвиток напрямку.

Головний бухгалтер здійснює організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності і контроль за економним використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, збереженням власності підприємства.

Бухгалтер-касир виконує роботу по веденню бухгалтерського обліку майна, зобов'язань і господарських операцій (облік основних засобів, товарно-матеріальних цінностей, витрат на виробництво, реалізації продукції, результатів господарсько-фінансової діяльності; розрахунки з постачальниками і замовниками, за надані послуги і тому подібне), а також займається виконанням усіх розрахунково-касових операцій.

У ділянку розливу входять наступні фахівці:

- виробничі робітники у кількості 3 чоловік;
- майстер, що налагоджує устаткування, – 1 людина;
- лаборант – 1 людина;
- прибиральниця – 1 людина.

Виробничі робітники виконують наступні функції: здійснюють огорожу і привіз води з джерел, розлив води у бутлі. Доставку на склад.

Майстер, що налагоджує устаткування, здійснює установку і налагодження устаткування.

Лаборант виконує проведення випробувань і аналізів води, занесення результатів в картки обліку і журнали, готує лабораторне устаткування.

Прибиральниця підтримує чистоту і порядок у виробничому приміщенні.

Водій-експедитор: здійснює вантаження і доставку продукції клієнтам; перевіряє правильність і якість завантаження машини; стежить за збереженням продукції і устаткування в процесі доставки; розвантажує товар з автомашини в

пункті доставки, і доставляє його до вказаного клієнтом місця.

Прибиральниця підтримує чистоту і порядок в кабінетах фірми.

Диспетчер веде прийом замовлень товару по телефону.

Прийом персоналу ведеться тільки з урахуванням кваліфікаційних вимог. При підборі працівників підприємство звертає уваги на рівень освіти, досвід роботи, особисті якості, наявність рекомендацій.

Управлінський персонал, т.б. директор повинен мати досвід керівної роботи на фірмі не менш 2-х років, бути енергійним і цілеспрямованим. Вища освіта обов'язкова. Оклад 7500 грн. Вік від 30-45 років.

Головний бухгалтер – вища економічна освіта, досвід роботи головним бухгалтером не менш 2-х років в ТОВ (роздріб, виробництво), організація і ведення бухгалтерського, податкового обліку, складання фінансової, податкової і управлінської звітності, оптимізація оподаткування, обов'язкове уміння організувати роботу відділу бухгалтерії. Відмінне знання усіх ділянок податкового і бухгалтерського обліку. ПК – користувач (1С, Word, Excel). Оклад 8500 грн. Вік від 25-45 років.

Бухгалтер-касир – вища економічна освіта, упевнений користувач 1С: Торгівля і Склад. Досвід роботи на аналогічній посаді не менш 2-х років. Оклад 7500 грн. Вік від 25-35 років.

Виробничі робітники: середня, середньо-спеціальна освіта, фізично здорові, без шкідливих звичок, вік від 22-45 років. Оклад 9750 грн.

Майстер, що налагоджує устаткування: досвід роботи не менш 2-х років, технічна освіта. Оклад 10250 грн. Вік від 30-45 років.

Лаборант: освіта не нижче середньо-спеціальної (бажано технолог). Користувач ПК. Оклад 7350 грн. Вік від 25-45.

Прибиральниця – жінка у віці від 25-50 років. Оклад 7250 грн.

Водій-експедитор: досвід роботи – від 2-х років, відсутність шкідливих звичок, хороше знання міста. Оклад 8250 грн. Вік від 22-40 років.

Диспетчер: освіта не нижче середньо-спеціальної, хороша дикція, знання ПК, уміння вести телефонну розмову. Робота по графіку: з 9 до 15 годин і з 15 до 21

години. Оклад 8625 грн.

Кадри для напрямку організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва підбиратимуться на конкурсній основі. Підбір здійснюється в основному через кадрове агентство. Конкурс проводитиметься директором. Усі співробітники, що приймаються на роботу, проходитимуть 3-х місячний випробувальний термін. Тривалість режиму праці з 9:00 до 21:00.

Для працівників будуть передбачені додаткові пільги: товар підприємства вони зможуть придбавати зі знижкою 25%.

У подальшій роботі фірми, коли вона вже матиме високий прибуток від продажів, планується підвищення заробітної плати співробітникам напрямку організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва.

Оцінка ризиків і страхування. Ризики визначаються для кожної стадії проекту окремо, а потім знаходиться сумарний за усім проектом. У кожному проекті виділяються наступні стадії:

- підготовча: виконання усього комплексу робіт, необхідних для початку реалізації проекту;

- будівельна: зведення необхідних будівель і споруд, закупівля і монтаж устаткування;

- функціонування: виведення проекту на повну потужність і отримання прибутку.

За характером дії ризики діляться на прості і складні. Складні ризики є композицією простих, кожен з яких в композиції розглядається як простий ризик. Прості ризики визначаються повним переліком подій, що не перетинаються, т.б. кожен з них розглядається як незалежне від інших. У зв'язку з цим першим завданням є складання вичерпного переліку ризиків. Другим завданням є визначення питомої ваги кожного простого ризику в усій їх сукупності.

Вірогідність настання ризику оцінюється по наступній системі:

- 0 – ризик несуттєвий;

- 25 – ризик, швидше за все, не реалізується;

- 50 – про настання події нічого визначеного сказати не можна;

- 75 – ризик, швидше за все, проявиться;

- 100 – ризик напевно реалізується.

У додатку В наведено оцінку ризиків за стадіями здійснення проекту.

Далі виконаємо пріоритетну оцінку (додаток В). Використовуватимуться одноразовий (1), двократний (2) і триразовий (3) пріоритети. Найбільш небезпечним вважається 1-й пріоритет; найменш небезпечним – 3-й пріоритет, 2-й пріоритет – середнім. Пріоритети розставлені таким чином: найбільш небезпечні риски; середні риски; найменш небезпечні риски.

У першій групі ризиків – 2 ризики.

У другій групі ризиків – 22 ризики.

У третій групі ризиків – 13 ризиків.

$$P_i = W_i * V_i, \quad (3.1)$$

де V_i – середня оцінка експертів;

W_i – вага і-го ризику;

W_j – ваги всіх ризиків j-го пріоритету;

k – кількість включених до розрахунку пріоритетів (3);

f – у скільки разів перший пріоритет вагоміше по відношенню до останнього.

$$f = W_1/W_k. \quad (3.2)$$

$f = 5.$

Спочатку розраховується вага останнього пріоритету

$$W_k = 2 / [k (f+1)]. \quad (3.3)$$

$W_3 = 2 / [3 (5+1)] = 0,11.$

Ваги першого та другого пріоритетів

$$W_j = W_k \cdot [(k-j)f + j - 1]/(k-1). \quad (3.4)$$

$W_2 = 0{,}11 * [(3-2) * 5 + 2 - 1]/(3-1) = 0{,}33.$

$W_1 = 0{,}11 \cdot [(3-1)5 + 1 - 1]/(3-1) = 0{,}55.$

Питома вага ризику в даній групі пріоритетів

$$W_i = \frac{W^j}{M_j}. \quad (3.6)$$

$M_1 = 2$; $M_2 = 22$; $M_3 = 13$.

$W_1 = \frac{0{,}55}{2} = 0{,}28$

$W_2 = \frac{0{,}33}{22} = 0{,}015$

$W_3 = \frac{0{,}11}{13} = 0{,}0085$

У таблиці 3.11 наведено композиції ризиків стадії функціонування.

Таблиця 3.11 – Ризики стадії функціонування

Композиції	Ризик
1 Фінансово-економічні	3,8575
2 Соціальні	0,15
3 Технічні	0,45
4 Екологічні	2,52
5 Ризики інших видів	0,375
Усього	7,353

У таблиці 3.12 наведено оцінку ризиків за стадіями проекту.

Найбільшу зважену оцінку в порівнянні з іншими мають наступні риски: непередбачені витрати (4,2); дотримання СЕ норм (2,52); недозавантаження обладнання (0,675); правонаслідування виробництва (0,6).

Непередбачені витрати (4,2) – заходами протидії цього ризику є постаратися уникнути непередбачених форс-мажорних ситуацій.

Дотримання СЕ норм (2,52) – заходами протидії цього ризику є точне дотримання технологічного виробничого процесу, дотримання чистоти і порядку у виробничому приміщенні.

Таблиця 3.12 – Ризики за стадіями

Стадія	Ризик
Підготовча	0,825
Монтаж обладнання	4,5
Функціонування	7,3525
Усього	12,6775

Недозавантаження обладнання (0,63) пов'язано з тим, що при виконанні різних робіт використовується різне устаткування, тому частина устаткування простоює. Правонаслідування виробництва (0,6) пов'язано з тим, що технологічний процес виробництва може бути переданий іншим особам без порушення цього процесу.

3.2 Фінансовий план та ефективність проекту диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності

Фінансовий план підприємства (далі – фінансовий план) складається на рік з поквартальною розбивкою та відображає очікувані фінансові результати в запланованому році. У розділі «Основні фінансові показники» фінансового плану, крім інформації щодо очікуваних фінансових результатів у запланованому році, зазначається також інформація згідно із стратегічним планом розвитку підприємства. Фінансовий план містить інформацію щодо прогнозних показників на поточний рік, яка складається, виходячи з фактичної проміжної інформації та очікувань стосовно господарської діяльності підприємства в поточному році.

Метою фінансового плану є виявлення розміру доходів від продажів і величини прибули за перший і подальший роки функціонування напрямку організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва Полтавської дистанції електропостачання (додаток Г).

На основі даних фінансового плану виконаємо аналіз бізнес-плану з розширення підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за заступними показниками.

1 Рівень беззбитковості

$$P_{беззбит} = \frac{ПВ}{Ц_{вир} - ЗВ_{вир}}, \quad (3.7)$$

де $ПВ$ – постійні витрати, грн;

$Ц_{вир}$ – ціна одиниці виробу, грн;

$ЗВ_{вир}$ – змінні витрати одиниці виробу, грн.

Результати розрахунку рівня беззбитковості розширення підсобно-допоміжної діяльності підприємства за рахунок організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва наведено у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 – Рівень беззбитковості розширення підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання, од.

2025	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
	17458	25558	16088	15288	14988	14318
	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
	13818	13308	12598	11958	11558	11158
2026	Перший квартал	Другий квартал	Третій квартал	Четвертий квартал		
	5782	4732	4152	3702		
2027	10365					

2 Рівень ліквідності

$$P_{лікв} = \frac{ОА}{П}, \quad (3.8)$$

де $ОА$ – оборотні активи, грн;

$П$ – пасиви, грн.

Результати розрахунку рівня ліквідності розширення підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за рахунок організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва наведено у таблиці 3.14.

Таблиця 3.14 – Рівень ліквідності розширення підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання

2025	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
	0,5714	0,5927	0,1201	0,1712	0,2146	0,2608
	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
	0,3219	0,3219	0,3625	0,3733	0,4398	0,4678
2026	Перший квартал	Другий квартал	Третій квартал	Четвертий квартал		
	0,5045	0,6293	0,6790	0,7783		
2027	0,9076					

3 Рівень рентабельності продукції

$$Р_{прод}^{рент} = \frac{ЧП}{Д_{реал}} * 100, \quad (3.9)$$

де $ЧП$ – чистий прибуток, грн;

$Д_{реал}$ – дохід від реалізації, грн.

Результати розрахунку рентабельності продукції від розширення підсобно-допоміжної діяльності підприємства за рахунок організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва наведено у таблиці 3.15.

4 Операційний важіль

$$ОВ = \frac{ВМ}{ЧП}, \quad (3.10)$$

де $ВМ$ – валова маржа, грн.

Таблиця 3.15 – Рівень рентабельності продукції у розширенні підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання, у %

2025	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
	10,06	1,91	6,39	9,95	13,53	18,15
	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
	21,198	21,62	26,01	27,47	29,96	17,43
2026	Перший квартал	Другий квартал	Третій квартал	Четвертий квартал		
	15,94	23,61	26,96	35,09		
2027	41,08					

Валова маржа, у свою чергу, розраховується за формулою

$$ВМ = В - ЗВ, \quad (3.11)$$

де $В$ – виторг від реалізації продукції, грн;

$ЗВ$ – змінні витрати, грн.

Результат розрахунку операційного важеля від розширення підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за рахунок організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва наведено у таблиці 3.16.

Таблиця 3.16 – Операційний важіль від розширення підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання

2025	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
	7,8509	7,2701	5,4449	4,5184	3,8680	3,2538
	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
	2,9392	2,9063	2,5701	2,4801	2,3231	2,8180
2026	Перший квартал	Другий квартал	Третій квартал	Четвертий квартал		
	3,8354	2,9042	2,6282	2,1342		
2027	1,8709					

Таким чином, наведені розрахунки свідчать про доцільність реалізації запропонованого проекту з розширення підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за рахунок організації доставки питної і мінеральної води власного виробництва по м. Полтава та прилеглому району.

Висновок до розділу 3

У дослідженні запропоновано проект, спрямований на розширення підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за рахунок організації виробництва та доставки питної і мінеральної води власного виробництва, що спрямовано на широке коло споживачів.

Вода – це життя. Коли ми народжуємося, вода складає 90% нашого організму, в дорослому віці її зміст зменшується до 70%, в старечому – до 50%; виходить, життя в нас підтримує саме вона, блакитна рідина. І від того, якої якості вода усередині нас, залежить, здорові ми або хворі, щасливі або ні. Враховуючи екологічну ситуацію нашого регіону, і близьке розташування нафтопереробних виробництв треба говорити про те, що хоч би якість води, споживана нами, має бути досить високою.

Наведені розрахунки свідчать про доцільність реалізації запропонованого напрямку з розширення підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за рахунок реалізації проекту з виробництва та доставки питної води по м. Полтава та прилеглому району.

Висновок

Залізничний транспорт складає основу транспортної системи України і призначений забезпечити ефективне функціонування економіки, вирішувати стратегічні завдання як економічного, так і оборонного характеру. Головною метою роботи залізниць України в ринкових умовах є забезпечення максимально економічної ефективності перевезень. Залізничні підприємства потребують термінової реконструкції, модернізації, технічного та технологічного переоснащення, що передбачається відповідними програмами реструктуризації та розвитку галузі.

Основною ідеєю стратегічного планування є місія організації. Відповідно до обраної місії вищим керівництвом ставиться мета. Для реалізації цілей необхідно досліджувати усі фактори зовнішнього і внутрішнього оточення для того, щоб згодом сформулювати можливі стратегії. Аналіз розроблених стратегій і вибір оптимальної виробляється з урахуванням можливостей фірми і факторів зовнішнього оточення. Процес розробки стратегії компанії є критично важливим. Якщо будь-які труднощі не відповідають очікуванням клієнта, їх потрібно вирішити зараз. На цьому етапі перевіряються як фіналізація, так і авторизація. Необхідно обробити дані, отримані в результаті цієї процедури. Ситуації, а не заздалегідь визначені цілі, визначають значущість управління.

Стратегічне управління стосується всієї організації. Він стосується чотирьох основних функціональних областей, а саме маркетингу, управління операціями, фінансів і управління людськими ресурсами. Ці чотири функціональні сфери є інтегрованими та відповідають за спільну роботу з метою реалізації загальних цілей організації. Мислення про майбутнє є ключовим елементом стратегічного управління. Таким чином, хороший менеджер не зобов’язаний мислити оперативно, а мислити стратегічно. Підсумовуючи, планування майбутнього є необхідним для розвитку та підтримки будь-якої організації.

Структурні зміни в суспільстві впливають на показники ефективності на різних

рівнях господарювання. Найважливішими є структурні зміни економічного та соціального характеру. Головні з них відбуваються в таких сферах: технології, наукові дослідження та розробки, супроводжувані революційними проривами в багатьох галузях знань (пропорція імпортних та вітчизняних технологій); склад та технічний рівень основних фондів (основного капіталу); масштаби виробництва та діяльності (переважно за деконцентрації з допомогою створення малих і середніх підприємств та організацій); моделі зайнятості населення в різних виробничих і невиробничих галузях; склад персоналу за ознаками статі, освіченості, кваліфікації тощо.

Основне завдання підвищення ефективності діяльності підприємств залізничного транспорту полягає у виявленні і розробці перспективних технологій перевезень і систем забезпечення безпеки і надійності, створення яких дозволило б вивести залізничний транспорт на якісно новий рівень розвитку, а в нових економічних і політичних умовах (ринкових або змішаних відносин, податкової і кредитної політики, що динамічно змінюється) забезпечити стійку і ефективну його роботу, здатність до оновлення і саморозвитку, задовольнити потреби клієнтури.

«Полтавська дистанція електропостачання» є структурним підрозділом регіональної філії «Південна залізниця», який здійснює в своєму регіоні оперативно-господарське використання майна залізниці, забезпечує передачу електроенергії підприємствам залізниці, населенню та промисловим підприємствам регіону, а також взаємодію й координацію виробничого процесу з підрозділами залізниці, органами державного контролю.

По-перше, слід відмітити нерівномірність виконання плану по основним обсяговим показникам роботи Полтавської дистанції електропостачання. План з передачі електроенергії і цілому по дистанції стабільно перевиконується. Зокрема, у 2021 році план перевиконано на 0,32%, а у 2022 та 2023 роках – на 0,08%. За видами споживачів план з передачі електроенергії на 100% виконується для підприємств залізниці за весь період аналізу та промислових підприємств регіону у 2022-2023 роках. У 2021 році план з передачі електроенергії промисловим підприємствам регіону перевиконано на 1,05%. План з передачі електроенергії населенню у 2021 році виконано на 100%, а у 2021-2022 роках перевиконано

на 0,4% та 0,35% відповідно.

По-друге, за період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року на спостерігається скорочення всіх обсягових показників з передачі електроенергії за видами споживачів, що, у першу чергу, обумовлено значним скороченням обсягів передачі електроенергії промисловим підприємствам регіону на 85,14% та населенню на 13,5%. Обсяг передачі електроенергії підприємствам залізниці за період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року скоротився на 4,25%. Загальне скорочення обсягу передачі електроенергії по підприємству склало 31,13% впродовж 2020-2023 років.

Середньооблікова чисельність персоналу Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року скоротилася на 35,69%. Чисельність персоналу з експлуатації Полтавської дистанції електропостачання за аналогічний період скоротилася на 37,06%. Чисельність персоналу з допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2022 року у порівнянні зі звітними даними 2019 року залишилася незмінною. План з чисельності Полтавська дистанція електропостачання рівномірно виконується тільки по підсобно-допоміжній діяльності.

За період аналізу у порівнянні зі звітними даними 2020 року продуктивність праці з експлуатаційної діяльності зросла на 33,67%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення передачі електроенергії над темпами скорочення контингенту з експлуатації. Так, за аналізований період обсяг передачі електроенергії скоротився на 15,85%, а контингент з експлуатації на – 37,06%.

План з продуктивності праці по експлуатаційній роботі у 2020 році перевиконано на 14,532%, що обумовлено перевиконанням плану з передачі електроенергії на 12,51% та невиконанням плану з контингенту по експлуатації на 1,16%.

У 2020 році за даними аналізу виявлено перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання на 1,11%, яке виникло внаслідок невиконання плану з фонду оплати праці працівників

дистанції на 0,01% та невиконання плану з середньооблікової чисельності по дистанції на 1,11%. У 2021 році спостерігається перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по дистанції на 0,36%. Проте, слід зазначити, що у 2021 році виявлено невиконання плану як по фонду оплати праці працівників дистанції, так і по середньообліковій чисельності персоналу дистанції на 0,55% і 0,91% відповідно. У 2022 році з виконанням плану по середньомісячній заробітній платі Полтавської дистанції електропостачання спостерігається протилежна тенденція. План з середньомісячної заробітної плати не виконано на 3,03% у той час, як план з фонду оплати праці працівників дистанції перевиконано на 2,35%, а план з середньооблікової чисельності працівників дистанції – на 5,56%.

Зростання середньомісячної заробітної плати Полтавської дистанції електропостачання на 28,24% обумовлено скороченням середньооблікової чисельності персоналу стації на 35,9% поряд з одночасним скороченням фонду оплати праці працівників дистанції на 17,53%.

На протязі 2021-2023 років спостерігається перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по експлуатації на 1,15% у 2021 році та на 0,29% у 2022 році; у 2023 році план з середньомісячної заробітної плати з експлуатації не виконано на 2,90%. Втім, слід зауважити, що в даний період виявлено аналогічну тенденцію виконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті в експлуатаційній діяльності, та з їх середньооблікової чисельності. У 2021 році зазначені плани не виконано відповідно на 0,01% і 1,11%; у 2022 році – на 0,55% і 0,91%; у 2023 році перевиконано на 2,35% і 5,56%.

Середньомісячна заробітна плата з експлуатації за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року зросла на 28,40%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення фонду оплати праці працівників з експлуатації у порівнянні з темпом скорочення чисельності працівників, зайнятих в експлуатаційній роботі. Так, за період аналізу фонд оплати праці працівників з експлуатації скоротився на 19,19% у той час, як середньооблікова чисельність працівників з експлуатації скоротилася на 35,69%.

У 2021 році 100%-ве виконання плану з чисельності працівників дистанції,

що зайняті допоміжною діяльністю, та перевиконання плану з фонду оплати їх праці на 0,38% забезпечило перевиконання плану з середньомісячної заробітної плати по допоміжній діяльності на 0,38%. У 2022 році план з середньомісячної заробітної плати перевиконано на 1,86% через перевиконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті допоміжною діяльністю, на 1,86% при 100%-му виконанні плану з чисельності працівників допоміжної діяльності. У 2023 році план з середньомісячної заробітної плати по допоміжній діяльності не виконано на 5,74% через невиконання плану з фонду оплати праці працівників, що зайняті у допоміжній діяльності, на 5,74% при 100%-му виконанні плану з чисельності працівників допоміжної діяльності.

Середньомісячна заробітна плата з допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за звітними даними 2023 року у порівнянні зі звітними даними 2020 року зросла на 30,95% у той час, як фонд оплати праці працівників з допоміжної діяльності виріс на 30,50%, а середньооблікова чисельність персоналу, який зайнятий у допоміжній діяльності, залишилася незмінною.

План експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання у 2021 році не виконано на 1,70%, що обумовлено невиконанням плану витрат за всіма елементами. Зокрема, «Фонд оплати праці» – на 0,08%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 0,26%; «Матеріали» – на 7,76%; «Паливо» – на 7,09%; «Електроенергія» – на 15,03%; «Амортизаційні відрахування» – на 0,98%; «Інші витрати» – на 0,18%.

У 2022 році план експлуатаційних витрат дистанції не виконано на 1,74%, що обумовлено невиконанням плану витрат за всіма елементами. Зокрема, «Фонд оплати праці» – на 0,83%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 0,09%; «Матеріали» – на 12,14%; «Паливо» – на 2,22%; «Електроенергія» – на 0,07%; «Амортизаційні відрахування» – на 11,67%; «Інші витрати» – на 2,85%.

План експлуатаційних витрат по дистанції у 2023 році не виконано на 0,78%, що обумовлено невиконанням плану витрат за наступними елементами: «Матеріали» – на 31,25%; «Паливо» – на 0,55%; «Електроенергія» – на 3,70%;

«Амортизаційні відрахування» – на 12,64%; «Інші витрати» – на 11,92%. Проте у 2023 році спостерігається перевиконання плану витрат Полтавської дистанції електропостачання по елементам «Фонд оплати праці» на 2,69% і «Відрахування на соціальні заходи» на 2,00%.

На протязі 2020-2023 років експлуатаційні витрати по дистанції скоротилися на 18,87%, що обумовлено скороченням витрат за такими елементами, як: «Фонд оплати праці» – на 19,24%; «Відрахування на соціальні заходи» – на 18,98%; «Матеріали» – на 64,21%; «Паливо» – на 30,99%; «Амортизаційні відрахування» – на 14,73%; «Інші витрати» – на 27,00%. Разом з тим, слід відзначити зростання витрат по дистанції за елементом «Електроенергія» на протязі періоду аналізу на 6,89%.

У таблиці 2.7 наведено аналіз собівартості передачі 1 кВт/год. електроенергії Полтавської дистанції електропостачання у 2020-2023 роках, результати якого графічно зображено на рисунку 2.12. План з собівартості передачі 1 кВт/год. не виконано у 2021 та 2022 році на 12,63% і 20,12% відповідно. Це пов’язано з невиконанням плану експлуатаційних витрат Полтавської дистанції електропостачання на 1,70% у 2021 році та 0,78% у 2022 році та перевиконанням плану з передачі електроенергії на 12,51% і 24,20% у 2021 і 2022 роках відповідно У 2023 році план з собівартості 1 кВт/год. перевиконано на 4,16%, що обумовлено невиконанням плану з експлуатаційних витрат на 1,74% та плану з передачі електроенергії на 5,66%.

Собівартість 1 кВт/год. Полтавської дистанції електропостачання у 2023 році у порівнянні з 2020 роком скоротилася на 3,58%, що обумовлено більш повільними темпами скорочення передачі електроенергії над темпами скорочення експлуатаційних витрат. Так, за період аналізу експлуатаційні витрати скоротилися на 18,87% у той час, як передача електроенергії збільшилася лише на 15,85%.

Діяльність Полтавської дистанції електропостачання на протязі періоду 2020-2023 років є прибутковою.

У 2020 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 985 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної

діяльності у розмірі 1294 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 1 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2020 році збиток від іншої операційної діяльності складав 310 тис. грн.

У 2021 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 1082 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 1315 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 1 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2020 році збиток від іншої операційної діяльності складав 234 тис. грн.

У 2022 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 1968 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 2295 тис. грн і прибутку від іншої діяльності у розмірі 2 тис. грн у той час, як інша операційна діяльність дистанції є збитковою. У 2021 році збиток від іншої операційної діяльності складав 329 тис. грн.

У 2023 році прибуток Полтавської дистанції електропостачання становив 446 тис. грн. Він був отриманий за рахунок прибутку від підсобно-допоміжної діяльності у розмірі 990 тис. грн, як інша операційна діяльність дистанції й інша діяльність дистанції є збитковими. У 2022 році збиток від іншої операційної діяльності складав 320 тис. грн, а збиток від іншої діяльності – 224 тис. грн.

Розроблений напрямок спрямований на розширення підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за рахунок організації виробництва та доставки питної і мінеральної води власного виробництва, що спрямовано на широке коло споживачів.

Вода – це життя. Коли ми народжуємося, вода складає 90% нашого організму, в дорослому віці її зміст зменшується до 70%, в старечому – до 50%; виходить, життя в нас підтримує саме вона, блакитна рідина. І від того, якої якості вода усередині нас, залежить, здорові ми або хворі, щасливі або ні. Враховуючи екологічну ситуацію нашого регіону, і близьке розташування нафтопереробних виробництв треба говорити про те, що хоч би якість води, споживана нами, має бути досить високою.

Наведені розрахунки свідчать про доцільність реалізації запропонованого

напрямку з розширення підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання за рахунок реалізації проекту з виробництва та доставки питної води по м. Полтава та прилеглому району.

Список використаних джерел

1 Дикань В.Л., Кузнецов Є.М. Методичне забезпечення формування стратегії сталого розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №84. С. 9-20.

2 Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. №2. С. 72-78.

3 Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / М.П. Бутко та ін.; за заг. ред. М.П. Бутка. К.: Центр учбової літератури, 2022. 376 с.

4 Шквиря Н.О. Теоретичні основи стратегічного менеджменту підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 40. С. 328-333.

5 Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підруч. Харів: ХНУПС, 2021. 208 с.

6 Cravens D.W., Nigel F.P. Strategic Marketing/ 10th Editional. NY: Mc Graw Hill Education, 2012. 672 p.

7 Porter M.E. On Competition. Bringhton: Harvard Business School Press, 1998. 485 p.

8 Забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту: навч. посіб. / В.Л. Дикань, Ю.Т. Боровик, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 387 с.

9 Уткіна Ю.М., Остапюк Б.Я. Інноваційний розвиток у механізмі забезпечення глобальної конкурентоспроможності підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 167-173

10 Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємства. *Ефективна економіка*: електрон. наук. фахове вид. 2021. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf.

11 Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*: електрон.

наук. фахове вид. 2019. Вип. 20. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9/8.

12 Есманов О.М., Штика Ю.М., Линник М.А. Принципи стратегічного планування розвитку територій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №2(11). С. 84-88.

13 Головченко Б.М. Методичні засади та принципи стратегічного планування розвитку підприємств. *Економіка та управління*. 2021. №2. С. 42-48.

14 Ковальов В.В., Дітковський Д.В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. 2024. №51. С. 29-37.

15 Штика Ю.М., Линник М.А., Есманов О.М. Систематизація методичного інструментарію стратегічного планування розвитку територій. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. №1(10). С. 52-55.

16 Степанець І. Аналіз інструментів стратегічного планування для розвитку сільського господарства. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія Економічні науки. 2024. №4. С. 115-118.

17 Маказан Є. Основи методології стратегічного управління. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17, Ч. 1. С. 145-148.

18 Хохуляк О.О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір*. 2023. №188. С. 147-152.

19 Яшкіна Н.В. Сутність та методологія стратегічного управління: теоретичний аспект. *Економічний простір*. 2018. №129. С. 201-215.

20 Lambin J.-J. Strategic Marketing Management. NY: McGraw-Hill, 1996. 460 p.

21 Артюшок В.С. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2022. Вип. 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1851/1785.

22 Каличева Н.Є. Вплив стратегічного планування на забезпечення конкурентоспроможності підприємств залізничного транспорту. *Інтелект XXI*.

2019. №1. С. 33-36.

23 Овчиннікова В.О., Обруч Г.В. Стратегічні ініціативи розвитку залізничного транспорту України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2023. №81-82. С. 104-115.

24 Каличева Н.Є., Чередніченко О.Ю. Активізація діяльності державних інститутів в процесах реформування залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №64. С. 222-231.

25 Токмакова І.В., Шатохіна Д.А., Мельник С.В. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №64. С. 283-291.

26 Мірошник Р.О., Федак К.Я. Стратегічні напрями розвитку залізничного транспорту в Україні. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2021. Вип. 32. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/817/784.

27 Каличева Н.Є., Сударська І.В. Теоретико-прикладні аспекти розвитку підприємств залізничного транспорту в умовах структурних зрушень в економіці. *Економічний простір*. 2020. №159. С. 71-74.

28 Mescon M.H. Albert M., Khedoori F. Management. NY: HarperCollins Publishers LLC, 1985. 460 p.

29 Кужавський М.С. Особливості формування системи стратегічного управління розвитком підприємств залізничного транспорту в умовах трансформаційних змін у бізнес-середовищі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 60-1. С. 111-118.

30 Мурована Т.О. Вітчизняне підприємництво в умовах воєнного стану: основні тенденції та методи підтримки. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2023. Вип. 47. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2144/2073.

31 Овчиннікова В.О. Стратегічне управління розвитком залізничного транспорту України: монографія Х.: УкрДУЗТ, 2017. 427 с.

32 Thomson K.R., Mathys N.J. Cases in Management. Boston: Houghton Mifflin Company, 1990. 352 p.

33 Freeman C., Soete L. The Economics of Industrial Innovation. 3rd Edition. London: The MIT Press, 1997. 470 p.

34 Maslow A. The need to know and the fear of knowing. *Journal of General Psychology*. 1993. No.68. P. 111-124.

35 Tidd J., Bessant J.R. Managing Innovation: Integration Technological, Market and Organizational Change. 6th Editional. Hoboken: Wiley, 2018. 608 p.

36 Корінь М.В. Розвиток інфраструктури залізничного транспорту в умовах транскордонного співробітництва: монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2019. 401 с.

37 Токмакова І.В. Забезпечення гармонійного розвитку залізничного транспорту України: монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2015. 403 с.

38 Wilkins A., Holtham C. Organizational Creativing: Building a Business Ba-Haus? *Creative Educational*. 2012. Vol.3. No.6A. P. 737-746.

39 Стратегічне управління конкурентоспроможністю: системний метод та екзистенціальна експозиція: монографія / С.М. Мошак та ін. Мукачево: Карпатська вежа, 2023. 240 с.

40 Utkina Yu. Improvement of a Mechanism of Providing Economic Security of Enterprises in the System of Global Competitiveness / Yu. Utkina et al. // International Journal of Engineering & Technology. 2018. Vol. 7(4.3). P. 393-397.

41 Обруч Г.В. збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки: монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2020. 402 с.

42 Овчиннікова В.О., Харламова І.В. Адаптивне управління Адаптивне управління залізничним транспортом України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». 2017. Вип. 15, Ч. 2. С. 55-59.

43 Яновська В., Гарматюк Н. Сучасні стратегії розвитку залізничного транспорту України. *Збірник наукових праць ДУІТ*. Серія «Економіка і управління». 2018. Вип. 42(2). С. 55-65.

44 Дикань О.В., Козлова М.В., Литвинчук І.В. Стратегічні напрями розвитку інтеграційних процесів в умовах реформування залізничного транспорту України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 35. С. 192-195.

45 Паливода О.М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. *Бізнес-Інформ*. 2023. №8. С. 185-92.

46 Овчиннікова В.О. Трансформація теорії стратегічного управління розвитком залізничного транспорту. *Інтелект XXI*. 2017. №5. С. 53-57.

47 Ареф'єва О.В., Сафонік Н.П., Дудік А.О. Стратегічний аналіз розвитку транспортних підприємств в умовах інноваційних тенденцій. *Проблеми сучасних трансформацій*. Серія «Економіка та управління». 2023. №7. URL: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-16/2023-7-04-16.

48 Дикань В.В., Фролова Н.Л. Напрями та інструменти державної підтримки розвитку малого та середнього бізнесу в Україні у воєнний час. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2022. №38. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1309/1263.

49 Бурик М.М. Аналіз стратегічного планування в діяльності органів державного управління розвитком транспортної інфраструктури. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №17-18. С. 143-147.

50 Редько В.Є., Кердан О.С., Кердан В.Ю. Формування стратегічних орієнтирів діяльності підприємств залізничного транспорту. *Інноваційна економіка*. 2019. №7-8(81). С. 63-68.

51 Овчиннікова В.О. Системний стратегічний аналіз залізничного транспорту в умовах обмеженості ресурсів. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 41. С. 69-72.

52 Юсупова Т.М., Гонтар Н.О. Інновації у стратегічному розвитку підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №69. С. 200-206.

53 Торопова В.І. Кадрове забезпечення механізму інноваційного розвитку підприємств залізничного транспорту. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 1(01). С. 128-134.

54 Підприємництво: Теоретичні основи організації підприємницької діяльності: підручн. / С.В. Панченко та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 241 с.

55 Токмакова І.В., Овчиннікова В.О., Юсупова Т.М. Стратегічне управління

виробничим потенціалом залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. №61. С. 87-95.

56 Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань та ін. К.: Центр учбової літератури, 2021. 272 с.

57 Овчиннікова В.О., Обруч Г.В., Веселов А.М., Гавриш К.В. Інструментарій забезпечення збалансованого розвитку АТ «Укрзалізниця» в умовах реалізації цифрових змін у галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2020. №70-71. С. 44-54.

58 Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2023. Вип. 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959.

59 Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічних інститут»*. 2021. №20. С. 51-55.

60 Піріашвілі О.Б. Особливості продуктивності залізничного транспорту України на сучасному етапі розвитку. *Економіка та суспільство*: електрон. наук. фахове вид. 2022. Вип. 46. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2067/1995.

61 Кірдіна О.Г., Українська Л.О. Антикризове управління розвитком залізничного транспорту в умовах глобальної турбулентності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021-2022. №76-77. С. 24-32.

62 Дикань В.Л., Воловельська І.В. Основні цілі системи економічної безпеки залізничного транспорту в постіндустріальний період. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №75. С. 7-15.

63 Каличева Н.Є. Забезпечення конкурентоспроможності підприємства залізничного транспорту (методологічні аспекти): монографія. Х.: УкрДУЗТ, 2019. 391 с.

64 Маслова В.О., Шраменко О.В., Сапронов В.М. Забезпечення ефективності управління інноваційним розвитком підприємств залізничного транспорту:

функціональний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. №66. С. 245-251.

65 Підприємництво: Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах / С.В. Панченко та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 235 с.

66 Уткіна Ю.М., Сюсько К.Ю. Інноваційно-інвестиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств на глобальних конкурентних ринках. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2021. №52. С. 149-157.

67 Економічна діагностика: підруч. / В.Л. Дикань та ін. Х.: УкрДУЗТ, 2022. 284 с.

68 Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основі напрямки її підвищення. *Галицький економічний вісник*. 2021. №1. Т.48. С. 82-92.

69 Піріашвілі О.Б. Теоретико-методологічні засади процесів конвергенції продуктивності залізничного транспорту України з ЄС. *Підприємництво і торгівля*. 2023. №39. С. 124-133.

70 Швиданенко Г.О., Дмитренко А.І., Олексюк О.І. Бізнес-діагностика підприємства. К.: КНЕУ, 2018. 340 с.

71 Морозовська Г. Собівартість послуг: особливості формування. *Інтерактивна бухгалтерія*: електрон. наук. фахове вид. 2020. №89. URL: http://inter.buh.com.ua/ua/document/ib/10166/138487.

72 Запорожець Г.В., Краснокутський Є.С. Напрями підвищення ефективності управління якістю послуг підприємств залізничного транспорту України. *Проблеми економіки*. 2022. №4(54). С. 148-155.

73 Обруч Г.В., Ульянченко А.В. Оцінювання ефективності впровадження цифрових інновацій на підприємствах залізничного транспорту. *Причорноморські економічні студії*. 2022. Вип. 77. С. 52-57.

74 Новіченко Л.С. Аналіз показників рентабельності підприємства: теоретичні та прикладні аспекти. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №2. Т.2. С. 254-259.

75 Дребот Н.П., Миколишин М.М. Підтримка малого підприємництва як

фактор розвитку національної економіки. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 2(136). С. 73-78.

76 Innovative Entreprenuership Model in the Management System of Enterprise Competitiveness / S. Drobyazko A. et al. *Journal of Entreprenuership Educatoinal*. 2019. No.22(4). URL: https://www.abacademies.org/articles/innovative-entrepreneurship-models-in-the-management-system-of-enterprise-competitiveness-8501.html.

77 Clauss T. Measuring business model innovation: concelitualization, scole development and liroof of lieformance. *Journal of Management*. 2023. No.47(3). P. 385-403.

78 Foss N.J., Saebi T. Fifteen years of research on business model innovation: how far have we come and where should we go? *Journal of Management*. 2023. No.43(1). P. 200-227.

79 Lindel M., Williander M. Circular business model innovation: inherent uncertainties. *Business strategy and the environment*. 2023. No.26(2). P. 182-196.

80 Value uncalitured liersliective for sustainable business model innovation / M. Yang et al. // Journal of Cleaner liroduction. 2023. No.140. P. 1794-1804.

81 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка» / укладачі: В.Л. Дикань, І.В. Токмакова, І.Л. Назаренко. Х.: УкрДУЗТ, 2023. 63 с.

82 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: метод. посіб. з додержання вимог нормоконтролю у студент. навч. звітності / Козар Л.М. та ін.; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2020. 54 с.

83 Уткіна Ю.М., Рєзнік М.С., Липівський О.О. Застосування технологій гнучкого управління підприємствами в умовах ринкової економіки. *Соціально-гуманітарний вісник*. 2024. №50. С. 49-60.

Додаток А

Організаційні параметри проекту диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання

Таблиця А.1 – Обсяг виробництва продукції Полтавської дистанції електропостачання в натуральних одиницях

Найменування товару	Перший рік											
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Вода, збагачена киснем, 18,9 л	270	320	375	413	436	470	510	280	625	694	716	735
Вода фторована, 18,9 л	294	320	351	384	423	468	520	584	605	665	715	765
Вода йодована, 18,9 л	316	346	397	426	470	498	534	590	621	670	735	790
Вода газована 1,5 л	325	340	356	370	386	397	401	423	440	465	476	798
Вода газована 0,5 л	380	397	423	446	457	478	490	520	546	568	597	603
Вода йодована 1,5 л	134	186	215	246	284	302	340	360	395	402	465	490
Вода йодована 0,5 л	154	187	196	220	235	346	358	420	465	490	510	523
Вода активована 0,5 л	164	176	189	197	231	265	289	305	345	367	389	402

Продовження таблиці А.1

Найменування товару	Другий рік				Третій рік	
	Перший квартал	Другий квартал	Третій квартал	Четвертий квартал	Перше півріччя	Друге півріччя
А	13	14	15	16	17	18
Вода, збагачена киснем, 18,9 л	1600	1860	1960	2800	4250	4760
Вода фторована, 18,9 л	1700	1850	1980	2780	4230	4750
Вода йодована, 18,9 л	1400	1880	1920	2750	4520	5030
Вода газована 1,5 л	970	1340	1680	2300	5260	5680
Вода газована 0,5 л	1050	1500	1850	2300	5340	5460
Вода йодована 1,5 л	754	834	910	956	3400	3658
Вода йодована 0,5 л	687	756	835	890	3420	3890
Вода активована 0,5 л	667	690	715	765	3650	3976

Таблиця А.2 – Планований обсяг надання послуг Полтавської дистанції електропостачання, грн

Найменування продукції	Ціна	Перший рік											
		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
А	Б	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Вода, збагачена киснем 18,9 л	27,5	7425	8800	10312,5	11357,5	11990	12925	14025	7700	17187,5	19085	19690	20212,5
Вода фторована 18,9 л	32,5	9555	10400	11407,5	12480	13747,5	15210	16900	18980	19662,5	21612,5	23237,5	24862,5
Вода йодована 18,9 л	37,5	11850	12975	14887,5	15975	17625	18675	20025	22125	23287,5	25125	27562,5	29625
Вода газована 1,5 л	22,5	7312,5	7650	8010	8325	8685	8932,5	9022,5	9517,5	9900	10462,5	10710	17955
Вода газована 0,5 л	34,5	13110	13696,5	14593,5	15387	15766,5	16491	16905	17940	18837	19596	20596,5	20803,5
Вода йодована 1,5 л	23,75	3182,5	4417,5	5106,25	5842,5	6745	7172,5	8075	8550	9381,25	9547,5	11043,75	11637,5
Вода йодована 0,5 л	37,5	5775	7012,5	7350	8250	8812,5	12975	13425	15750	17437,5	18375	19125	19612,5
Вода активована 0,5 л	55	9020	9680	10395	10835	12705	14575	15895	16775	18975	20185	21395	22110

Продовження таблиці А.2

Найменування продукції	Ціна	Другий рік				Третій рік	
		Перший квартал	Другий квартал	Третій квартал	Четвертий квартал	Перше півріччя	Друге півріччя
А	Б	13	14	15	16	17	18
Вода, збагачена киснем 18,9 л	27,5	44000	51150	53900	77000	116875	130900
Вода фторована 18,9 л	32,5	55250	60125	64350	90350	137475	154375
Вода йодована 18,9 л	37,5	52500	70500	72000	103125	169500	188625
Вода газована 1,5 л	22,5	21825	30150	37800	51750	118350	127800
Вода газована 0,5 л	34,5	36225	51750	63825	79350	184230	188370
Вода йодована 1,5 л	23,75	17907,5	19807,5	21612,5	22705	80750	86877,5
Вода йодована 0,5 л	37,5	25762,5	28350	31312,5	33375	128250	145875
Вода активована 0,5 л	55	36685	37950	39325	42075	200750	218680

Таблиця А.3 – Забезпеченість випуску продукції Полтавської дистанції електропостачання основними видами сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів

Основні види сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів	Середньорічна потреба	З Полтавської області	З інших регіонів України	З країн ближнього зарубіжжя	З країн дальнього зарубіжжя
1 Вода з артезіанської свердловини, л	11000		+		
2 Бензин (Аи-95), л	7300	+			
3 Електроенергія, кВт-год.	3000	+			
4 Тара, од.	40655	+			
5 Полікарбонат, кг	60	+			
6 Прилади, од	2100	+			

Таблиця А.4 – Витрати на персонал

Стаття витрат	Група витрат	Сума, грн
- почасова заробітна плата - оклади	Основна ЗП	8500 15750
- доплати за винаходи та раціоналізаторські пропозиції - доплати за особливі види робіт - премії	Додаткова ЗП	2500 1750 7000
- управлінські - виробничі - за виконання та перевиконання планів	Надбавки	3150 3500 3000
- за понаднормові - за вихідні/святкові дні - за змінну та нічну працю	Доплати	4250 2450 2125

Таблиця А.5 – Додаткові витрати

Стаття витрат	Відсоток від основних витрат на персонал, %
1 Внески працедавцям на різні види страхування, пенсійний фонд, оплата святкових днів, лікарняних листів, охорона материнства	26
2 Соціальні витрати відповідно до тарифної угоди (оплата відпусток, особливі доплати, компенсації і так далі, надання матеріальної допомоги)	15

Таблиця А.6 – Прямі витрати, грн

Найменування товару	Перший рік											
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Полікарбонат	300	352,5	380	400	412,5	450	475	525	550	600	650	700
Тара	1350	1462,5	1537,5	1687,5	1700	1775	1800	1837,5	1890	1950	2000	2025
Найменування товару	Другий рік								Третій рік			
	Перший квартал		Другий квартал		Третій квартал		Четвертий квартал		Перше півріччя		Друге півріччя	
А	13		14		15		16		17		18	
Полікарбонат	612,5		657,5		675		685		1425		1525	
Тара	2450		2550		2585		2605		3775		3967,5	

Таблиця А.7 – Оперативні витрати, грн

Показник	Перший рік											
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Заробітна плата робітників, крім відрядників	15750	17125	17800	18375	19050	19575	19880	20300	20800	21537,5	21750	22250
Додаткова заробітна плата робітників	11250	12250	13000	14250	15500	16250	16750	17250	17825	18125	18550	19650
Відрахування на соціальні заходи	4095	4452,5	4628	4777,5	4953	5089,5	5168,8	5278	5408	5599,75	5655	5785
Електроенергія та паливо на виробничі потреби	375	437,5	450	480	530	585	660	700	800	850	850	875
Оренда будівель, приміщень, автомобілів, землі	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500	5500
Амортизація	0	11250	11250	11250	11250	11250	11250	11250	11250	11250	11250	11250
Витрати на обладнання	11250											
Усього	694325,05											

Продовження таблиці А.7

Показник	Другий рік				Третій рік	
	Перший квартал	Другий квартал	Третій квартал	Четвертий квартал	Перше півріччя	Друге півріччя
А	13	14	15	16	17	18
Заробітна плата робітників, крім відрядників	51375	52350	53075	54400	100500	101400
Додаткова заробітна плата робітників	37500	39100	39700	40750	76750	77550
Відрахування на соціальні заходи	13357,5	13611	13799,5	14144	26130	26364
Електроенергія та паливо на виробничі потреби	1350	1467,5	1560	1642,5	3025	3580
Оренда будівель, приміщень, автомобілів, землі	17000	17000	17000	17000	35000	35000
Амортизація	22500	22500	22500	22500	45000	45000
Витрати на обладнання						
Усього	587182				575299	

Таблиця А.8 – Загально-торгівельні й адміністративні витрати, грн

Показник	Перший рік											
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Заробітна плата управлінського персоналу	5000	6375	7050	7625	8300	8825	9130	9550	10050	10787,5	11000	11500
Відрахування на соціальні заходи	1300	1657,5	1833	1982,5	2158	2294,5	2373,8	2483	2613	2804,75	2860	2990
Реклама й інші витрати на просування товарів і послуг	13812,5	13812,5	13812,5	13812,5	13812,5	13812,5	13812,5	13812,5	13812,5	13812,5	13812,5	13812,5
Командировочні витрати	900	962,5	1050	0	625	1075	0	0	750	1050	0	0
Транспортні витрати	3750	3950	4050	4050	4400	4475	4750	4865	4950	5032,5	5075	5115
Юридичні послуги	1500	400	200	625	300	275	197,5	225	190	325	245	375
Страхування діяльності	675	675	675	800	800	800	800	1050	1050	1250	1250	1250
Утримання офісу (у тому числі канцелярські товари та інше)	2550	2150	2445	2725	2050	1350	1492,5	1525	1557,5	1625	1675	1725
Платежі по кредиту	4566,9675	4566,9675	4566,9675	4566,9675	4566,9675	4566,9675	4566,9675	4566,9675	4566,9675	4566,9675	4566,9675	4566,9675
Усього	452773,66											

Продовження таблиці А.8

Показник	Другий рік				Третій рік	
	Перший квартал	Другий квартал	Третій квартал	Четвертий квартал	Перше півріччя	Друге півріччя
А	13	14	15	16	17	18
Заробітна плата управлінського персоналу	23500	112180	29105	29650	50525	51217,5
Відрахування на соціальні заходи	6110	29166,8	7567,3	7709	13136,5	13316,55
Реклама й інші витрати на просування товарів і послуг	42462,5	169850	42462,5	42462,5	85675	85675
Командировочні витрати	1900	6950	1550	850	2225	2307,5
Транспортні витрати	10750	46700	12675	13350	20500	20875
Юридичні послуги	925	2400	495	502,5	750	812,5
Страхування діяльності	1625	7000	1875	2000	3000	3550
Утримання офісу (у тому числі канцелярські товари та інше)	2550	11200	2900	3000	6000	6625
Платежі по кредиту	9088,435	36353,74	9088,435	9088,435	18267,87	18267,87
Усього	420873,74				402726,29	

Додаток Б

Графік погашення кредиту по проекту диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання

Таблиця Б.1 – Графік погашення кредиту, у грн

Місяць	Залишок кредитної заборгованості на початок періоду	Щомісячне погашення тіла кредиту	Щомісячні відсоткові платежі	Щомісячний платіж по кредиту	Залишок кредитної заборгованості на кінець періоду	Дата
1	137500	3191,97	1375	4566,97	132933,03	10.02.2025
2	134308,03	3223,89	1343,08	4566,97	131084,15	10.03.2025
3	131084,15	3256,13	1310,84	4566,97	127828,02	10.04.2025
4	127828,02	3288,69	1278,28	4566,97	124539,33	10.05.2025
5	124539,33	3321,58	1245,39	4566,97	121217,76	10.06.2025
6	121217,76	3354,79	1212,18	4566,97	117862,97	10.07.2025
7	117862,97	3388,34	1178,63	4566,97	114474,63	10.08.2025
8	114474,63	3422,22	1144,75	4566,97	111052,41	10.09.2025
9	111052,41	3456,44	1110,53	4566,97	107595,97	10.10.2025
10	107595,97	3491,01	1075,96	4566,97	104104,96	10.11.2025
11	104104,96	3525,92	1041,05	4566,97	100579,04	10.12.2025
12	100579,04	3561,18	1005,79	4566,97	97017,86	10.01.2026
13	97017,86	3596,79	970,18	4566,97	93421,07	10.02.2026
14	93421,07	3632,76	934,21	4566,97	89788,32	10.03.2026
15	89788,32	3669,09	897,88	4566,97	86119,23	10.04.2026
16	86119,1	3705,78	861,19	4566,97	82413,46	10.05.2026
17	82413,46	3742,83	824,14	4566,97	53670,62	10.06.2026
18	78670,72	3780,26	786,71	4566,97	74890,36	10.07.2026
19	74890,36	3818,25	748,72	4566,97	71072,3	10.08.2026
20	71072,3	3856,25	710,72	4566,97	67216,05	10.09.2026
21	67216,05	3894,81	672,16	4566,97	63321,25	10.10.2026
22	63321,25	3933,76	633,21	4566,97	59387,49	10.11.2026
23	59387,49	3973,09	593,88	4566,97	55414,4	10.12.2026
24	55414,4	4012,82	554,15	4566,97	51401,58	10.01.2027
25	51401,58	4052,95	514,02	4566,97	47348,62	10.02.2027
26	47348,62	4093,48	473,49	4566,97	43255,14	10.03.2027
27	43255,14	4134,42	432,55	4566,97	39120,73	10.04.2027
28	39120,73	4175,76	391,21	4566,97	34944,97	10.05.2027
29	34944,97	4217,52	349,45	4566,97	30727,45	10.06.2027
30	30727,45	4259,69	307,28	4566,97	26467,75	10.07.2027
31	26467,75	4302,29	264,68	4566,97	22165,46	10.08.2027
32	22165,46	4345,31	221,66	4566,97	17820,15	10.09.2027
33	17820,15	4388,77	178,2	4566,97	13431,39	10.10.2027
34	13431,35	4432,66	134,31	4566,97	8998,73	10.11.2027
35	8998,73	4476,98	89,99	4566,97	4521,75	10.12.2027
36	4521,75	4521,75	45,22	4566,97	0	10.01.2028
Усього		137500	26910,83	164410,83		

Додаток В

Оцінка ризиків проекту диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання

Таблиця В.1 – Перелік ризиків

Ризик	1	2	3	4	5	Середня оцінка
I Підготовча стадія						
1 Віддаленість від інженерних мереж	0	0	0	0	0	0
2 Наявність зв'язку з основним виробництвом	0	0	0	0	0	0
3 Відношення з місцевою владою	25	0	25	0	25	15
4 Правонаслідування виробництва	50	50	25	50	25	40
II Монтаж обладнання						
1 Платоспроможність замовника	0	0	0	0	0	0
2 Непередбачувані витрати	0	25	25	0	25	15
3 Технологічні недоліки обладнання	0	25	0	0	0	5
4 Несвоєчасна поставка комплектуючих	0	25	0	25	25	15
5 Недобросовісність підрядника	0	0	0	0	0	0
III Функціонування						
1 Фінансово-економічні						
1.1 Нестабільність попиту споживачів	0	25	25	0	25	15
1.2 Нестабільність збуту	0	0	0	0	25	5
1.3 Поява конкурентів	50	75	50	50	50	55
1.4 Зниження цін конкурентами	50	50	50	50	25	45
1.5 Збільшення виробництва у конкурентів	50	25	50	25	25	35
1.6 Зростання податків	25	25	25	25	25	25
1.7 Зростання цін на сировину	25	25	50	50	25	35
1.8 Врожайність	0	0	0	0	0	0
1.9 Залежність від постачальників	25	25	25	25	25	25
1.10 Недозавантаження обладнання	50	50	50	50	25	45
1.11 Нестача оборотних коштів	25	0	25	25	25	20
1.12 Нестабільність законодавства	25	0	25	25	0	15
1.13 Сезонність продаж	0	0	0	0	0	0
1.14 Затримки в реалізації / втрати	0	0	0	0	0	0
2 Соціальні						
2.1 Труднощі з набором кваліфікованої робочої сили	0	0	0	0	0	0
2.2 Відношення з місцевою владою	0	0	0	0	0	0
2.3 Недостатній рівень заробітної плати	0	25	0	25	0	10
3 Технічні						
3.1 Нестабільність якості сировини	25	25	25	25	0	20
3.2 Безпрерирвність виробництва	0	0	0	0	0	0
3.3 Недостатня надійність технологій	0	0	0	0	0	0
3.4 Відсутність резерву потужності потокової лінії	0	25	0	0	25	10
4 Екологічні						
4.1 Вірогідність залпових викидів	0	0	0	0	0	0
4.2 Шкідливість виробництва	0	0	0	0	0	0
4.3 Дотримання СЕ норм	0	0	25	0	20	9
5 Ризики інших видів діяльності						
5.1 Рівень менеджменту	25	25	0	25	0	15
5.2 Неорганізованість товаропотоку	0	0	0	25	0	5
5.3 Диверсифікація діяльності фірми	0	0	0	0	25	5
5.4 Розкрадання майна	0	0	0	0	0	0
Усього	484					

Таблиця В.2 – Визначення вагів ризиків проекту

Ризик	1	2	3	4	5	Середня оцінка	Пріоритет	Вага ризику	Зважена оцінка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
І Підготовча стадія									0,825
1 Віддаленість від інженерних мереж	0	0	0	0	0	0	3	0,0085	0
2 Наявність зв'язку з основним виробництвом	0	0	0	0	0	0	3	0,0085	0
3 Відношення з місцевою владою	25	0	25	0	25	15	2	0,015	0,225
4 Правонаслідування виробництва	50	50	25	50	25	40	2	0,015	0,6
ІІ Монтаж обладнання									4,5
1 Платоспроможність замовника	0	0	0	0	0	0	3	0,0085	0
2 Непередбачувані витрати	0	25	25	0	25	15	1	0,28	4,2
3 Технологічні недоліки обладнання	0	25	0	0	0	5	2	0,015	0,075
4 Несвоєчасна поставка комплектуючих	0	25	0	25	25	15	2	0,015	0,225
5 Недобросовісність підрядника	0	0	0	0	0	0	2	0,015	0
ІІІ Функціонування									7,3525
1 Фінансово-економічні									3,8575
1.1 Нестабільність попиту споживачів	0	25	25	0	25	15	3	0,0085	0,1275
1.2 Нестабільність збуту	0	0	0	0	25	5	3	0,0085	0,0425
1.3 Поява конкурентів	50	75	50	50	50	55	3	0,0085	0,4675
1.4 Зниження цін конкурентами	50	50	50	50	25	45	3	0,0085	0,3825
1.5 Збільшення виробництва у конкурентів	50	25	50	25	25	35	2	0,015	0,525
1.6 Зростання податків	25	25	25	25	25	25	3	0,0085	0,2125
1.7 Зростання цін на сировину	25	25	50	50	25	35	2	0,015	0,525
1.8 Врожайність	0	0	0	0	0	0	3	0,0085	0
1.9 Залежність від постачальників	25	25	25	25	25	25	2	0,015	0,375
1.10 Недозавантаження обладнання	50	50	50	50	25	45	2	0,015	0,675
1.11 Нестача оборотних коштів	25	0	25	25	25	20	2	0,015	0,3
1.12 Нестабільність законодавства	25	0	25	25	0	15	2	0,015	0,225
1.13 Сезонність продаж	0	0	0	0	0	0	3	0,0085	0
1.14 Затримки в реалізації / втрати	0	0	0	0	0	0	3	0,0085	0
2 Соціальні									0,15
2.1 Труднощі з набором кваліфікованої робочої сили	0	0	0	0	0	0	2	0,015	0
2.2 Відношення з місцевою владою	0	0	0	0	0	0	2	0,015	0
2.3 Недостатній рівень заробітної плати	0	25	0	25	0	10	2	0,015	0,15
3 Технічні									0,45
3.1 Нестабільність якості сировини	25	25	25	25	0	20	2	0,015	0,3
3.2 Безпририрвність виробництва	0	0	0	0	0	0	2	0,015	0
3.3 Недостатня надійність технологій	0	0	0	0	0	0	2	0,015	0
3.4 Відсутність резерву потужності потокової лінії	0	25	0	0	25	10	2	0,015	0,15
4 Екологічні									2,52
4.1 Вірогідність залпових викидів	0	0	0	0	0	0	2	0,015	0
4.2 Шкідливість виробництва	0	0	0	0	0	0	3	0,0085	0
4.3 Дотримання СЕ норм	0	0	25	0	20	9	1	0,28	2,52
5 Ризики інших видів діяльності									0,375

Продовження таблиці В.2

5.1 Рівень менеджменту	25	25	0	25	0	15	2	0,015	0,225
5.2 Неорганізованість товаропотоку	0	0	0	25	0	5	2	0,015	0,075
5.3 Диверсифікація діяльності фірми	0	0	0	0	25	5	2	0,015	0,075
5.4 Розкрадання майна	0	0	0	0	0	0	3	0,0085	0
Усього						484		1,00	12,6775

Додаток Г

Фінансові показники проекту диверсифікації підсобно-допоміжної діяльності Полтавської дистанції електропостачання

Таблиця Г.1 – Прогноз обсягів реалізації

Показник	Перший рік											
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Обсяг виробництва, од.	2037	2272	2502	2702	2922	3224	3442	3482	4042	4321	460	5106
Обсяг реалізації, грн	67230	74631,5	82062,25	88452	96076,5	106956	114272,5	117337,5	134668,25	143988,5	153360,5	166818,5

Продовження таблиці Г.2

Показник	Другий рік				Третій рік	
	Перший квартал	Другий квартал	Третій квартал	Четвертий квартал	Перше півріччя	Друге півріччя
А	13	14	15	16	17	18
Обсяг виробництва, од.	8828	10710	11850	15541	34070	37204
Обсяг реалізації, грн	267047	323977,5	358530	470115,25	1133679,3	1237963,1

Таблиця Г.2 – Таблиця доходів і витрат, грн

Показник	Перший рік											
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Доходи від продажу	55128,6	61197,83	67291,05	72530,64	78782,73	87703,92	93703,45	96216,75	110427,97	118070,57	125755,61	136791,17
Постійні витрати	44203,57	57070,53	58028,03	58383,03	59033,03	59358,03	58928,03	59773,03	61105,53	62628,03	61803,03	62523,03
Змінні витрати	2025	2252,5	2367,5	2680	2642,5	2810	2935	3062,5	3240	3400	3500	3600
Валовий прибуток	8900,03	1874,81	6895,52	11580,12	17107,21	25535,9	31840,43	33381,23	46082,45	52042,55	60452,58	38268,15
Прибуток від основної діяльності	3316,1	9082,83	14191,05	17825,64	23977,73	32856,43	38085,95	39626,75	53077,98	59338,08	66698,1	44513,68

Продовження таблиці Г.2

Показник	Другий рік				Третій рік	
	Перший квартал	Другий квартал	Третій квартал	Четвертий квартал	Перше півріччя	Друге півріччя
А	13	14	15	16	17	18
Доходи від продажу	218978,54	265661,55	293994,6	385494,51	929616,99	1015129,74
Постійні витрати	158542,88	160330,38	161987,88	163520,38	308561,5	311156,5
Змінні витрати	4412,5	4675	4820	4932,5	8225	9072,5
Валовий прибуток	56023,18	100656,18	127186,73	217041,63	612830,5	694900,75
Прибуток від основної діяльності	51967,8	94938,33	121281,38	210436,28	595145,5	677298,25

Таблиця Г.3 – Баланс грошових витрат і надходжень

Показник	Перший рік											
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
А	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Кошти на початок	150000	161181,53	12671,47	20302,96	27423,55	35824,73	48636,33	58219,23	60561,23	79867,08	88926,48	101709,68
2 Доходи												
2.1 Дохід від реалізації продукції	67230	74631,5	82062,25	88452	96076,5	106956	114272,5	117337,5	134668,25	143988,5	153360,5	166818,5
2.2 Накопичення отриманих кредитів	137500											
3 Витрати												
3.1 Операційні витрати	166870	71356,12	73670,44	76431,07	79206,6	81318,94	80099,64	84103,62	85990,2	88045,76	89051,2	91343,9
сировина та матеріали	1650	1815	1917,5	2087,5	2112,5	2225	2275	2362,5	2440	2550	2650	2725
амортизація обладнання	0	11250	11250	11250	11250	11250	11250	11250	11250	11250	11250	11250
витрати на оплату праці	15750	17125	17800	18375	19050	19575	19880	20300	20800	21537,5	21750	22250
витрати на обладнання	112500											
оперативні витрати (без амортизації)	36970	39765	41378	43382,5	45533	46999,5	45458,8	49028	50333	51612,25	52305	54060
витрати з виплати відсотків за кредит	0	1401,12	1324,94	1336,07	1261,1	1269,44	1235,84	1163,12	1167,2	1096,01	1096,2	1058,9
3.2 Податкові платежі, що відносяться на собівартість	4095	4452,5	4628	4777,5	4953	5089,5	5168,8	5278	5408	5599,75	5655	5785
3.3 ПДВ	12101,4	13433,67	14770,46	15921,36	17293,77	19252,08	20569,05	21120,75	24240,29	25917,93	27604,9	30027,33
3.4 Податки на майно	0	362,55	362,55	362,55	362,55	362,55	362,55	362,55	362,55	362,55	362,55	362,55
Усього витрат	183066,4	88203,72	92107,26	96156,41	100554,82	104753,63	107464,2	109701,8	114833,84	118829,98	121577,45	126459,88
4 Валовий прибуток	8900,03	1874,81	6895,52	11580,12	17107,21	25535,9	31840,43	33381,23	46082,45	52042,55	60452,58	38268,15
5 Податкові та інші платежі з прибутку	2136,01	449,95	1654,92	2779,23	4105,73	6128,62	7641,7	8011,5	11059,79	12490,21	14508,62	9184,36
6 Чистий прибуток	6764,03	1424,85	5240,6	8800,89	13001,48	19407,29	24198,72	25369,73	35022,66	39552,34	45943,96	29083,8
7 Погашення кредиту	4566,97	4566,97	4566,97	4566,97	4566,97	4566,97	4566,97	4566,97	4566,97	4566,97	4566,97	4566,97
8 Грошовий потік	6764,03	8107,89	11923,63	15483,92	19684,51	26090,33	30881,75	32052,75	41705,7	46235,38	52626,98	35766,83
9 Кошти на кінець	156764,03	169289,4	245845,1	35786,88	47108,05	61915,05	79518,08	90271,98	102266,93	126102,45	141553,45	137476,5

Продовження таблиці Г.3

Показник	Другий рік				Третій рік	
	Перший квартал	Другий квартал	Третій квартал	Четвертий квартал	Перше півріччя	Друге півріччя
А	13	14	15	16	17	18
1 Кошти на початок	67989,38	101477,35	169319,5	209645,95	346225,5	964148
2 Доходи						
2.1 Дохід від реалізації продукції	267047	323977,5	358530	470115,25	1133679,3	1147963,1
2.2 Накопичення отриманих кредитів						
3 Витрати						
3.1 Операційні витрати	200525,78	204873,93	207285,67	211395,32	396965,39	402494,72
сировина та матеріали	3062,5	3207,5	3260	3290	5200	7992,5
амортизація обладнання	22500	22500	22500	22500	45000	45000
витрати на оплату праці	51375	52350	53075	54400	100500	101400
витрати на обладнання						
оперативні витрати (без амортизації)	120725	124217,5	126190	129292,5	243775	247165
витрати з виплати відсотків за кредит	2863,28	2598,93	2260,67	1912,82	2490,39	937,22
3.2 Податкові платежі, що відносяться на собівартість	13500	14300	14855	15500	28500	29635
3.3 ПДВ	48068,45	58315,95	64535,4	84620,75	204062,28	222833,35
3.4 Податки на майно	1087,67	1087,67	1087,67	1087,67	2175,3	2175,3
Усього витрат	263181,88	275978,6	287763,72	312603,72	631702,97	654638,37
4 Валовий прибуток	56023,18	100656,18	127186,73	217041,63	612830,5	694900,75
5 Податкові та інші платежі з прибутку	13445,56	24157,48	30524,83	52090	147079,33	166776,18
6 Чистий прибуток	42577,61	76498,69	96661,9	164951,63	465751,18	528124,58
7 Погашення кредиту	9088,44	9088,44	9088,44	9088,44	18267,87	18267,87
8 Грошовий потік	55943,7	89864,78	110027,98	178317,7	492482,75	554856
9 Кошти на кінець	123933,08	191342,13	279347,5	387963,75	838708,25	1519004

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота

на тему: «Стратегічне планування діяльності підприємства залізничного транспорту в умовах воєнного стану»

автора: ЛИПІВСЬКИЙ Олег Олександрович
(ПІБ автора повністю)

містить 0,50 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
доцент кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом _____ Ганна ОБРУЧ
(підпис)

13.12.2024 р.