

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА,  
НА ПРИКЛАДІ ТОВ НВП «ЕНЕРГООБЛІК СЕРВІС»

Пояснювальна записка і розрахунки  
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.829.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д24  
спеціальності 051 «Економіка»  
(роботу виконано самостійно, відповідно до  
принципів академічної доброчесності)

\_\_\_\_\_ Валерій МОКРУШИН  
(підпис)

Керівник: доцент, канд. екон. наук  
Анна ТОЛСТОВА

Рецензент: доцент, докт. екон. наук  
Анна ЗАЙЦЕВА

# Український державний університет залізничного транспорту

**Факультет економічний**

**Кафедра** економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

**Рівень вищої освіти:** магістр

**Спеціальність:** 051 «Економіка»

**Освітня програма:** «Економіка підприємства»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри,  
професор, д-р екон. наук

\_\_\_\_\_ Володимир ДИКАНЬ

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2026 р.

## **ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ** Мокрушина Валерія Вячиславовича

1 Тема «Формування стратегії розвитку вітчизняного підприємства, на прикладі ТОВ НВП «Енергооблік сервіс»»

керівник Толстова Анна Вадимівна, канд. екон. наук, доцент

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «27» лютого 2025 року № 59/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані : Баланс (форма № 1)

Звіт про фінансові результати (форма № 2)

Звіт з праці

Звіт про наявність та рух основних засобів

Звіт про рух грошових коштів

Звіт про наявність та рух трудових ресурсів, структура працівників підприємства

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств

2 Аналіз господарської діяльності підприємства

3 Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «НВП Енергооблік сервіс»

## 5 Перелік графічного матеріалу

1 Об'єкт, предмет та завдання роботи

2 Наукова новизна отриманих результатів

3 Етапи та принципи розробки стратегії

4 Динаміка основних показників роботи підприємства

5 Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів

6 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів

7 Динаміка зміни та структури операційних витрат

8 Аналіз показників, що характеризують результати виробничо-фінансової діяльності підприємства

9 Цільова модель агропромислового комплексу Харківського регіону

10 Схема функціонування інтегрованого агропромислового кластеру

11 Інтегроване ядро агропромислового кластеру

12 Автоматизована система зрошення

13 Інвестиційні витрати, прогнозний обсяг врожайності після впровадження інвестиційного проекту

14 Розрахунок річного економічного ефекту від впровадження системи зрошення, розробленої ТОВ НВП «Енергооблік сервіс»

15 Економічний ефект ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» від участі у кластері

3

## 6 Консультанти окремих розділів

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

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| Назва етапів                                                  | Строк виконання етапів | Примітка |
|---------------------------------------------------------------|------------------------|----------|
| 1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств | 21.05.2025             | викон.   |
| 2 Аналіз господарської діяльності підприємства                | 31.10.2025             | викон.   |
| 3 Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «НВП Енергооблік сервіс»  | 27.10.2025             | викон.   |
| Висновки                                                      | 22.12.2025             | викон.   |
| Графічна частина                                              | 31.12.2025             | викон.   |

Студент \_\_\_\_\_ Валерій МОКРУШИН

Керівник \_\_\_\_\_ Анна ТОЛСТОВА

## Зміст

|                                                                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Вступ                                                                                                       | 5   |
| 1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств                                               | 9   |
| 1.1 Сутністно-змістовну характеристику поняття стратегії підприємства                                       | 9   |
| 1.2 Основи формування стратегії розвитку підприємств                                                        | 19  |
| 1.3 Кластерний підхід до розвитку підприємства                                                              | 28  |
| Висновок до розділу 1                                                                                       | 43  |
| 2. Аналіз господарської діяльності підприємства                                                             | 45  |
| 2.1 Характеристика ТОВ НВП «Енергооблік сервіс»                                                             | 45  |
| 2.2 Аналіз основних показників діяльності                                                                   | 51  |
| 2.3 Аналіз основних виробничих фондів                                                                       | 56  |
| 2.4 Аналіз трудових ресурсів                                                                                | 63  |
| 2.5 Аналіз операційних витрат                                                                               | 68  |
| 2.6 Аналіз виробничо-фінансових результатів діяльності підприємства                                         | 73  |
| Висновки до розділу 2                                                                                       | 76  |
| 3 Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «НВП Енергооблік сервіс»                                                | 78  |
| 3.1 Інтегровані структури як ключовий напрям розвитку вітчизняних підприємств                               | 78  |
| 3.2 Формування інтегрального агропромислового кластеру та місце ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» в ньому        | 83  |
| 3.3 Розрахунок ефективності функціонування ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» в системі агропромислового кластеру | 90  |
| Висновок до розділу 3                                                                                       | 107 |
| Висновок                                                                                                    | 109 |
| Список використаних джерел                                                                                  | 112 |

|           |      |           |        |      |                                                                                                   |         |       |         |
|-----------|------|-----------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------|---------|
|           |      |           |        |      | МРЕ.829. 01.06 ПЗ                                                                                 |         |       |         |
|           |      |           |        |      |                                                                                                   |         |       |         |
| Змн       | Арк. | № докум.  | Підпис | Дата |                                                                                                   |         |       |         |
| Розробив  |      | Мокрушин  |        |      | Формування стратегії розвитку вітчизняного підприємства, на прикладі ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» | Лім.    | Аркуш | Аркушів |
| Перевірів |      | Толстова  |        |      |                                                                                                   |         | 4     | 118     |
| Рецензент |      | Зайцева   |        |      |                                                                                                   | УкрДУЗТ |       |         |
| Н. Контр. |      | Назаренко |        |      |                                                                                                   |         |       |         |
| Затверд.  |      | Дикань    |        |      |                                                                                                   |         |       |         |

## Вступ

**Актуальність теми.** Сучасні реалії повномасштабного вторгнення росії на територію України зумовлюють необхідність підприємств не тільки до адаптації турбулентного українського бізнес-середовища, але й змушують активізувати процеси розробки стратегії розвитку у довгостроковій перспективі. Невизначеність зовнішнього середовища надає підприємствам поштовху на побудову стратегії розвитку, з обґрунтування конкретних сценаріїв їх діяльності у майбутньому. Підґрунтям стратегії розвитку підприємства є раціональне використання корпоративних ресурсів, удосконалення виробництва з асортименту продукції або надання послуг задля задоволення потреб споживачів. Водночас, стратегія розвитку має містити чіткі дії підприємства, напрями їх реалізації і обов'язково враховувати виникнення можливих загроз. За таких умов постає проблема розробки стратегії розвитку підприємства з визначенням цілей і завдань спрямованих на стійке економічне піднесення суб'єкта господарювання в умовах війни.

Дослідженню питань формування стратегії розвитку підприємств, розвитку підприємств присвячено багато робіт, серед яких роботи вчених Л. Агафонової, І. Безуглого, В. Беседіна, А. Виноградської, О. Галенської, В. Герасименка, О. Гонти, В. Гуляєва, В. Дикань, В. Євдокименка, Н. Кабушкіна, В. Федорченка, О. Чудновського, Ю. Шагінова та інші. Однак, забезпечення ефективного розвитку підприємств потребують удосконалення теоретичних і практичних формування стратегії розвитку підприємств, виділення основних принципів нової управлінської парадигми.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, темами.** Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться

|      |      |          |        |      |                   |      |
|------|------|----------|--------|------|-------------------|------|
|      |      |          |        |      | МРЕ 829. 01.06 ПЗ | Арк. |
|      |      |          |        |      |                   | 5    |
| Змн. | Арк. | № докум. | Підпис | Дата |                   |      |

на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних основ формування стратегії розвитку підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- розкрити сутнісно-змістовну характеристику поняття стратегії підприємства;
- дослідити теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємства, визначити основні її принципи;
- дослідити підходи до розвитку підприємства;
- провести комплексний аналіз господарської діяльності підприємства;
- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства, що досліджується;
- визначити особливості формування інтегрального агропромислового кластеру та місце ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» в ньому;
- розрахувати ефективності функціонування ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» в системі агропромислового кластеру.

**Об’єктом дослідження** є процес розробки стратегії розвитку підприємств сфери туризму.

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні основи розробки стратегії підприємства.

**Інформаційною основою** роботи є дослідження вітчизняних та закордонних вчених в сфері формування стратегії розвитку та розвитку підприємств сфери туризму, статистична та довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 72], 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.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: узагальнення понять категорій для дослідження поняття «стратегія підприємства», економіко-статистичні методи, методи експертних оцінок, метод порівняння для техніко-економічного аналізу підприємства, методика визначення економічної ефективності від впровадження інвестиційного проекту розвитку підприємства.

**Наукова новизна** полягає в отриманні подальшого розвитку теоретичних основ формування стратегії підприємства за рахунок виділення основних принципів нової управлінської парадигми, які забезпечують підготовку і прийняття стратегічних рішень, що дозволить стратегічні напрямки розвитку підприємства.

**Практична значущість кваліфікаційної роботи** полягає розробці нового напряму виду діяльності підприємства в межах кластера. Дані пропозиції варто врахувати при формуванні стратегії розвитку підприємства.

**Результатами роботи** є удосконалення стратегії розвитку підприємства ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» шляхом участі у агропромисловому кластері та впровадження нового виду роботи, а саме розробка та впровадження систем зрошення.

**Апробація результатів роботи.** Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідаються на 85й Студентській науково-технічній конференції Українського державного університету залізничного транспорту.

**Публікації.** За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику «Вісник економіки транспорту і промисловості» загальним обсягом 10 сторінок ( у співавторстві).

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

Перший розділ присвячено теоретичним основам формування стратегії розвитку підприємств. Розкрито сутнісну характеристику поняття стратегія

підприємства, досліджено теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств, визначенню підходів до розвитку підприємства.

Другий розділ присвячено аналізу господарської діяльності підприємства, в якому досліджуються основні напрямки роботи, виробничо-господарської діяльності.

Третій розділ роботи присвячено визначенню стратегічних напрямків розвитку підприємства; визначенню механізму формування агропромислового кластеру; системі планування діяльності інтегрованої структури; визначенню ефективності участі НВП «Енергооблік сервіс» в кластері.

# 1 Теоретичні основи формування стратегії розвитку підприємств сфери туризму

## 1.1 Сутнісно-змістовна характеристика поняття стратегії підприємства

Розвиток сучасного підприємства – це процес систематичних динамічних перетворень, трансформацій його підсистем в межах встановлених підприємством стратегічних цілей для забезпечення сталого інноваційного розвитку [1].

Слово «розвиток» походить від дієслів «розвивати», «розвинути», що є калькою німецького «entwicklung», що, у свою чергу, калькує латинське «evolutio» – еволюція (від *evolvere* – розгортання). Дослідження змістового наповнення поняття «розвиток» на рівні економічних систем та організацій достатньо глибоко були проведені в монографіях С. Мочерного [2] та Г. П'ятницької [3]. У подальшому будемо виходити з того, що: 1) зміст розвитку в цілому пов'язаний як із якісними, так і з кількісними змінами; 2) етимологія розвитку найкраще розкривається через поняття «процес» (лат. *processus* – просування); 3) зміни, що відбуваються внаслідок розвитку в стані підсистем (підрозділів) підприємства і / або системи (підприємства) в цілому зумовлені дією основних законів діалектики (взаємного переходу кількісних і якісних змін; заперечення заперечення, єдності і боротьби протилежностей). Зупинятися на етимології слова «підприємство» у межах даного дослідження не бачимо сенсу. Вважаємо за доцільне скористатися визначенням, що наведене у Господарському кодексі України [4], і розуміти під підприємством самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом України та іншими законами.

Амеліна І.В. [5], Дятлов Н.В. [6] розвиток характеризують переходом від

нижчої до вищої стадії життєвого циклу під впливом трансформацій та перетворень у підсистемах управління підприємством відповідно до встановлених стратегічним вибором напрямі [7].

Основним інструментом розвитку підприємства є його стратегія.

Стратегія є сполучною ланкою між цілями організації і існуючими проблемами, а стратегічне планування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог зовнішнього середовища.

М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі визначають стратегію як план або програму дій по досягненню цілей підприємства [8].

Американські дослідники Г. Стейнер та Дж. Майєр [9] визначили стратегію, як формулювання місії організації, її намірів і цілей, політики, програми та методів їхнього досягнення. На нашу думку, таке визначення

«стратегії» не є коректним, оскільки процес формулювання місії, цілей політики, програми та методів їхнього досягнення - є елементами стратегічного управління.

Відповідно до визначення В.С. Соловйова: «Стратегія - це генеральний напрямок досягнення цілі, тобто основний, ведучий напрямок руху для поетапного досягнення будь-яких цілей» [10].

П. Дойль визначає стратегію, «...як комплекс рішень, що приймаються менеджментом, по розміщенню ресурсів підприємства та досягненню довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках. Стратегія визначає поставленні задачі» [11]. «Стратегію краще за все розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень по адаптації до нових досягнень промисловості і нової диспозиції на полі конкурентної боротьби», вважають А. Томпсон та А. Стрикленд [12].

Поняття «стратегія» В. Глюк [13] визначив, як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоб бути впевненим у досягненні цілей підприємства.

Та багато вчених як вітчизняних, так і зарубіжних по різному трактують поняття «стратегія» (таблиця 1.1).

Якщо узагальнити, то стратегія являє собою сукупність дій, що необхідні для досягнення цілей підприємства шляхом раціонального використання ресурсів.

Аналіз поняття «стратегія» показує, що різні точки зору на стратегію як вітчизняних, так і закордонних вчених, дають у загальному випадку різні змістовні трактування. Це свідчить про складність, багатоаспектність і багатоплановість поняття «стратегія».

Таблиця 1.1 - Аналіз визначення поняття «стратегія»

| Автор                                 | Визначення                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                     | 2                                                                                                                                                                                                                                            |
| І. Ансофф [14]                        | Набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується в своїй діяльності. Метод встановлення довгострокових цілей підприємства, програми його дій та пріоритетних напрямків розміщення ресурсів                                    |
| М. Портер [15]                        | Спосіб реакції на зовнішні можливості й загрози, внутрішні сильні та слабкі сторони                                                                                                                                                          |
| М. Мінцберг [16]                      | Послідовна, узгоджена та інтегрована структура управлінських рішень                                                                                                                                                                          |
| Б. Карлофф [17]                       | Узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства                                                                                                                                                     |
| Винокуров [18]                        | Система управлінських рішень, що визначають перспективні напрямки розвитку підприємства, сфери, форми і способи його діяльності в умовах навколишнього середовища і порядок розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей              |
| М.К. Старовойтов [19]                 | Ідеологія розвитку, якісного конкретизування у вигляді орієнтирів і стану компанії, послідовності дій з їх досягнення в рамках сформованих цілей                                                                                             |
| Б.А. Райзберг, Б.Б. Стародубцева [19] | Довгострокові, найбільш принципові, важливі установки, плани, наміри уряду, адміністрації регіонів, керівництва підприємства по відношенню до виробництва, доходів і розходів, бюджету, податків, капіталовкладень, цін, соціального захисту |
| М.Д. Крук [20]                        | Правила прийняття рішень, які формуються в момент початку їх реалізації                                                                                                                                                                      |

Продовження таблиці 1.1

| 1                                                             | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Шершньова [13]                                                | Довгостроковий курс розвитку підприємства, спосіб досягнення цілей, який воно визначає для себе з альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| В. С. Пономаренко, О. І. Пушкар, О.М. Тридід [20]             | Ділова концепція розвитку підприємства на визначену стратегічну перспективу, що представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, здатних реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги в досягненні цілей                                                                                                                                                                                                                                                |
| Дж. Глін [21]                                                 | Основне зв'язуючі ланка між тим, що підприємство хоче досягнути, - його цілями, й лінією поведінки, обраної для досягнення цих цілей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Е. А. Уткін [22]                                              | Сукупність головних цілей підприємства й основних способів досягнення цих цілей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Н. Туленков [23]                                              | Встановлена на досить довгий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, що забезпечують зростання високу конкурентоспроможність підприємства, які закріплюють позиції на ринку, підвищують здатність підприємства до виживання в конкретній ситуації                                                                                                                                                                                          |
| Р.А. Фатхутдінов [24]                                         | Програма, план, генеральний курс суб'єкта управління по досягненню ним стратегічних цілей в будь-якій області діяльності                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| А.Д. Гітельман [25]                                           | Загальний напрямок, генеральна лінія розвитку підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ю.Б. Іванов, О.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Абрамова [26] | Система, яка складається з підсистем - елементних стратегій, що діють одночасно, спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства і взаємовпливають одне на одне як елементи єдиної цілісної системи                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Балабанова [27]                                               | Модель прийняття рішень, що визначає і розкриває цілі і завдання підприємства, задає його основну політику і плани реалізації поставлених цілей, визначає сферу бізнесу, у якій зосереджена основна діяльність підприємства, тип економічної і людської організації, якої дотримується або до якої схильне підприємство, а також природу економічних і політ економічних досягнень, які воно має намір запропонувати акціонерам, найманим службовцям, покупцям і суспільству в цілому |

У процесі еволюції поняття «стратегія» набуває більш широкого значення.

Аналіз концептуальних підходів свідчить, що поняття «стратегія» найчастіше трактується як генеральна модель (концепція) дій, які потрібно здійснити для досягнення бажаних результатів, цілей [28].

Дослідження існуючих концепцій стратегії дозволяє виділити основні підходи до визначення сутності поняття стратегія:

- класичний підхід. Поняття стратегії ототожнюється із засобами досягнення цілей підприємства. Підхід заснований на тому, що формулювання стратегічних цілей підприємства невід'ємно пов'язане з розробкою шляхів їх досягнення і тому в даному розумінні стратегія визначається як план або модель дій. Представниками цього підходу є А. Чандлер, Б. Карлофф, Д. Куїнн [16, 29, 30]. Отже, за цим підходом стратегія охоплює процес цілеутворення і є засобом координації цілей і ресурсів.

- концептуальний підхід. Стратегію розглядають як набір правил прийняття рішень. Він пов'язаний з подальшими дослідженнями у цій галузі таких вчених як: Г. Мінцберг, І. Ансофф, М. Портер [14-16]. Особливість цього підходу полягає в тому, що у визначенні стратегії робиться наголос на її всеосяжному характері, оскільки означені правила передбачають розв'язання проблем розвитку підприємства, забезпечення збалансованості його діяльності як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі.

- комплексний підхід, згідно з яким стратегія - це не тільки засіб досягнення цілей і здійснення місії, це - програма функціонування підприємства в зовнішньому середовищі, взаємодії з конкурентами, задоволення клієнтів, реалізації інтересів акціонерів, зміцнення конкурентних позицій підприємства. Представниками є Дж. Джонсон та К. Скулс, М. Туленков [16,31]. Таким чином, за цим підходом стратегія підприємства має більшу багатофункціональну спрямованість.

Слід зазначити, що Шершньова З. Є. та Оборська С. В. [32] вважають, що у сучасній літературі мають місце дві основні концепції стратегії: філософська та організаційно-управлінська.

Філософська - акцентує увагу на визначенні напрямку розвитку організації, який дає відповідь на питання: в якому бізнесі діє організація і в якому бізнесі вона повинна бути? При цьому стратегія бізнесу розробляється для того, щоб зв'язати внутрішні можливості (потенціал) організації з її зовнішнім середовищем.

Відповідно до іншої - організаційно-управлінської концепції - стратегії пов'язана з конкурентними діями, заходами та методами здійснення стратегічної діяльності організації.

Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій (спрямована стратегія) і необхідних поправок у разі виникнення непередбачених обставин (незаплановані стратегічні рішення) та представляє собою генеральну програму дій, спрямованих на досягнення визначених орієнтирів діяльності підприємства на підставі оцінки його потенційних можливостей і прогнозування розвитку зовнішнього середовища [33]. Підприємство повинно мати добре обґрунтовану стратегію дій, але повинно також бути готовим адаптуватися до неврахованих обставин, які можуть виникнути у майбутньому.

Досліджуючи різноманітні види стратегій, запропоновано їх класифікацію за такими ознаками, як: рівень управління, характер поведінки, напрями і темпи розвитку, спосіб забезпечення розвитку, спосіб досягнення конкурентних переваг, терміни реалізації та ін. (таблиця 1.2) [18, с.39].

Таблиця 1.2 – Класифікація стратегій [34]

| Класифікаційна ознака                                                            | Види стратегій та їх характеристика                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                | 2                                                                                                                                                                                                                                        |
| Рівень управління, прийняття стратегічних рішень (ієрархія в системі управління) | корпоративна (загальна, портфельна) - описує загальні напрями розвитку діяльності;<br>ділова (бізнес-стратегія) - забезпечує довгострокові конкурентні переваги;<br>функціональна - деталізує, підтримує корпоративну і ділову стратегії |
| Масштаб розробки                                                                 | загальна (генеральна) стратегія;<br>допоміжні (підтримуючі) стратегії                                                                                                                                                                    |

Продовження таблиці 1.2

| 1                                                            | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Характер поведінки                                           | активна (наступальна, екстенсивна); пасивна                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Дії, за допомогою яких реалізується стратегія                | реактивна стратегія (адаптивна реакція на ситуацію, що виникла) - впроваджується за допомогою коригувальних дій, прийняття окремих рішень);<br>проактивна (превентивна) стратегія - реалізується за допомогою запобіжних дій, завчасного введення відповідних змін, прогнозування потенційних загроз (небезпек), які можуть виникнути у перспективі, формування і реалізації планів |
| Напрямок і темпи розвитку (базисні стратегічні альтернативи) | стратегії: зростання; обмеженого зростання; стабільності (альтернативи - пауза; обережне просування; без змін; зняття прибутку); скорочення бізнесу (ліквідація; стратегія «збирання врожаю», стратегія скорочення витрат, стратегія скорочення)                                                                                                                                    |
| Способи забезпечення розвитку                                | стратегії: концентрованого розвитку, диверсифікованого розвитку, інтегрованого розвитку (Ф. Котлер); комбінаційний підхід                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Специфіка виробництва                                        | стратегія зростання; стратегія стабілізації (сталості); оборонна стратегія (стратегія виживання)                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Терміни реалізації стратегії                                 | стратегії середньострокові (до 3-5 років), довгострокові (до 10-15 років)                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Функціональні ознаки (сфери діяльності)                      | стратегія туризму, маркетингова стратегія, виробнича, фінансова, організаційна, екологічна, соціальна стратегії, стратегія управління, стратегія НДДКР                                                                                                                                                                                                                              |
| Конкурентна позиція вгалузі, ринковому сегменті              | стратегії лідера; стратегії послідовника, стратегії претендента на лідерство (челенджера, стратегії наступу), стратегії новачка (нішера)                                                                                                                                                                                                                                            |
| Спосіб досягнення конкурентних переваг                       | стратегія лідерства за рахунок зниження витрат (цін); стратегія диференціації (спеціалізації, ніші); стратегія фокусування (стратегія ринкової ніші, сегментація - М. Портер)                                                                                                                                                                                                       |
| Економічний стан підприємства                                | стратегія ліквідації (банкрутство), стратегія виживання (запобігання банкрутству), стратегія стабілізації                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Вид диференціації                                            | стратегія товарної, сервісної, іміджевої, кадрової диференціації                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Джерела фінансування                                         | державні, приватні стратегії, стратегія державно-приватного партнерства                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

В Великій економічній енциклопедії зазначено, що стратегія розвитку передбачає проведення диверсифікації і реструктуризації виробництва для

прискорення обертання капіталу, зменшення витрат, підвищення якості продукції і оновлення номенклатури. Важливішими її елементами є пошук нових ринкових ніш та удосконалення управління [34, с.226].

Стратегія розвитку є специфічним товаром: вона не має речової форми, невловима і за даними ознаками може бути віднесена до послуг. Разом з тим на відміну від послуги, яка невіддільна від продавця, стратегія може бути спожита покупцем без участі суб'єкта, який її продав [35].

Стратегія розвитку туризму може бути визначена як комплекс рішень (система заходів, сукупність цільових програм), спрямованих на визначення перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку туристичної галузі, формування та ефективного використання потенціалу, забезпечення динамічного і сталогорозвитку галузі. Стратегія розвитку повинна сполучати в собі інтереси галузі й суспільства, об'єднувати зусилля держави та підприємницького сектору для вирішення перспективних економічних завдань галузі [36].

Стратегія розвитку є досить ємною і багатоплановою категорією, яку можна класифікувати за різними ознаками (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3 - Групування стратегії розвитку за ознаками [37]

| Стратегія             | Ознака стратегії                                                                                                                |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                     | 2                                                                                                                               |
| За типом покупців     | - виділяючи стратегії, призначені населенню диференційовані за соціальними групами, категоріями, об'єднанням, місцем проживання |
| За юридичним особам   | - диференційовані за підприємствами, організаціями, їх видами) та органам управління територією                                 |
| За видами             | - споживчі, маркетингові, підприємницькі, трудові та організаційні стратегії);                                                  |
| За сферами діяльності | - виробництво, послуги, інфраструктура, сфера управління, соціальна сфера тощо                                                  |
| За галузями           | - промисловість, сільське господарство, освіта, транспорт, зв'язок, будівництво тощо                                            |
| За напрямками         | - інвестиційна, інноваційна, фінансова, інституційна, розвиток імпортозамінних виробництв                                       |

Продовження таблиці 1.3

| 1                           | 2                                                                                                                                                     |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| За стратегічним пріоритетам | - виділяючи стратегії стабільності функціонування (вони є основними для розвитку регіону, забезпечуючи стабільність його функціонування та існування) |
| Ключові стратегії           | - які справляють домінуючий вплив на конкурентоспроможність регіону, виділяючи його серед безлічі інших територій                                     |
| Новаторські стратегії       | - які формують потенціал успіху регіону в майбутньому                                                                                                 |

У туристичних дослідженнях останніх років детально розглядаються найбільш розповсюджені типи базових стратегій розвитку туризму та пропонується використовувати такі стратегічні підходи (рисунок 1.2).

Стратегія кардинальної зміни припускає концентрацію зусиль громадського та приватного сектору з метою уточнення причин спаду чисельності відвідувачів, активне інвестування та ефективне планування розвитку, формування підтримувальних заходів.



Рисунок 1.2 - Типи базових стратегій та стратегічних підходів [12]

Стратегію збереження зростання застосовують за несприятливих зовнішніх умов, спрямована на підтримання низького рівня зростання за рахунок залучення відвідувачів додатковим обслуговуванням.

Стратегію досягнутого росту приймають на стадії досягнутого розвитку з обмеженим набором нового продукту і проектів розвитку, коли підприємство або регіон не здатні переробити новий ринок.

Стратегію виборчого росту використовують, коли тільки певний туристський сегмент підлягає цільовому спрямуванню зусиль. Вибір того чи іншого стратегічного підходу як базового залежить від результатів, отриманих на стадії стратегічного аналізу та запланованих цілей [38].

Будь-яка стратегія повинна мати інструменти і результати реалізації. Під інструментами реалізації стратегії розуміється вибір напрямів майбутнього зростання, найбільш ефективних шляхів досягнення цілей, враховуючи позиції в навколишньому середовищі. Результатами реалізації стратегії можуть бути: досягнення цілей, оптимізація довгострокової норми прибутку, зміцнення позицій, задоволення потреб клієнтів, максимальна віддача від капіталовкладень, зміцнення конкурентних переваг на цільових ринках тощо [39].

Стратегія розвитку туризму характеризується спрямованістю, чітко визначеними пріоритетами, логічно побудованою програмою перспективних заходів для досягнення поставленої мети, набором принципів її формування. До принципів формування стратегії розвитку туризму належать: оптимальність, наукова обґрунтованість, системність, об'єктивність, динамічність, адаптивність, активність, комплексність, адекватність, конкретність, логічність, прозорість, легітимність, вимірність, контрольованість та підконтрольність.

Проблема запровадження системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах полягає також і в тому, що єдиного стандартного рецепту організації оптимального управління підприємством у довгостроковому періоді не існує, і тому треба постійно обирати той тип управління, який є найбільш адекватним для певного типу підприємств, і для вирішення певного виду проблем. Тобто стратегічне управління не можна звести до уніфікованих рутинних схем і

одноразових процедур (хоча існують і певні загальні правила та рекомендації щодо стратегічного аналізу, вироблення, вибору і реалізації стратегії), а треба до його запровадження на підприємстві підходити творчо і в індивідуальному порядку. А це, як і розроблення власне самої стратегії підприємства, пов'язане з великими зусиллями та витратами часу і ресурсів [36]. При цьому слід також урахувати, що в умовах високої нестабільності середовища ринкової економіки і, відтак, відсутності повної інформації про тенденції розвитку галузі і ринку, про конкурентів, про нові технології тощо, стає практично неможливим уникнути помилок у стратегічному виборі, що також негативно впливає на бажання та ініціативу запровадження і застосування стратегічного управління на вітчизняних підприємствах у сучасний період.

## 1.2 Основи формування стратегії розвитку підприємств

Організаційна стратегія формується під впливом потреб управління. Її особливістю є тісний взаємозв'язок з усіма іншими стратегіями підприємства та значний вплив на них. Для туристичних підприємств комплексом організаційних стратегій може бути: 1) стратегія з превалюванням функцій, орієнтованих на забезпечення внутрішньої ефективності функціонування системи (переважаючими компонентами менеджменту є виробництво, збут, собівартість, облік); 2) стратегія з превалюванням функцій, орієнтованих на забезпечення задоволення потреб ринку (домінуючими компонентами є маркетинг, реклама, бюджетування); 3) змішані стратегії. Найважливіше завдання кадрової стратегії полягає в забезпеченні того, щоб підприємство мало у своєму розпорядженні достатню кількість персоналу необхідного рівня. Туристичні підприємства спроможні розвинути власний потенціал лише при наявності висококваліфікованих фахівців, що обізнані з умовами ринку та здатні надавати конкурентоспроможні послуги. У свою чергу конкурентоспроможність визначається рівнем

накопиченого кадрового та організаційного потенціалів. Знання, здібності, досвід, високоякісний менеджмент є стратегічним ресурсом туристичного підприємства.

Стратегія передбачає розробку обґрунтованих заходів і планів досягнення поставленої мети, у яких враховані науково-технічний потенціал фірми та її виробничо-збутові можливості. При розробці стратегічних позицій підприємства користуються певними показниками, як якісними, так і кількісними. Якісні показники на практиці називаються орієнтирами, кількісні – завданнями. Орієнтир – це більш віддалена мета, якої підприємство прагне досягти шляхом розробки стратегії [40].

Визначення мети – це більш конкретний рівень прийняття рішень, що вимагає розробки відповідних стратегічних завдань. Стратегія, розроблена для досягнення однієї мети, може бути непридатна для досягнення іншої мети. Між орієнтирами, метою і стратегією існують тісний взаємозв'язок і взаємозалежність. Наприклад, такий показник, як частка ринку, може служити й орієнтиром, і метою, а може бути і стратегією. Оскільки орієнтири, мета й стратегія виробляються всередині одного підприємства, тоді стратегія, що розробляється на вищому рівні управління, стає метою й орієнтиром на нижчих ланках управління — виробничих підрозділах.

Головне питання, яке ставить перед собою керівник підприємства або його керівний орган при розробці стратегії розвитку, таке: яким ми бачимо своє підприємство, що ми збираємося робити і чого хочемо досягти? Для того щоб чітко й обґрунтовано відповісти на це запитання, керівник повинен чітко уявляти характер діяльності свого підприємства сьогодні та в майбутньому, а також продумати можливі його потреби на віддалену перспективу (10—15 років наперед). Відповідь на запитання "Хто ми, що ми робимо і куди будемо йти?" визначить курс, якого буде дотримуватися підприємство. Те, що підприємство збирається робити і чим воно хоче стати, в загальному розумінні є його призначенням або місією. Визначаючи місію, ви визначаєте сферу діяльності підприємства. Усе це має супроводжуватися розробкою концепції довгострокового розвитку. Те, що бачить керівник стосовно місця свого

підприємства на ринку, є стратегічним баченням. Розкриваючи та оприлюднюючи місію, керівництво знайомить персонал із доцільністю проголошеної мети і ґрунтовно пояснює напрями майбутнього розвитку. Приклад місії та стратегічного бачення гіпотетичного підприємства може бути такий: "Наша місія – покращувати умови життя людей, забезпечувати їхню безпеку та спокій" [41].

Виходячи з місії та стратегічного бачення, визначення конкретної мети дає змогу розробити плани роботи, за допомогою яких можна досягти успіху. Поставлена мета включає ряд бажаних результатів, для досягнення яких необхідні певні зусилля та організаційні дії. Прагнення перейти від існуючого стану до бажаного примушує підприємство бути більш винахідливим, покращувати ділову репутацію. Якщо підприємство хоче досягти добрих результатів, воно має поставити добру мету. В межах стратегічного менеджменту однозначно перевага надається довгостроковій меті. Стратегічна мета спрямована на зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку. Тобто вони стосуються конкурентоспроможності та спрямовані на забезпечення більш високих темпів зростання, збільшення частки ринку, на покращення якості продукції та послуг порівняно з конкурентами, на досягнення найнижчого рівня витрат, на підвищення віддачі від інвестицій тощо. Для того щоб правильно визначити стратегію, необхідно ретельно вивчити внутрішній стан підприємства та зовнішні фактори впливу. Лише чітко уявляючи становище свого підприємства на ринку, враховуючи особливості ринку, генеральний менеджмент може краще визначити стратегію, котра сприятиме досягненню поставленої мети і фінансових результатів. Неправильне оцінювання ситуації підвищує ризик неправильної розробки стратегії.

Стратегія підприємства складається, по перше, з добре продуманих цілеспрямованих дій, по-друге, з реакції на непередбачений розвиток подій. Стратегію краще всього розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації до нових умов ринку. Завдання складання стратегії включає розробку плану дій та адаптування їх до змінюваної ситуації.

Незважаючи на етимологічну відмінність понять планування, прогнозування та стратегія, вони мають тенденцію до зближення. Якщо планування є своєрідним конструюванням реальних засобів досягнення бажаного майбутнього стану об'єкта управління, то прогнозування відповідає на запитання, що може відбутися, якщо організація ставить питання щодо своїх дій, а за допомогою стратегії вирішується питання, що конкретно і яким чином буде зроблено для здійснення проголошеної місії.

Стратегія і підприємництво. Для розробки ефективної стратегії необхідно мати талант підприємця і стратегічний спосіб мислення. Керівник повинен добитися того, щоб його стратегія максимальною мірою враховувала події, що відбуваються за межами фірми (зміна потреб покупців, дії конкурентів, можливості й загрози ринку). Керівник, реалізуючи стратегію підприємства, зможе адекватно реагувати на зміни зовнішнього середовища лише тоді, коли він виявить підприємницький талант, прогнозуючи ринкові тенденції, збільшуючи конкурентоспроможність підприємства, спрямовуючи його діяльність залежно від ситуації. Отже, вміння розробляти стратегію напряду залежить від підприємницького таланту менеджера. Це дві складові єдиного цілого.

У будь-якому разі процес формування стратегії складається з трьох стадій. На стадії розробки створюється загальна концепція стратегії та в її межах — набір варіантів; на стадії доведення варіанти допрацьовуються доти, доки не будуть найбільш адекватно відбивати поставлену мету в усій різноманітності її проявів. Нарешті, на стадії стратегічного вибору варіанти аналізуються й оцінюються, у результаті чого кращий із них приймається як базовий для спеціальних і функціональних стратегій.

Слід зазначити, що в основі розробки стратегії підприємства повинні лежати принципи нової управлінської парадигми. До основних принципів, що забезпечують підготовку та прийняття стратегічних управлінських рішень у процесі розробки стратегії розвитку підприємства, належать [15]:

- розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації. Сутність принципу полягає в тому, що при розробці стратегії

підприємство розглядається як певна система, відкрита для активної взаємодії із факторами зовнішнього середовища. Процес такої взаємодії, розглядається як здатність до самоорганізації. Його відкритість та здатність до самоорганізації дозволяють забезпечити якісно інший рівень формування її стратегії. Стратегія має бути сформована як певна система;

- орієнтація на підприємницький стиль стратегічного управління. Підприємницький стиль стратегічного управління передбачає пошук ефективних управлінських рішень за всіма напрямками і формами діяльності підприємства. Він пов'язаний із поступовою трансформацією напрямів, форм та методів здійснення діяльності на всьому шляху до досягнення поставлених стратегічних цілей із урахуванням швидкозмінних факторів зовнішнього середовища;

- виділення пріоритетних напрямів стратегічного розвитку. Цей принцип дозволяє забезпечити ідентифікацію пріоритетних напрямів діяльності підприємства, які зумовлюють реалізацію її головної цільової функції;

- забезпечення гнучкості стратегії. В сучасній невизначеності та швидкозмінності зовнішнього середовища досягнення стратегічних цілей потребує швидкого перегляду та адаптації стратегії підприємства, що визначається її стратегічною гнучкістю;

- забезпечення альтернативності стратегічного вибору. В основі стратегічних фінансових рішень повинен лежати пошук альтернативних варіантів напрямів, форм та методів здійснення фінансової діяльності, вибір найкращих із них, побудова на цій основі загальної фінансової стратегії та формування механізмів ефективної її реалізації;

- забезпечення постійного використання результатів технологічного прогресу. Технологічні нововведення забезпечують зростання конкурентної позиції на ринку, тому реалізація загальних цілей стратегічного розвитку суб'єкта господарювання значною мірою залежить від того, наскільки його стратегія відображає результати технологічного процесу і адаптована до швидкого використання нових його результатів.

- врахування рівня господарського ризику в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Практично всі основні управлінські рішення, що приймаються в процесі формування стратегії розвитку підприємства, змінюють рівень господарського ризику, що обумовлюється вибором напрямів та форм діяльності, формування ресурсів, впровадження нових організаційних структур управління діяльністю підприємства.

- орієнтація на професійний апарат менеджерів у процесі реалізації стратегії. Виконавцями стратегії повинні бути спеціалісти, які ознайомлені з основними принципами стратегічного управління, механізмом управління окремими аспектами основних видів діяльності, володіти методами стратегічного планування та контролінгу.

- забезпечення розробленої стратегії відповідними організаційною структурою управління та організаційною культурою. Найважливішою умовою ефективної реалізації стратегії є відповідні їй зміни організаційної структури управління та організаційної культури. Передбачені стратегічні зміни в цій сфері мають бути складовою параметрів стратегії, що забезпечують можливість її реалізації.

В узагальненому вигляді процес розробки і реалізації стратегії можна подати так (рисунки 1.3).

Згідно з рисунком 1.3 процес стратегічного планування повинен включати:

- визначення місії;
- SWOT – аналіз;
- формулювання мети і базової стратегії;
- аналіз бізнес - портфеля;
- розробка стратегій зростання;
- розробка планів маркетингу (тактика);
- реалізація та контроль.

Місія відображає суспільне призначення компанії, вид діяльності, споживачів, компетенції, географію ринку.

SWOT- аналіз дозволяє виявити нові маркетингові можливості, відповідні сильних сторін турфірми і підготуватися до несприятливих подій (рисунку 1.4).

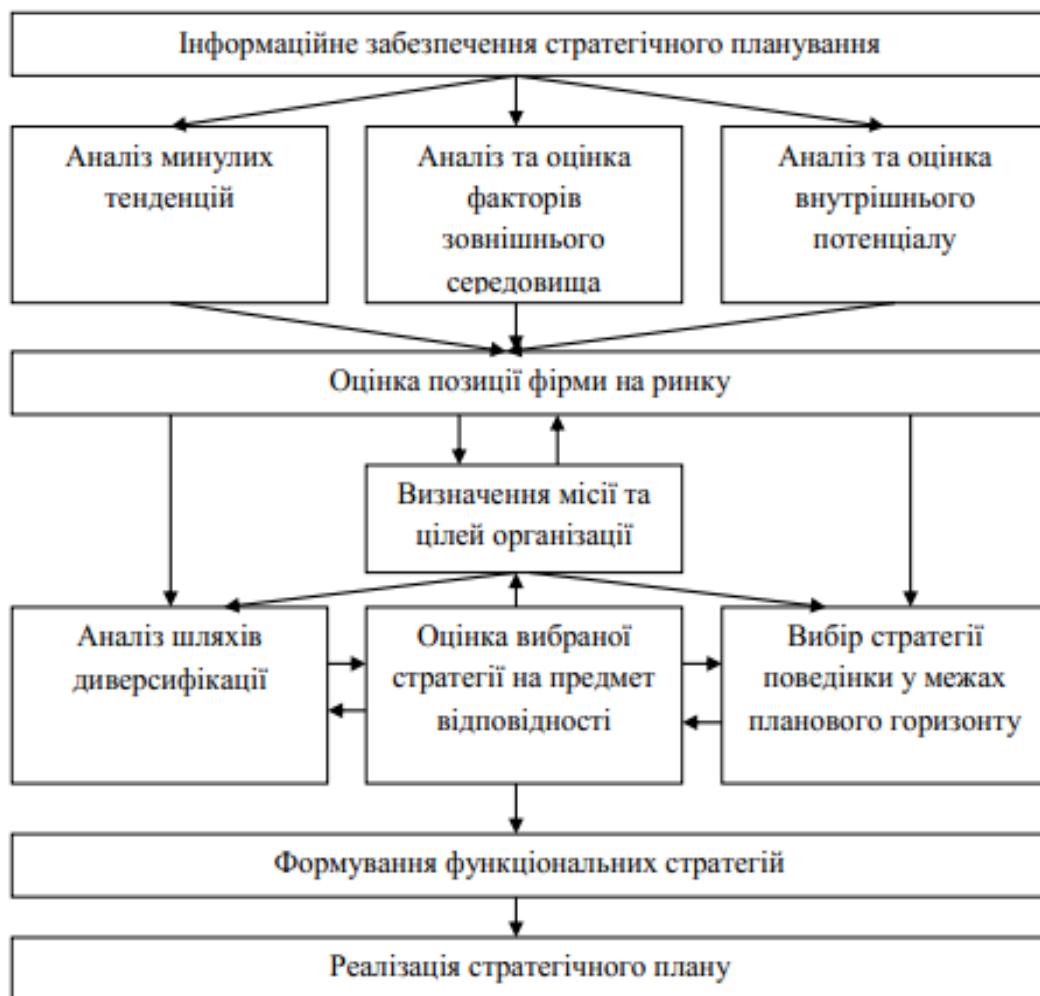


Рисунок 1.3 - Етапи розробки стратегії

|                   | Можливість<br>і | Загрози        |
|-------------------|-----------------|----------------|
|                   | 1<br>2<br>3...  | 1<br>2<br>3... |
| Сильні<br>сторони | Поле<br>С і М   | Поле<br>С і З  |
| 1<br>2            |                 |                |

|                           |                        |                        |
|---------------------------|------------------------|------------------------|
| 3...                      |                        |                        |
| <b>Слабкі<br/>сторони</b> | <b>Поле<br/>Сл і М</b> | <b>Поле<br/>Сл і З</b> |
| 1                         |                        |                        |
| 2                         |                        |                        |
| 3...                      |                        |                        |

Рисунок 1.4 - Структура матриці SWOT [42]

За підсумками SWOT- аналізу визначають цілі на планований період і розробляють базову стратегію. При цьому визначають, як компанія збирається досягати своїх цілей; напрямку, на яких вона може досягти успіху; ключові фактори успіху.

Великі підприємства ведуть діяльність в декількох напрямках. Щоб ефективно управляти бізнес-портфелем, необхідно класифікувати напрямки і окремі турпродукти за потенціалом прибутковості, відстежувати ступінь використання нових можливостей. Кращі моделі для аналізу бізнес- портфеля: матриця Бостонської консультативної групи і матриця General Electric. За підсумками аналізу бізнес - портфеля визначають мету, стратегію і бюджет для кожного напрямку / продукту і стратегію зростання компанії в цілому.

Можливі стратегії зростання:

- поглиблення ринку (якщо компанія має переваги і здатна збільшити свою частку ринку);
- розширення ринку (якщо продукт перспективний, а можливості ринку вичерпані);
- розвиток турпродукту (розробка нових продуктів для наявних ринків);
- диверсифікація (якщо можливості старих продуктів і ринків вичерпані).

Стратегії різні за ступенем ризику та інвестицій. По кожному напрямку, для кожного продукту розробляється план маркетингу, який визначає стратегію і дії компанії на окремому ринку.

План маркетингу фірми має наступну структуру:

- 1) резюме (короткий огляд, основні положення);
- 2) аналіз і прогноз ринкової кон'юнктури (основні тенденції та потенціал

ринку, фактори, що впливають на ефективність маркетингової діяльності фірми;

3) оцінка ринкових сегментів і вибір цільового ринку для фірми. На основі оцінки потенційного попиту, визначають цільові сегменти, найбільш доступні і вигідні для обслуговування, відповідні можливостям і сильних сторін тфірми;

4) визначення цілей і завдань. Фінансові та маркетингові показники повинні бути реальними і мати конкретні натуральні і вартісні вимірювання;

5) стратегія і тактика маркетингу на ринку (охоплення ринку, позиціонування, рекомендації по комплексу маркетингу, довготривалий підхід);

6) програма дій (перелік конкретних заходів);

7) бюджет (прогноз доходів, витрат і прибутку);

8) контроль за виконанням (періодичність, заходи). Рухаючись до намічених цілей, необхідно відстежувати проміжні результати і контролювати зовнішні зміни:

- аналіз можливостей збуту (активації і кількості фактично прийнятих туристів) активація - попереднє підтвердження заявок на прийом;

- аналіз частки ринку;

- аналіз співвідношення витрат на маркетинг і доходів від збуту;

- моніторинг ступеня задоволеності і відносин клієнтури;

- стратегічний контроль.

Аналіз ринків (збутових територій)

Постановка цілей і завдань, планування маркетингової стратегії фірми починаються з ідентифікації і вибору перспективного ринку, аналізу та прогнозування попиту на продукцію. Тільки результати дослідження потенційного ринку збуту дозволяють дати кількісну і якісну оцінку потреби в конкретних послуг. При виборі збутового ринку фірма може виходити з двох позицій:

1) вибір ринку під уже наявний у фірми продукт (заснований на наявних ресурсах і можливостях індустрії). Завданням є пошук такого ринку, де попит на певний продукт має потенціал попиту;

2) вибір ринку під майбутній продукт. Оцінюється потенціал попиту на поїздки з тим, щоб вибрати найбільш перспективний для себе сегмент і сформулювати під нього продукт.

Відповідно до своїх можливостей і інтересам, підприємство ідентифікує і вибирає [43]:

- ринок збуту - збутову територію, де будуть організовані продажі;
- ринковий сегмент або нішу - групу споживачів продукту, що мають схожі потреби.

### 1.3 Кластерний підхід до розвитку підприємства

Розвиток підприємства - це комплексний процес, спрямований на покращення його діяльності, зростання конкурентоспроможності та досягнення довгострокових цілей. Підходи до розвитку можуть бути різними, залежно від цілей, ринкових умов, внутрішніх можливостей та стратегічного контексту. До основних підходів, що використовуються у розвиток бізнесу відносяться наступні.

Стратегічний підхід. Цей підхід ґрунтується на довгострокових цілях та формуванні стратегії підприємства, спрямованої на сталий розвиток та лідерство на ринку. Основними аспектами стратегічного підходу є [44]:

- формування довгострокової стратегії, а саме визначення цілей, завдань, шляхів їх досягнення на горизонті від 3 до 10 років. Включає аналіз зовнішнього середовища (ринкових тенденцій, конкуренції) та внутрішніх можливостей;
- прогнозування майбутніх змін у галузі, планування ресурсів, аналіз ризиків та можливостей;
- позиціонування на ринку. Вибір відповідної ніші або сегменту, покращення якості продукту чи послуги, диференціація та створення унікальної пропозиції;
- постійне покращення. Оцінка результативності дій, коригування стратегії на основі аналізу конкурентних переваг, технологічних змін та потреб клієнтів.

Інноваційний підхід. В основі цього підходу лежить використання нових технологій та інновацій для покращення якості продукції, впровадження нових

бізнес-моделей та оптимізації бізнес-процесів. До особливостей данного підходу відносяться [45]:

- розробка та впровадження інноваційних продуктів, а саме використання досліджень та розробок (R&D) для створення нових товарів та послуг, які можуть задовольнити потреби споживачів, що змінюються;

- впровадження технологічних рішень - автоматизація процесів, впровадження цифрових технологій (інтернет речей, блокчейн, штучний інтелект, великі дані) для підвищення ефективності виробництва та покращення клієнтського досвіду;

- модернізація бізнесу - інвестування в сучасні технології, модернізація виробничих потужностей, впровадження нових систем управління та оптимізація робочих процесів.

Маркетинговий підхід. Цей підхід акцентує увагу на підвищенні продажу та розширенні ринку через ефективне використання маркетингових інструментів. Направлений на [46]:

- розуміння потреб клієнта. Здійснюється оцінка потреб цільової аудиторії, проведення маркетингових досліджень, аналіз конкурентів;

- сегментацію ринку. Проводиться оцінка різних груп споживачів, які можуть бути зацікавлені у продуктах або послугах компанії та створення продуктів для кожної цільової аудиторії;

- брендинг та репутацію. Проводиться розробка стратегії позиціонування бренду, покращення іміджу компанії через рекламу, PR-заходи, участь у виставках та інших громадських активностях;

- цифровий маркетинг. Використання інтернет-реклами, соціальних мереж, SEO та SMM для розширення охоплення та залучення клієнтів.

Фінансовий підхід орієнтований на покращення фінансових показників компанії, таких як прибутковість, ліквідність, рентабельність та фінансова стійкість. Здійснюється на основі [47]:

- управління грошовими потоками, де здійснюється оптимізація фінансових потоків, ефективне керування оборотним капіталом, зниження боргового навантаження;

- інвестиції у розширення, тобто залучення зовнішніх інвестицій у розвиток підприємства чи внутрішні інвестиції у модернізацію бізнесу;

- зниження витрат - оптимізація витрат виробництва, управління витратами, підвищення операційної ефективності;

- оцінка фінансових ризиків через прогнозування та управління ризиками, пов'язаними з коливаннями валютних курсів, процентних ставок, а також з можливими економічними кризами.

Процесний підхід фокусується на покращенні внутрішніх процесів підприємства, включаючи організацію роботи, технології та управління шляхом:

- оптимізації бізнес-процесів. Аналіз поточних процесів та їх покращення для підвищення ефективності та скорочення витрат. Включає процесну реінженерію (BPR).

- системи управління якістю. Впровадження стандартів якості (наприклад, ISO), проведення регулярних перевірок та аудитів для забезпечення високої якості продукції та послуг;

- автоматизації та цифровізації. Впровадження систем ERP (Enterprise Resource Planning) та інших інструментів для автоматизації виробничих та управлінських процесів.

Організаційний підхід. Цей підхід спрямований на вдосконалення структури та культури компанії, що сприяє ефективній роботі та високому моральному духу співробітників. Даний підхід передбачає [48]:

- розвиток корпоративної культури. Створення умов для підвищення залучення співробітників, формування єдиної місії та цінностей компанії;

- управління талантами - залучення та утримання висококваліфікованих фахівців, організація навчання та кар'єрного зростання для працівників;

- гнучкість та адаптивність - розвиток гнучкої організаційної структури, що дозволяє компанії оперативно реагувати на зміни довкілля, ринкові виклики та технологічні тенденції;

- лідерство та мотивація - підвищення ефективності роботи через розвиток лідерських якостей у менеджерів, впровадження системи мотивації та винагород.

Кластерний підхід передбачає, що це підприємство розвивається, взаємодіючи з іншими компаніями у межах одного географічного регіону чи галузі. Ця взаємодія включає спільні інноваційні проекти, спільні закупівлі, використання загальної інфраструктури, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Для даного підходу характерно:

- співпраця з іншими підприємствами - участь у кластері, спільна розробка нових продуктів, спільні маркетингові та закупівельні ініціативи;
- використання інфраструктури - доступ до загальних логістичних центрів, наукових та дослідницьких лабораторій, спеціалізованих постачальників послуг;
- інноваційні екосистеми - об'єднання зусиль у рамках кластера для впровадження нових технологій та бізнес-моделей.

Агентський підхід. Цей підхід спрямовано управління зовнішніми зв'язками і підтримку партнерських відносин із різними зацікавленими сторонами (клієнти, постачальники, інвестори, державні органи) та передбачає [49]:

- партнерство та альянси - встановлення стратегічних партнерств з іншими компаніями для посилення ринкових позицій або досягнення синергії в бізнес-процесах;
- взаємодію з державними органами. Лобування інтересів бізнесу, отримання державних субсидій та грантів, участь у державних закупівлях.

Мережевий підхід фокусується на побудові гнучких та ефективних зв'язків та взаємодій із різними учасниками екосистеми бізнесу, включаючи клієнтів, постачальників, конкурентів, дослідні установи та інші зацікавлені сторони. Для даного підходу характерно [50]:

- створення екосистеми - формування мережевої взаємодії з партнерами для створення взаємовигідних умов зростання та інновацій;

- гнучкість та адаптація - підтримка гнучкої структури та можливості швидкої адаптації до змін ринкового середовища.

Вибір підходу до розвитку підприємства залежить від багатьох факторів, таких як галузь, масштаби бізнесу, поточні фінансові та ресурсні можливості, а також довгострокові цілі компанії. Найчастіше підприємства комбінують кілька підходів, щоб забезпечити збалансований розвиток у різних аспектах: стратегічному, фінансовому, організаційному та технологічному.

Кластерний підхід до розвитку підприємства – це стратегія, за якої компанія використовує переваги географічного та/або галузевого об'єднання з іншими підприємствами, щоб покращити свою конкурентоспроможність, знизити витрати та прискорити інноваційні процеси. У рамках кластерного підходу підприємства взаємодіють та конкурують одночасно, створюючи синергію, яка сприяє загальному зростанню та процвітанню всіх учасників кластера [51].

Основні засади кластерного підходу:

- географічна концентрація - підприємства, що працюють в одному регіоні або в економічній зоні, можуть зосередити свої зусилля та ресурси для створення спільних умов для бізнесу. Це дозволяє використовувати місцеві ресурси, інфраструктуру та створювати «щільні» ділові зв'язки.

- технологічна та галузева спеціалізація - кластери, як правило, формуються у специфічних галузях, наприклад, у ІТ, фармацевтиці, автомобілебудуванні та інших. Це дозволяє компаніям обмінюватися знаннями, технологіями та найкращими практиками;

- співробітництво та конкуренція - у кластері компанії не тільки співпрацюють (у спільних проектах, закупівлях, наукових розробках), а й конкурують, що стимулює підвищення якості та ефективності;

- інфраструктурна підтримка - часто в кластерах розвиваються спеціальні інфраструктурні об'єкти: наукові та дослідні центри, інкубатори для стартапів, лабораторії, що сприяє обміну знаннями та технологіями між учасниками.

До переваг кластерного підходу належать:

- зниження витрат. Завдяки тісному взаємодії коїться з іншими підприємствами кластері, можна оптимізувати логістику, спільно закуповувати сировину, матеріали, ділити витрати на інфраструктуру і устаткування;

- доступ до інновацій та технологій. Кластери часто включають науково-дослідні центри, інноваційні стартапи, університети та лабораторії, що дозволяє компаніям оперативно впроваджувати новітні технології та покращувати свої продукти та процеси;

- обмін знаннями та досвідом. У кластері учасники можуть обмінюватися досвідом, найкращими практиками, методами управління, маркетингу, логістики тощо. Це сприяє підвищенню ефективності бізнесу загалом;

- збільшення ринкової привабливості. Компанії у кластері можуть працювати спільно над брендом регіону, залучаючи увагу інвесторів, розширюючи ринок збуту та залучаючи нові можливості для бізнесу;

- масштабованість та прискорення зростання. Участь у кластері відкриває доступ до нових ринків, партнерів, інвесторів та створює можливості для швидкого зростання та масштабування бізнесу.

Крім того розвиток підприємства через участь у кластері - це стратегія зростання, заснована на кооперації та синергії з іншими підприємствами, науковими організаціями та інфраструктурою, що дозволяє знизити витрати, швидше впроваджувати інновації, отримувати доступ до держ. підтримки та спільних ресурсів, зміцнюючи конкурентоспроможність на ринку за рахунок обміну технологіями, сировиною та кадровими рішеннями, створюючи єдиний ланцюжок доданої вартості.

Ключовими перевагами для підприємства є:

- зниження витрат на основі спільного використання ресурсів, інфраструктури та послуг (логістика, обслуговування);

- інновації та технології. Швидкий обмін знаннями, технологіями, спільні НДДКР;

- підвищення конкурентоспроможності та збільшення ефективності, зростання прибутковості та вихід на нові ринки;

- державна підтримка. Консолідована участь у програмах підтримки та лобіювання інтересів;
- кадровий потенціал. Спільна підготовка та перепідготовка кадрів;
- поліпшення ланцюжка поставок - тісна кооперація з постачальниками та споживачами усередині кластера;
- єдина стратегія - чітке розуміння загальних цілей та шляхів розвитку.

На практиці кластер це не просто набір фірм, а ціла екосистема, що включає виробників сировини, готової продукції, які обслуговують компанії та науку. Компанії виробляють продукцію, що взаємодоповнює, утворюючи єдиний ланцюжок цінності. Малий та середній бізнес тісно взаємодіють із великими гравцями, виступаючи субконтракторами, отримуючи замовлення та технологічну підтримку. Участь у кластері вимагає від підприємства чіткої стратегії, визначення своїх цілей (доступ до ринку, інновації, субконтракт), розуміння довкілля та свого місця у кластерній структурі, що забезпечує успішний розвиток.

Стратегія розвитку підприємства з урахуванням його участі у кластері — це підхід, який передбачає використання переваг взаємопов'язаності компаній, які працюють у одній географічній чи галузевій області. Кластери забезпечують компанії доступ до ширших ринків, покращення технологій, синергії, а також можуть допомогти у вирішенні низки управлінських та виробничих завдань.

При формуванні стратегії розвитку підприємства, що базується на кластерному підході необхідно закладати принципи нової управлінської парадигми. До основних принципів, що забезпечують підготовку та прийняття стратегічних управлінських рішень у процесі розробки стратегії інноваційного розвитку підприємства, пропонуємо віднести:

- розгляд підприємства як відкритої соціально-економічної системи, здатної до самоорганізації. Сутність принципу полягає в тому, що при розробці стратегії підприємство розглядається як певна система, відкрита для активної взаємодії із факторами зовнішнього середовища. Процес такої взаємодії, розглядається як здатність до самоорганізації. Його відкритість та здатність до

самоорганізації дозволяють забезпечити якісно інший рівень формування її стратегії. Стратегія має бути сформована як певна система;

- орієнтація на підприємницький стиль стратегічного управління. Підприємницький стиль стратегічного управління передбачає пошук інноваційних управлінських рішень за всіма напрямками і формами діяльності підприємства. Він пов'язаний із поступовою трансформацією напрямів, форм та методів здійснення діяльності на всьому шляху до досягнення поставлених стратегічних цілей із урахуванням швидкозмінних факторів зовнішнього середовища;

- виділення пріоритетних напрямів стратегічного управління. Цей принцип дозволяє забезпечити ідентифікацію пріоритетних напрямів діяльності підприємства, які зумовлюють реалізацію її головної цільової функції;

- забезпечення гнучкості стратегії. В сучасній невизначеності та швидкозмінності зовнішнього середовища досягнення стратегічних цілей потребує швидкого перегляду та адаптації стратегії підприємства, що визначається її стратегічною гнучкістю;

- забезпечення альтернативності стратегічного вибору. В основі стратегічних фінансових рішень повинен лежати пошук альтернативних варіантів напрямів, форм та методів здійснення фінансової діяльності, вибір найкращих із них, побудова на цій основі загальної фінансової стратегії та формування механізмів ефективної її реалізації;

- забезпечення постійного використання результатів технологічного прогресу. Технологічні нововведення забезпечують зростання конкурентної позиції на ринку, тому реалізація загальних цілей стратегічного розвитку суб'єкта господарювання значною мірою залежить від того, наскільки його стратегія відображає результати технологічного процесу і адаптована до швидкого використання нових його результатів.

- врахування рівня господарського ризику в процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Практично всі основні управлінські рішення, що приймаються в процесі формування стратегії розвитку

підприємства, змінюють рівень господарського ризику, що обумовлюється вибором напрямів та форм діяльності, формування ресурсів, впровадження нових організаційних структур управління діяльністю підприємства.

- орієнтація на професійний апарат менеджерів у процесі реалізації стратегії. Виконавцями стратегії повинні бути спеціалісти, які ознайомлені з основними принципами стратегічного управління, механізмом управління окремими аспектами основних видів діяльності, володіти методами стратегічного планування та контролінгу.

- забезпечення розробленої стратегії відповідними організаційною структурою управління та організаційною культурою. Найважливішою умовою ефективної реалізації стратегії є відповідні їй зміни організаційної структури управління та організаційної культури. Передбачені стратегічні зміни в цій сфері мають бути складовою параметрів стратегії, що забезпечують можливість її реалізації.

Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку передбачає послідовну реалізацію певних етапів (рисунки 1.5).

Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища дозволило визначити зовнішні та внутрішні фактори розвитку підприємства:

- зовнішні фактори:
  - зростання попиту на продукцію на нових ринках;
  - інвестиції в модернізацію промисловості у межах державних та міжнародних програм;
  - низька вартість праці регіоні, де розташовується кластер.
- внутрішні фактори:
  - компанія має стабільне виробництво, але обмежена у доступі до новітніх технологій;
  - проблеми з логістикою та високою собівартістю через погану координацію з постачальниками;
  - відсутність прямого контакту з науково-дослідними центрами та інститутами.



Рисунок 1.5 - Процес формування стратегії підприємства

Наступним етапом в формуванні стратегії розвитку підприємства є визначення цілей. До довгострокових цілей розвитку ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» доцільно віднести:

- зниження витрат на 15% з допомогою поліпшення логістики та координації коїться з іншими учасниками кластера;
- впровадження нових технологій у виробництво через спільні проекти з іншими підприємствами кластеру;
- розширення асортименту продукції з допомогою використання спільних дослідницьких розробок.

Короткострокові цілі (1-2 роки):

- участь у спільних закупівлях сировини та обладнання з іншими учасниками кластеру для зниження витрат;
- включення до проекту розробки нових видів продукції, використовуючи ресурси наукових центрів у кластері.

В залежності від задач підприємства буде формуватися і стратегія розвитку.

Основні напрями стратегії доцільно виділити наступні:

1) Колаборація та інновації. Це розробка спільних продуктів, участь у спільних проектах з іншими учасниками кластеру створення інноваційних продуктів; налагодження контактів з НДДКР (науково-дослідними та дослідно-конструкторськими розробками). Через участь у кластері компанія може отримати доступ до наукових центрів та інститутів, які займаються інноваціями у галузі матеріалів та технологій.

2) Оптимізація виробничих та логістичних процесів. Спільні закупівлі та логістика на основі створення спільних поставок сировини та витратних матеріалів з іншими підприємствами кластеру, що знизить вартість та підвищить надійність поставок. Загальний доступ до інфраструктури через використання загальної інфраструктури кластера (наприклад, складські та транспортні потужності), що дозволить знизити витрати на логістику.

3) Підвищення конкурентоспроможності через участь у кластері. Обмін досвідом та знаннями. Через участь у кластері підприємство може обмінюватися знаннями, найкращими практиками з іншими компаніями, що допоможе покращити якість продукції та підвищити ефективність бізнес-процесів. Участь у спільних маркетингових проектах. Спільні рекламні та маркетингові заходи, створені задля просування продукції учасників кластера, зможуть збільшити загальний попит продукції.

4) Розвиток людських ресурсів. Навчання та обмін кадрами. Через співпрацю в кластері компанія може обмінюватися досвідом з іншими учасниками та навчати своїх співробітників з урахуванням новітніх галузевих трендів.

Основними кроками реалізації стратегії є:

1) участь у робочих групах та форумах кластера:

- взяти активну участь у стратегічних форумах та робочих групах для вироблення загальних стандартів та правил взаємодії з іншими учасниками;
- організація зустрічей з технологічними партнерами та дослідницькими центрами, що працюють у рамках кластера;

2) участь у спільних закупівлях:

- включення підприємства у систему спільних закупівель сировини та комплектуючих, що дозволить знизити видатки матеріали;

3) впровадження інновацій:

- реалізація спільних проектів з дослідницькими центрами для розробки нових матеріалів та технологій;
- впровадження нових технологій у виробництво, використовуючи спільні дослідження;

4) маркетингові та рекламні зусилля:

- спільне просування продукції через виставки, онлайн-платформи, конференції та інші маркетингові заходи у межах кластера;

5) оптимізація логістики:

- організація спільних складів та транспортних маршрутів з іншими компаніями кластера, що дозволить знизити витрати на логістику та прискорити постачання;

Основними методами оцінки та коригування стратегії є:

- фінансова ефективність. Вимірювання зниження витрат за рахунок спільних закупівель, логістики та виробничих покращень.
- інноваційний прогрес. Оцінка впровадження нових технологій та продукції, створеної в рамках кластера.
- конкурентоспроможність. Оцінка зростання ринкової частки та покращення якості продукції.

Коригування стратегії здійснюється якщо співробітництво в рамках кластера не приносить очікуваних результатів, необхідно переглянути участь у спільних проектах та оптимізувати ресурси, що спрямовуються на інновації. Крім того регулярна оцінка взаємодії з партнерами у кластері допоможе своєчасно коригувати стратегію для досягнення поставленої мети.

Використання кластерної моделі для розвитку підприємства дозволяє суттєво покращити його конкурентоспроможність через поєднання зусиль з іншими учасниками. Це дає доступ до інновацій, знижує витрати, покращує логістику та допомагає більш ефективно працювати із зовнішнім середовищем. Важлива активна участь компанії у кластерних ініціативах, щоб отримати максимальну вигоду із взаємодії з іншими учасниками. Через співпрацю, спільні закупівлі, інноваційні розробки та оптимізацію логістики підприємство може значно покращити свою ефективність, скоротити витрати і вийти на нові ринки. Важливо, щоб участь у кластері була не лише стратегічним кроком, а й активним процесом, що включає постійну взаємодію та обмін досвідом з іншими учасниками.

Інструменти розвитку підприємства представлено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Інструменти розвитку підприємства

Важливим інструментом розвитку підприємства є налагодження коопераційних зв'язків між підприємствами сільського господарства, агропромислового комплексу, науково-дослідних організацій, які спеціалізуються на виробництві технологічного обладнання, оснащення та профільних науково-виробничих установ. Інтеграція зазначених підприємств в інноваційно-промислові комплекси дозволить створити інноваційно-технологічне середовище для розвитку виробничого потенціалу підприємств, сформувати ефективну систему взаємовідносин самостійних підприємств, пов'язаних з інноваційним розвитком логістичного процесу і об'єднанням знань, які знаходяться в основі формування інноваційних потоків [8].

Об'єднання таких підприємств у єдину логістичну систему сприятиме раціоналізації системи управління матеріально-технічними потоками, мінімізації витрат, підвищенню інвестиційної привабливості підприємств, що, у свою чергу,

дозволить модернізувати виробництво, створювати якісну продукцію, конкурентоспроможну на міжнародному ринку.

Наступним інструментом стратегії розвитку підприємства є впровадження комп'ютерного управління та інформаційної підтримки виробничої системи. Створення єдиного інформаційного простору підприємства, а також можливість включення в це середовище співвиконавців, постачальників і замовників продукції повинно здійснюватися за допомогою комп'ютерних засобів управління даними про вироби.

Ключовими заходами стратегії розвитку є розробка та впровадження прогресивних технологій. Однак їх реалізація потребує залучення фінансових ресурсів, які на сьогодні є дефіцитними. З метою інвестиційного забезпечення розвитку підприємства пропонуємо перехід на інноваційно-інвестиційну модель фінансового забезпечення. В такій моделі інновації будуть об'єктом, який потребує інвестицій. В такому випадку зростає інвестиційна привабливість підприємства, проекту, а інвестор є третьою стороною у взаємовідносинах «замовник – виробник». Саме тому до таких відносин слід залучати фінансові структури. Перспективним є залучення венчурних інвесторів.

Розвиток інноваційної діяльності можливо здійснювати за рахунок комерціалізації інновацій та створення потужного потенціалу підприємства. Комерціалізація інноваційної продукції є механізмом створення ринкових товарів з результатів інтелектуальної сфери діяльності. Велика кількість як фундаментальних, так і прикладних відкриттів залишаються лише на стадії розроблення. Причиною цього може бути не лише відсутність коштів, але і невміння правильно комерціалізувати цю інноваційну продукцію, технологію чи ідею. Комерціалізація інноваційної продукції – це важливий етап у процесі інноваційної діяльності. Саме завдяки комерціалізації результати науково-дослідних робіт набувають вигляду товару та знаходять своє призначення у промисловості.

Основним шляхом створення та нарощення інноваційного потенціалу підприємства пропонуємо визначити створення відділу інноваційних розробок,

діяльність якого направлена на розробку прогресивних технологій ремонту, інноваційного продукту, який сприятиме виконанню основних завдань підприємства.

## Висновок до розділу 1

Сучасні реалії повномасштабного вторгнення росії на територію України зумовлюють необхідність підприємств не тільки до адаптації турбулентного українського бізнес-середовища, але й змушують активізувати процеси розробки стратегії розвитку у довгостроковій перспективі. Невизначеність зовнішнього середовища надає підприємствам поштовху на побудову стратегії розвитку, з обґрунтування конкретних сценаріїв їх діяльності у майбутньому. Підґрунтям стратегії розвитку підприємства є раціональне використання корпоративних ресурсів, удосконалення виробництва з асортименту продукції або надання послуг задля задоволення потреб споживачів. Водночас, стратегія розвитку має містити чіткі дії підприємства, напрями їх реалізації і обов'язково враховувати виникнення можливих загроз. За таких умов постає проблема розробки стратегії розвитку підприємства з визначенням цілей і завдань спрямованих на стійке економічне піднесення суб'єкта господарювання в умовах війни. В таких умовах вельми актуальним є визначення подальшої стратегії розвитку підприємств.

Стратегія є сполучною ланкою між цілями організації і існуючими проблемами, а стратегічне планування покликане формалізувати процедуру досягнення цілей, залучити всі необхідні ресурси з урахуванням вимог зовнішнього середовища. Вона складається, по перше, з добре продуманих цілеспрямованих дій, по-друге, з реакції на непередбачений розвиток подій. Стратегію краще всього розглядати як комбінацію із запланованих дій і швидких рішень щодо адаптації до нових умов ринку. Завдання складання стратегії включає розробку плану дій та адаптування їх до змінюваної ситуації.

Досліджено підходи до розвитку підприємства та визначено, що кластерний підхід до розвитку підприємства є стратегія, за якої компанія використовує переваги географічного та/або галузевого об'єднання з іншими підприємствами, щоб покращити свою конкурентоспроможність, знизити витрати та прискорити інноваційні процеси. У рамках кластерного підходу підприємства взаємодіють та конкурують одночасно, створюючи синергію, яка сприяє загальному зростанню та процвітанню всіх учасників кластера. Крім того, ключовими заходами стратегії розвитку є розробка та впровадження прогресивних технологій. Однак їх реалізація потребує залучення фінансових ресурсів, які на сьогодні є дефіцитними. З метою інвестиційного забезпечення розвитку підприємства доцільно перейти на інноваційно-інвестиційну модель фінансового забезпечення.

## 2 Аналіз господарської діяльності підприємства

### 2.1 Характеристика ТОВ НВП «Енергооблік сервіс»

Товариство з обмеженою відповідальністю НВП «Енергооблік сервіс» є юридичною особою приватного права, статутний капітал якого поділений на частки між учасниками, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків, печатки зі своїм найменуванням та ідентифікаційним кодом. Товариство може мати штампи, бланки, знаки для товарів та послуг, іншу атрибутику зі своїм найменуванням.

Підприємство здійснює підприємницьку (господарську) діяльність з метою одержання прибутку та наступного його розподілу між учасниками. Предметом діяльності є:

- ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;
- ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування;
- ремонт і технічне обслуговування електричного устаткування;
- установлення та монтаж машин і устаткування;
- оптова торгівля фруктами й овочами;
- оптова торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням;
- оптова торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням, деталями до нього;
- оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;
- діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах,
- дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук.

Товариство зобов'язане здійснювати первинний (оперативний) та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, складати статистичну інформацію, а також надавати відповідно до вимог закону фінансову звітність та статистичну інформацію щодо своєї господарської діяльності, інші дані, визначені законом.

Підприємство може складатися з виробничих структурних підрозділів (виробництв, цехів, відділень, дільниць, бригад, бюро, лабораторій тощо), а також функціональних структурних підрозділів апарату управління (управлінь, відділів, бюро, служб тощо).

Функції, права та обов'язки структурних підрозділів Товариства визначаються положеннями про них, які затверджуються в порядку, визначеному статутом Товариства.

Товариство самостійно визначає свою організаційну структуру, встановлює чисельність працівників і штатний розклад. Товариство може відкривати рахунки в установах банків через свої відокремлені підрозділи відповідно до закону.

Відокремлені підрозділи (структурні одиниці) Товариства визначаються суб'єктами господарювання, що здійснюють свою діяльність від імені Товариства без статусу юридичної особи.

Слід зазначити, що майно Товариства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі Товариства. Джерелами формування майна Товариства є:

- грошові та матеріальні внески учасників;
- доходи від реалізації продукції (робіт, послуг), інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджетів;
- надходження від продажу (здачі в оренду) майнових об'єктів (комплексів), що належить йому, придбання майна інших суб'єктів;
- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- кредити банків та інших кредиторів;

- безоплатні та благодійні внески, пожертвування організацій і громадян;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Прибуток Товариства утворюється з надходжень від його господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на оплату праці. З економічного прибутку Товариства сплачуються передбачені законом податки та інші обов'язкові платежі, а також відсотки по кредитах банків і по облігаціях. Прибуток, одержаний після зазначених розрахунків, залишається у розпорядженні Товариства, яке визначає напрями його використання відповідно до статуту Товариства.

Управління Товариством здійснюють його органи. Органами управління підприємства є загальні збори учасників і виконавчий орган.

Вищим органом Товариства є загальні збори учасників. Вони складаються з учасників Товариства або призначених ними представників. Представники учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у зборах учасників, сповістивши про це інших учасників. Учасник Товариства вправі передавати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представникові іншого Товариства.

Учасники мають кількість голосів, пропорційну розміру їх часток у статутному капіталі. Учасник Товариства не має права голосу при вирішенні загальними зборами Товариства питань щодо вчинення з ним правочину та щодо спору між ним і Товариством. Загальні збори учасників Товариства обирають голову загальних зборів Товариства на строк до 1 року.

Голова загальних зборів Товариства організує ведення протоколу. Книга протоколів має бути у будь-який час надана учасникам Товариства. На їх вимогу повинні видаватися засвідчені витяги з книги протоколів.

Загальні збори учасників Товариства мають право приймати рішення з усіх питань діяльності Товариства, у тому числі і з тих, що передані загальними зборами до компетенції виконавчого органу. До виключної компетенції загальних зборів учасників Товариства, належить:

- 1) визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження його планів і звітів про їх виконання;
- 2) внесення змін до статуту Товариства, зміна розміру його статутного капіталу;
- 3) створення та відкликання виконавчого органу Товариства;
- 4) визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів;
- 5) затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків Товариства;
- 6) вирішення питання про придбання Товариством частки учасника;
- 7) виключення учасника із Товариства;
- 8) прийняття рішення про припинення діяльності Товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;
- 9) затвердження річних результатів діяльності Товариства, включаючи його дочірні підприємства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії (ревізора) , порядку розподілу прибутку, строку та порядку виплати частки прибутку (дивідендів) ,визначення порядку покриття збитків;
- 10) створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень;
- 11) винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб управління Товариством;
- 12) затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів Товариства, визначення організаційної структури Товариства;
- 13) визначення умов оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;
- 14) прийняття рішення про виділ із Товариства нових юридичних осіб;
- 15) прийняття рішення про обрання уповноваженої особи учасників для представлення інтересів учасників у випадках, передбачених законом.

Статутом Товариства і законом до виключної компетенції загальних зборів може бути також віднесене вирішення інших питань.

З питань визначення основних напрямів діяльності Товариства і затвердження його планів та звітів про їх виконання, внесення змін до статуту Товариства, а також з питанням про виключення учасника, рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників Товариства.

З решти питань рішення приймаються простою більшістю від числа присутніх учасників.

Питання, віднесені до виключної компетенції загальних зборів учасників Товариства, не можуть бути передані ними для вирішення виконавчому органу Товариства.

Рішення загальних зборів може бути оскаржене учасником Товариства до суду.

У Товаристві створюється виконавчий одноосібний орган, який здійснює поточне керівництво його діяльністю і є підзвітним загальним зборам його учасників. Виконавчим органом Товариства є Директор, який може бути обраний також і не зі складу учасників Товариства.

Директор вирішує усі питання діяльності Товариства, за винятком тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників. Директор підзвітний зборам учасників і організує виконання їх рішень. Директор діє від імені Товариства в межах, встановлених статутом Товариства та законом.

Директор Товариства:

- без довіреності виконує дії від імені Товариства, представляє його в державних та інших органах, підприємствах, організаціях, установах;
- розпоряджається майном і коштами Товариства, видає довіреності, відкриває розрахункові (поточні), валютні та інші банківські рахунки Товариства;
- укладає будь-які договори (угоди), окрім:
- купівлі та продажу основних фондів Товариства;
- застави основних фондів Товариства;
- укладання кредитних договорів від імені Товариства.

За вказаними видами договорів Директор діє на підставі рішення загальних зборів учасників;

- приймає на роботу та звільняє з роботи працівників Товариства згідно з чинним законодавством, визначає функціональні обов'язки працівників, у межах своїх повноважень видає накази і розпорядження, обов'язкові для виконання всіма робітниками Товариства;

- застосовує заходи морального та матеріального заохочення, притягає до дисциплінарної відповідальності працівників згідно з чинним законодавством;

- укладає колективний договір і несе відповідальність за його виконання;

- самостійно в межах чинного законодавства та статуту Товариства вирішує інші питання діяльності Товариства і відповідає за результати діяльності Товариства перед учасниками.

Голова загальних зборів Товариства обирається загальними зборами учасників Товариства. Директор Товариства не може бути одночасно головою загальних зборів учасників Товариства.

Голова загальних зборів Товариства:

- скликає загальні збори учасників Товариства;
- скликає позачергові загальні збори учасників Товариства;
- надає можливість ознайомитися з документами, внесеними до порядку денного загальних зборів учасників Товариства;

- надсилає учасникам проект рішення або питання для голосування методом опитування;

- приймає рішення методом опитування;

- інформує учасників про прийняте рішення методом опитування;

- вирішує інші питання за рішенням загальних зборів учасників Товариства.

Контроль за діяльністю Директора Товариства здійснюється ревізійною комісією, що утворюється загальними зборами учасників Товариства з їх числа. Директор не може бути членом ревізійної комісії. Перевірка діяльності Директора Товариства проводиться ревізійною комісією за дорученням зборів, з власної

ініціативи або на вимогу учасників Товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб Товариства подання їх усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів та особистих пояснень.

Ревізійна комісія доповідає результати проведених нею перевірок загальним збором учасників Товариства.

Ревізійна комісія має право ставити питання про скликання позачергових зборів учасників, якщо виникла загроза суттєвим інтересам Товариства або виявлено зловживання становищем посадовими особами Товариства.

Для здійснення контролю за фінансовою діяльністю Товариства згідно з рішенням загальних зборів учасників Товариства, а також в інших випадках, встановлених законом, може призначатися аудиторська перевірка.

## 2.2 Аналіз основних показників діяльності

Основними видами діяльності товариства є надання послуг з ремонту і технічного обслуговування вимірювальних, випробувальних і контрольних приладів, електричного устаткування, торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням та деталями до нього, приладами для вимірювання витрати, рівня та тиску рідин і газів, електричною апаратурою для комутування та захисту електричних кіл.

В управлінні підприємством або організацією, що здійснюють будь-які види господарської діяльності в ринковому економічному середовищі, застосовуються різні показники. Їх використання має відображати особливості діяльності підприємства або організації, давати змогу вести певну аналітичну роботу, на основі якої ухвалюються управлінські рішення відповідно до обраної стратегії [52].

Показники – це кількісна і якісна оцінка становища і результатів господарської діяльності, виражена у певних одиницях виміру.

Для відображення господарських процесів використовують кількісні і якісні, натуральні й вартісні показники.

До кількісних показників належать, наприклад, показники кількості найманих працівників, кількості безробітних, перевезення вантажів, кількості малих підприємств, заготівля деревини, валовий збір зернових культур, розмір посівних площ тощо. Кількісні показники використовують для характеристики розміру, абсолютного рівня аналізованого явища.

Якісні показники застосовуються для характеристики особливостей процесу відтворення, виражають співвідношення між різними елементами цього процесу. Якісними показниками є, наприклад, показники продуктивності праці, собівартості одиниці продукції, використання основних фондів тощо. Вони характеризують ефективність господарської діяльності.

Натуральні показники застосовуються для визначення величини явища (об'єкта) у певних фізичних одиницях - кілограмах, тоннах, метрах, кілометрах, літрах, гектарах, тонно-кілометрах тощо. Вони визначають матеріально-уречевлені пропорції економічного виробництва, зв'язки між постачальниками та споживачами.

Вартісні показники є універсальними. Вони відображають у грошовій формі кількість праці, витраченої на виробництво товарів та послуг, і використовуються для вимірювання всіх господарських операцій і явищ, а також узагальнення результатів господарської діяльності підприємства за певний період. Вартісні показники використовують для визначення валових витрат і валових доходів підприємницьких структур, здійснення розрахункових операцій, оплати праці працівників, обчислення податків до бюджету тощо. При цьому варто враховувати ту важливу обставину, що на будь-який вартісний показник істотно впливає динаміка цін [53].

Обсяг виробництва і реалізації продукції може виражатися в натуральних, умовно-натуральних, трудових і вартісних вимірниках. Узагальнюючі показники обсягу виробництва продукції одержують за допомогою вартісної оцінки. Основними показниками обсягу виробництва є товарна і валова продукція.

Валова продукція – це вартість усієї виробленої продукції і виконаних робіт включно з незавершеним виробництвом. Виражається в зіставних і діючих цінах.

Товарна продукція відрізняється від валової тим, що в неї не включають залишків незавершеного виробництва і внутрігосподарський оборот. За складом на багатьох підприємствах валова продукція збігається з товарною, якщо немає внутрігосподарського обороту і незавершеного виробництва.

Обсяг реалізації продукції визначають або за відвантаженням продукції покупцям, або за оплатою (за чистим доходом). Він може виражатися в зіставних, планових і діючих цінах. В умовах ринкової економіки цей показник набуває першочергового значення.

Реалізація продукції є зв'язною ланкою між виробництвом і споживачем. Від того, як продається продукція, який попит на неї на ринку, залежить і обсяг її виробництва [53].

Проаналізуємо основні показники діяльності фірми за останні два роки та порівняємо їх для виявлення тенденцій розвитку чи спаду діяльності (таблиця 2.1)

Аналізуючи основні показники роботи підприємства за 2022-2024 рр. (таблиця 2.1, рисунок 2.1), можна відмітити, що обсяги роботи збільшуються, а саме:

- закупівля електронної апаратури та обладнання - збільшився у 2024 році на 100% відносно до попереднього року;
- послуги технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання вузла обліку води – збільшилися у 2024 році на 98,85% відносно 2023 року;
- послуги з ремонту та технічного обслуговування вимірювальних, випробувальних і контрольних приладів – збільшилися у 2024 році на 83,61% відносно 2023 року;
- закупівля приладів для вимірювання витрат, рівня та тиску – скоротилась на 70,83% порівняно з минулим роком;
- послуги, пов'язані з експлуатуванням системи водопостачання – у 2024 році скоротились 12,79% у порівнянні до попереднього року.

Таблиця 2.1 - Аналіз основних показників роботи за 2022 – 2024 рр., тис. грн.

| Найменування показника                                                                              | Значення за роками |        |         | Відхилення 2023 до 2022 |        | Відхилення 2024 до 2023 |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------|---------|-------------------------|--------|-------------------------|--------|
|                                                                                                     | 2022               | 2023   | 2024    | абс.(+,-)               | відн.  | абс.(+,-)               | відн.  |
| Електронна апаратура та обладнання                                                                  | -                  | -      | 315456  | 0                       | -      | 315456                  | 100    |
| Послуги технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання вузла обліку води                 | 148107             | 176812 | 351584  | 28705                   | 119,38 | 174772                  | 198,85 |
| Прилади для вимірювання витрат, рівня та тиску                                                      | -                  | 384700 | 112200  | 384700                  | 100    | -272500                 | 29,17  |
| Послуги з ремонту та технічного обслуговування вимірювальних, випробувальних і контрольних приладів | 29955              | 75392  | 138426  | 45437                   | 251,68 | 63034                   | 183,61 |
| Експлуатування системи водопостачання                                                               | 47878              | 130212 | 113560  | 82334                   | 271,97 | -16652                  | 87,21  |
| Всього                                                                                              | 225940             | 767116 | 1031226 | 541176                  | 339,52 | 264110                  | 134,43 |

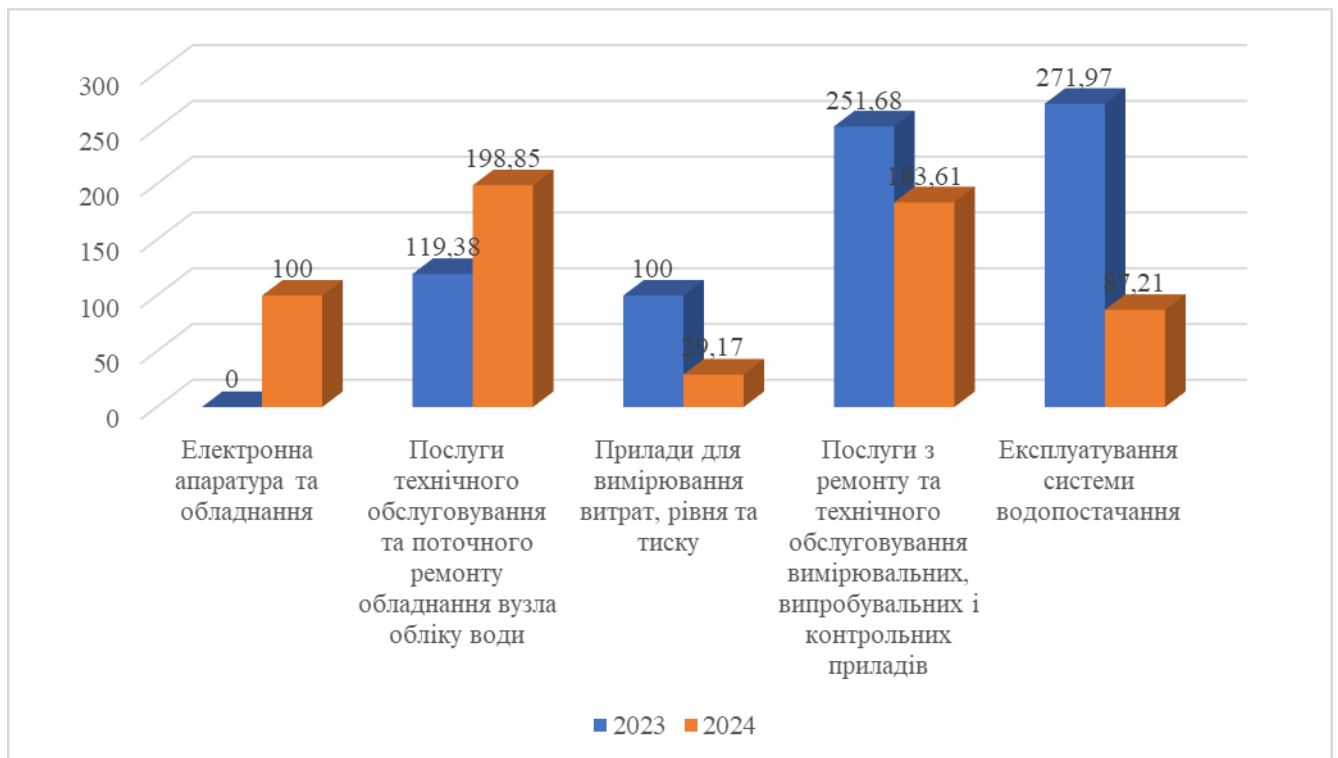


Рисунок 2.1 – Динаміка зміни обсягів роботи підприємства, %

У таблиці 2.2 можна побачити структуру основних показників роботи підприємства, які зазначені у відсотках. Проаналізувавши наведену таблицю можна відзначити, що структура основних показників роботи підприємства не зазнавала різких змін протягом аналізованого періоду. Це свідчить про те, що підприємство працює стабільно.

Таблиця 2. 2 – Структура основних показників роботи , %

| Показники                                                                                           | Роки  |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
|                                                                                                     | 2022  | 2023  | 2024  |
| Електронна апаратура та обладнання                                                                  | 0,00  | 0,00  | 30,59 |
| Послуги технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання вузла обліку води                 | 65,55 | 23,05 | 34,09 |
| Прилади для вимірювання витрат, рівня та тиску                                                      | 0,00  | 50,15 | 10,88 |
| Послуги з ремонту та технічного обслуговування вимірювальних, випробувальних і контрольних приладів | 13,26 | 9,83  | 13,42 |
| Експлуатування системи водопостачання                                                               | 21,19 | 16,97 | 11,01 |
| Всього                                                                                              | 100   | 100   | 100   |

Аналізуючи структуру обсягів робіт, можна зробити висновок, що найбільшу частину в структурі обсягів виробництва в 2024 році (таблиця 2.2,

рисунок 2.2) займають послуги технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання вузла обліку води, а саме 34,09%.



Рисунок 2.2 – Структура обсягів робіт за 2024 рік, %

### 2.3 Аналіз основних виробничих фондів

Найважливішою складовою господарсько-виробничої діяльності будь-якого підприємства є основні засоби. Саме тому наступним етапом аналізу роботи ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» є аналіз використання основних виробничих фондів підприємства.

Основні виробничі фонди – засоби праці, за допомогою яких виготовляється продукція. Вони служать тривалий термін, зберігають у процесі виробництва натуральну форму і переносять свою вартість на готовий продукт частинами, у міру зносу. Основні фонди підприємства поділяються на активні та пасивні. Активна частина основних фондів впливає на предмет праці, переміщення його у виробничому процесі і здійснення контролю на ходом виробництва; пасивна

частина – на створення умов для безперебійного функціонування активної частини фондів.

До основних показників використання основних виробничих фондів відносять такі показники як: фондівіддача, фондомісткість та фондоозброєність [53].

Фондовіддача характеризує ефективність використання основних засобів на підприємстві. Один з вартісних показників фондівіддачі визначається відношенням суми реалізації продукції до залишкової вартості основних виробничих фондів.

Фондомісткість є величиною, зворотною до фондівіддачі. Цей показник дає можливість визначити вартість основних виробничих засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами. За нормальних умов фондівіддача повинна мати тенденцію до збільшення, а фондомісткість – до зменшення.

Фондоозброєність є показником оснащеності основними виробничими фондами (розмір ОВФ у розрахунку на одного працівника чи робітника підприємства) [53].

Основні виробничі фонди в процесі експлуатації зношуються. Розрізняють два види зносу: фізичний та моральний.

Під фізичним зношенням розуміють поступове втрачання основними фондами своєї початкової споживчої вартості, яке відбувається не тільки в процесі їхнього функціонування, але і при їхній бездіяльності. А моральне зношення – це зменшення вартості машин і устаткування під впливом скорочення суспільно необхідних витрат на їх відтворення, зменшення їх вартості у результаті впровадження нових, більш прогресивних і економічно ефективних ОВФ [53].

Аналіз наявності та структури основних фондів підприємства наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз наявності та структури основних фондів 2022 - 2024рр.

| Показники               | Середньорічна вартість,<br>тис. грн. |      |      | 2024 р.<br>порівняно до<br>2023р. |                      | Структура основних<br>фондів, % |       |       |
|-------------------------|--------------------------------------|------|------|-----------------------------------|----------------------|---------------------------------|-------|-------|
|                         | 2022                                 | 2023 | 2024 | Абс.<br>відх.,<br>(+,-)           | Відн.<br>відх.,<br>% | 2022                            | 2023  | 2024  |
| Будівлі, споруди        | 1064                                 | 1151 | 1420 | 269                               | 123,37               | 96,90                           | 98,04 | 98,82 |
| Машини та<br>обладнання | 18                                   | 13   | 9    | -4                                | 69,23                | 1,64                            | 1,11  | 0,63  |
| Транспортні<br>засоби   | 10                                   | 8    | 8    | 0                                 | 100,00               | 0,91                            | 0,68  | 0,56  |
| Інші основні<br>засоби  | 6                                    | 2    | 0    | -2                                | 0,00                 | 0,55                            | 0,17  | 0,00  |
| Усього                  | 1098                                 | 1174 | 1437 | 263                               | 122,40               | 100                             | 100   | 100   |

Середньорічна вартість основних фондів підприємства за період аналізу зросла на 263 тис. грн. або на 22,4%, що свідчить про оновлення основних виробничих фондів. Середньорічна вартість виробничих фондів зростає протягом всього аналізованого періоду. Вартість будівель та споруд в 2024 році в порівнянні до 2023 року збільшилася на 23,37%, що свідчить про їх оновлення. Вартість машин і обладнання в 2024 році в порівнянні до 2023 року зменшилася на 30,77%, що свідчить про їх старіння. Вартість транспортних засобів залишилася незмінною в порівнянні 2024 та 2023 років. Якщо оцінювати інші основні засоби, то у 2024 році вони були ліквідовані.

На рисунку 2.3 можна побачити, що в структурі основних виробничих фондів найбільшу питому вагу займають будівлі і споруди – 98,82%. На машини та обладнання приходить 0,63%, транспортні засоби займають 0,56% в ОВФ та інші основні засоби зовсім відсутні.

Розглянемо основні показники ефективності використання основних виробничих фондів підприємства (таблиця 2.4) та динаміку їх використання (таблиця 2.5). Діаграму, що побудована на підставі даних з таблиці 2.4, наведено на рисунку 2.4.

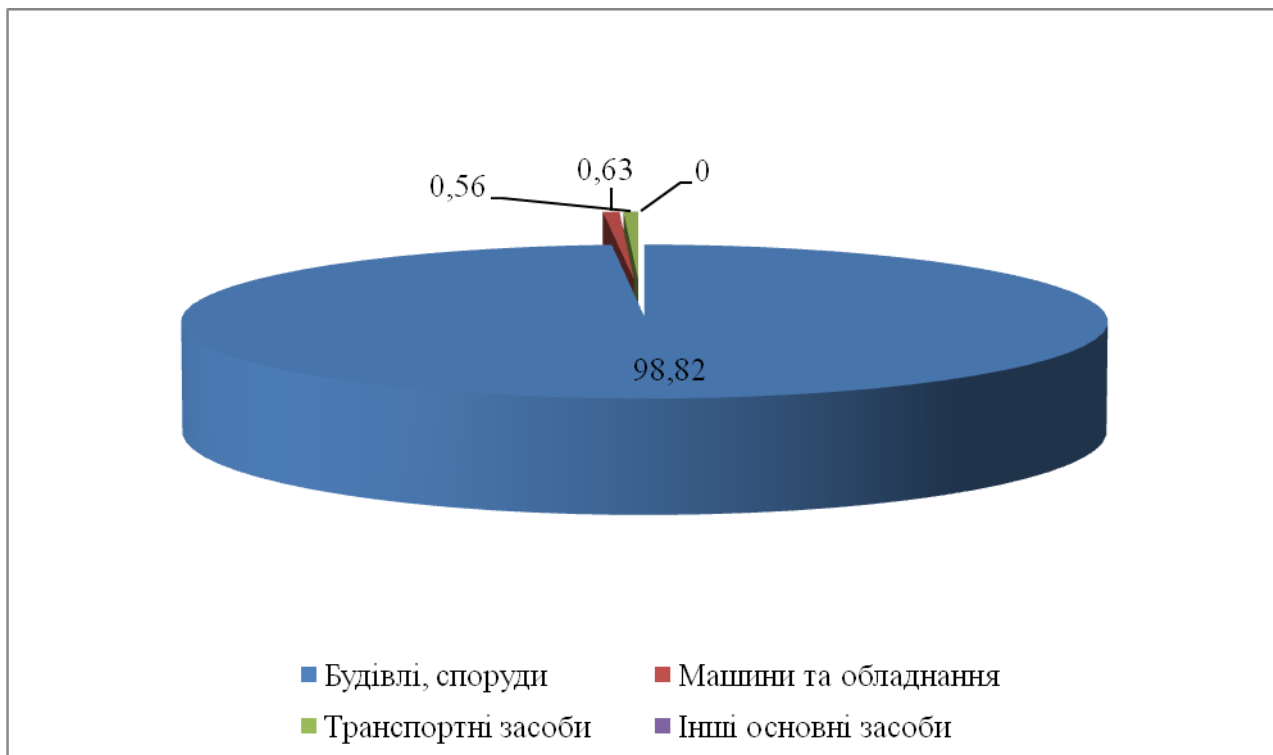


Рисунок 2.3 – Структура основних фондів підприємства 2024 р., %

Таблиця 2.4 – Використання основних виробничих фондів

| Показники                             | Роки |      |      |
|---------------------------------------|------|------|------|
|                                       | 2022 | 2023 | 2024 |
| Первісна вартість ОВФ, тис. грн.      | 3678 | 3598 | 3698 |
| ОВФ на начало року, тис. грн.         | 1169 | 1098 | 1174 |
| ОВФ на кінець року, тис. грн.         | 1098 | 1174 | 1437 |
| Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн. | 1134 | 1130 | 1302 |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн. | 78   | 87   | 103  |
| Коефіцієнт фізичного зносу ОВФ        | 0,69 | 0,69 | 0,65 |
| Коефіцієнт придатності ОВФ            | 0,31 | 0,31 | 0,35 |
| Фондовіддача, грн./грн.               | 0,20 | 0,68 | 0,79 |
| Фондоємкість, грн./грн.               | 5,02 | 1,47 | 1,26 |
| Фондозброєність, тис. грн./чол.       | 567  | 565  | 651  |

Таблиця 2.5 – Динаміка використання основних виробничих фондів

| Найменування показників               | Порівняно до попереднього року |                |                   |                |
|---------------------------------------|--------------------------------|----------------|-------------------|----------------|
|                                       | 2023 до 2022                   |                | 2024 до 2023      |                |
|                                       | Абс. відх., (+,-)              | Відн. відх., % | Абс. відх., (+,-) | Відн. відх., % |
| Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн. | -80                            | 97,82          | 100               | 102,78         |
| Амортизаційні відрахування, тис. грн. | -83                            | 92,90          | 81                | 107,46         |
| Коефіцієнт фізичного зносу ОВФ        | 76                             | 106,92         | 263               | 122,40         |
| Коефіцієнт придатності ОВФ            | -4                             | 99,65          | 172               | 115,22         |
| Фондовіддача, грн./грн..              | 9                              | 111,54         | 16                | 118,39         |
| Фондоємкість, грн./грн.               | 0                              | 100,00         | -0,04             | 94,20          |
| Фондоозброєність, тис. грн./чол.      | 0                              | 100,00         | 0,04              | 112,90         |

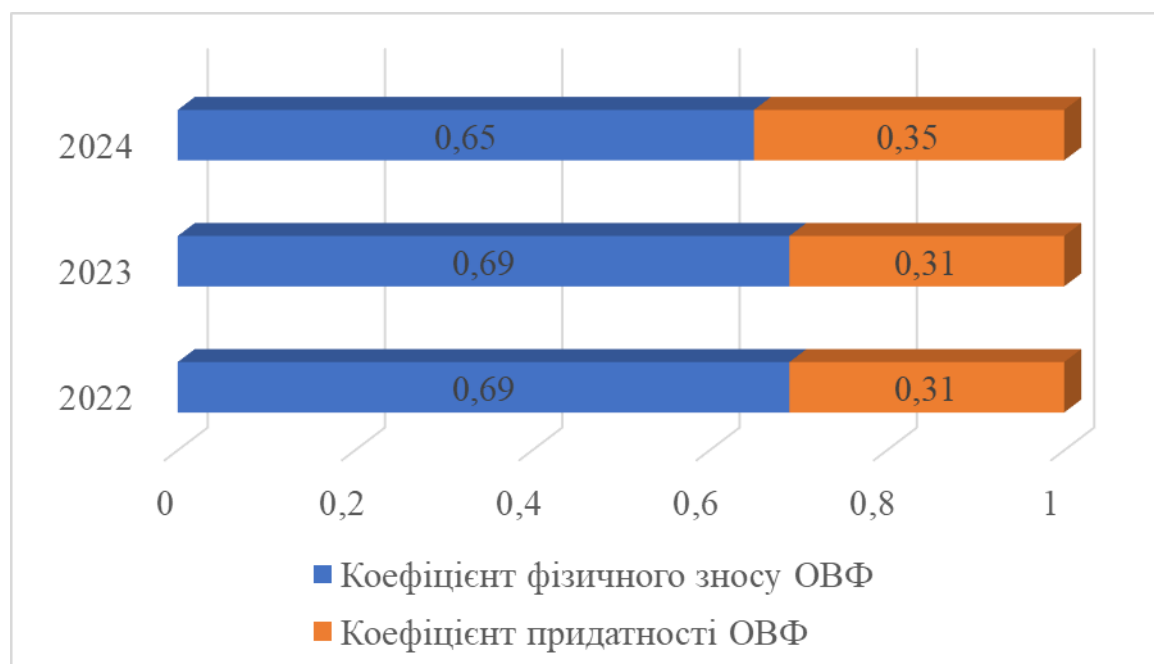


Рисунок 2.4 – Динаміка коефіцієнтів зносу та придатності

Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства в 2024 році зросла на 2,78%, що свідчить про оновлення ОВФ. Позитивним є зростання

коефіцієнта придатності ОВФ та зменшення коефіцієнта зносу. Так, якщо в 2023 році ОВФ були зношені на 69%, то в 2024 році ОВФ зношені лише на 65%.

Що стосується таких показників використання ОВФ, то фондovіддача в період 2022-2024 роки поступово зростає. У 2024 році вона зросла на 18,39%, що свідчить про впровадження заходів щодо ефективного використання ОВФ та часткове їх оновлення. Крім того, про оновлення ОВФ також свідчить і зростання фондоозброєності, у 2024 вона зросла на 12,9%.

Динаміку фондovіддачі та фондоємкості за період 2022-2024 рр. можна побачити на рисунку 2.5.

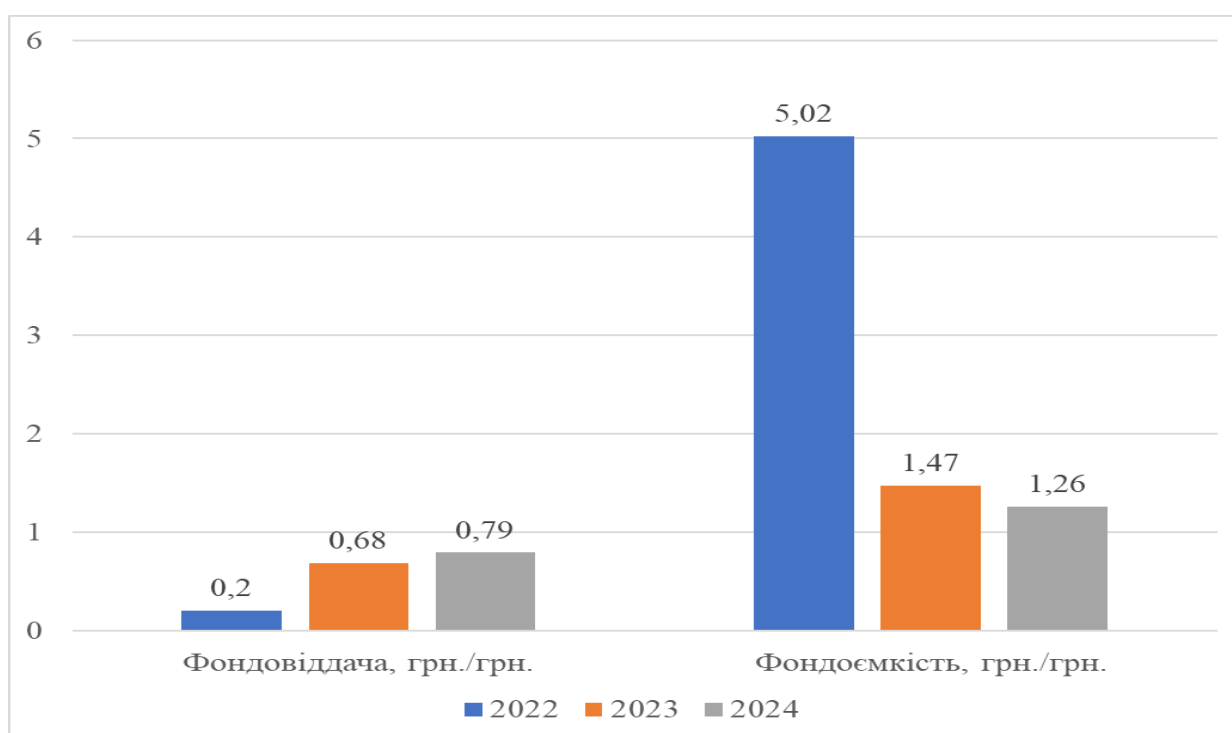


Рисунок 2.5 – Динаміка фондovіддачі та фондоємності за період 2022 – 2024 рр., тис. грн.

Далі можна розрахувати коефіцієнти руху основних фондів.

Коефіцієнт оновлення – розраховується за наступною формулою:

$$K_{\text{онов}} = \frac{ОВФ_{\text{ов}}}{ОВФ_{\text{к.р}}}, \quad (2.1)$$

де  $ОВФ_{\text{вв}}$  – основні виробничі фонди які були введені в експлуатацію на протязі року, тис. грн.;

$ОВФ_{\text{к.р}}$  - основні виробничі фонди на кінець року, тис. грн.

Наступним коефіцієнт яким ми розрахуємо є коефіцієнт вибуття ОВФ, який розраховується за формулою:

$$K_{\text{виб}} = \frac{ОВФ_{\text{виб}}}{ОВФ_{\text{н.р}}} , \quad (2.2)$$

де  $ОВФ_{\text{виб}}$  – основні виробничі фонди які були виведені з експлуатацію на протязі року, тис. грн.;

$ОВФ_{\text{п.р}}$  - основні виробничі фонди на початок року, тис. грн.

Наступний коефіцієнт руху основних виробничих фондів, який ми можемо розрахувати є коефіцієнт приросту ОВФ. Він розраховується:

$$K_{\text{прир}} = K_{\text{онов}} - K_{\text{виб}} , \quad (2.3)$$

де  $K_{\text{онов}}$  – коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів підприємства;

$K_{\text{виб}}$  - коефіцієнт вибуття основних виробничих фондів підприємства [53].

Таблиця 2.6 – Основні коефіцієнти руху основних виробничих фондів

| Показники                        | Роки   |       |       |
|----------------------------------|--------|-------|-------|
|                                  | 2022   | 2023  | 2024  |
| ОВФ на початок року, тис. грн.   | 1169   | 1098  | 1174  |
| ОВФ на кінець року, тис. грн.    | 1098   | 1174  | 1437  |
| Сума ОВФ,які надійшли, тис. грн. | -      | 100   | 308   |
| Сума ОВФ,які вибули, тис. грн.   | 71     | 24    | 45    |
| Коефіцієнт оновлення ОВФ         | -      | 0,085 | 0,214 |
| Коефіцієнт вибуття ОВФ           | 0,061  | 0,022 | 0,038 |
| Коефіцієнт приросту ОВФ          | -0,061 | 0,063 | 0,176 |

З таблиці 2.6 можна зробити висновок, що з 2023 року на підприємстві відбувалося оновлення основних виробничих фондів. Найбільший коефіцієнт оновлення ОВФ був у 20246 році – було оновлено 21,4% ОВФ. Найбільше вибуття було у 2022 році та коефіцієнт дорівнював 6,1%. В 2024 році було придбано ОВФ на 308 тис. грн., що складає 21,4% від загальної їх вартості. При цьому коефіцієнт приросту складає 0,176.

## 2.4 Аналіз трудових ресурсів

Достатня забезпеченість підприємств працівниками, що мають необхідні знання і навички, раціональне використання їх, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції і підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства персоналом та ефективності використання його залежать обсяг і вчасність виконання всіх робіт, ступінь використання устаткування, машин, механізмів і як результат – обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та інші економічні показники.

Повноту використання персоналу можна оцінити за кількістю днів і годин, які відпрацював один працівник за аналізований період, а також за ступенем використання робочого часу. Такий аналіз проводять для кожної категорії працівників, по кожному виробничому підрозділу і в цілому по підприємству.

Оплата праці – це будь-який заробіток, обчислений у грошовому виразі, що його за трудовим договором власник або вповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану роботу або надані послуги.

Фонд оплати праці (ФОП) — основний економічний показник з оплати праці, що широко використовується у господарській практиці, статистичній звітності, економічному аналізі.

Він охоплює:

– фонд основної заробітної плати;

- фонд додаткової заробітної плати персоналу підприємства;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати, крім тих які законодавчо не належать до ФОП (наприклад, допомога з тимчасової непрацездатності, вихідна допомога тощо).

Фонд основної заробітної плати – це заробітна плата, нарахована за виконану роботу (відпрацьований час) за відрядними розцінками, тарифними ставками, посадовими окладами, у тому числі преміальні доплати робітникам за перевиконання норм виробітку (крім одноразових премій), доплати за роботу в нічний час, у понаднормовий час, оплати простоїв не з вини робітників.

Фонд додаткової заробітної плати – це виплати, пов'язані з надбавками і доплатами, які передбачені чинним законодавством, а також оплата передбачених законодавством щорічних і додаткових відпусток та робочого часу працівників, які залучаються до виконання державних або громадських обов'язків [54].

Для оцінювання рівня інтенсивності використання персоналу застосовують систему узагальнюючих, окремих і допоміжних показників продуктивності праці.

У таблицях 2.7, 2.8 наведено аналіз показників, які характеризують ефективність використання трудових ресурсів підприємства, що також відображено на рисунку 2.7

Таблиця 2.7 – Аналіз фонду оплати праці за 2022 -2024 рр.

| Показник                             | Роки      |           |          |
|--------------------------------------|-----------|-----------|----------|
|                                      | 2022      | 2023      | 2024     |
| Середньооблікова чисельність, осіб   | 2         | 2         | 2        |
| Середньомісячна заробітна плата, грн | 10587,87  | 12569,98  | 16780,70 |
| Фонд оплати праці , тис. грн         | 254,10888 | 301,67952 | 402,7368 |

Виходячи з даних таблиць 2.7, 2.8 та рисунку 2.6 можна зробити наступні висновки. За період аналізу середньомісячна заробітна плата зросла на 4210,72 грн або 33,5%. Це відбулося в основному за рахунок зростання тарифних ставок у відповідності до законодавства та за рахунок зменшення числа робітників. Фонд заробітної плати на протязі 2022-2024 років виріс до 402,7 тис.

грн, що на 33,5% більше ніж в 2023 році. Середньооблікова чисельність персоналу на протязі періоду, що досліджувався залишалась не змінною.

Таблиця 2.8 - Динаміка фонду оплати праці за 2022 -2024 рр.

| Найменування показників              | Порівняно до попереднього року |                |                   |                |
|--------------------------------------|--------------------------------|----------------|-------------------|----------------|
|                                      | 2023 до 2022                   |                | 2024 до 2023      |                |
|                                      | Абс. відх., (+,-)              | Відн. відх., % | Абс. відх., (+,-) | Відн. відх., % |
| Середньооблікова чисельність, осіб   | 0,00                           | 100,00         | 0,00              | 100,00         |
| Середньомісячна заробітна плата, грн | 1982,11                        | 118,72         | 4210,72           | 133,50         |
| Фонд оплати праці, тис. грн          | 47,57                          | 118,72         | 101,06            | 133,50         |

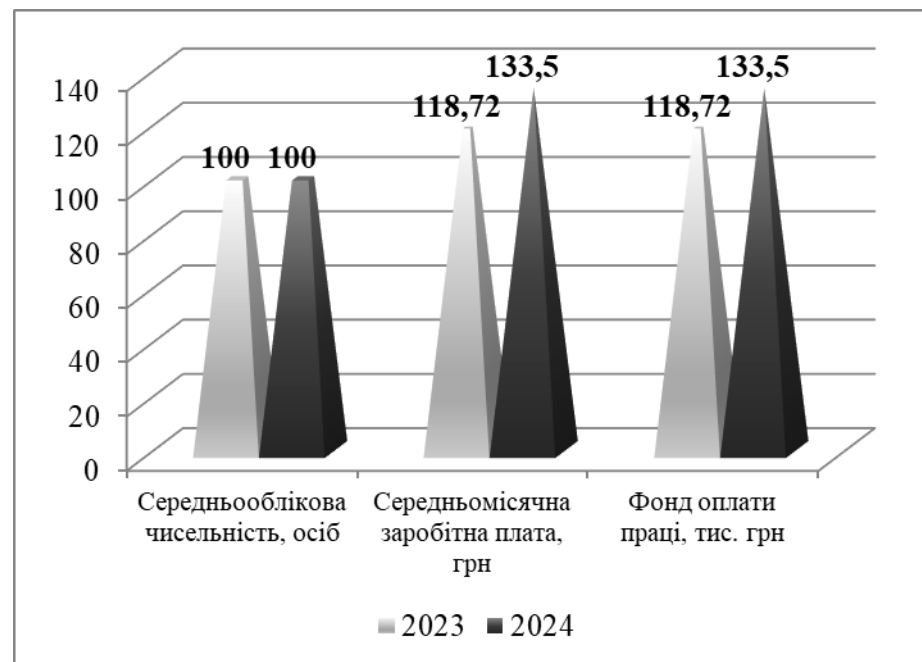


Рисунок 2.7 – Динаміка показників, що характеризують рівень середньомісячної заробітної плати, %

Продуктивність праці визначається кількістю продукції, виготовленої за одиницю часу, або витратою робочого часу на виробництво одиниці продукції. Вона визначають не на всю сукупність трудових витрат, а лише її частину – витрати живої праці. Ріст продуктивності праці сприяє зростанню об'єму виробництва та скороченню собівартості продукції, покращеному використанню

основних виробничих фондів підприємства, підвищенню економічної ефективності виробництва, підйому матеріального та культурного рівня життя працівників [54].

Порівняльний аналіз продуктивності праці в динаміці за 2022 - 2023 роки ми бачимо в таблиці 2.9, 2.10.

Таблиця 2.9 – Продуктивність праці

| Показники                            | Роки    |         |          |
|--------------------------------------|---------|---------|----------|
|                                      | 2022    | 2023    | 2024     |
| Середньооблікова чисельність, осіб   | 2       | 2       | 2        |
| Обсяг виконаної роботи, тис. грн.    | 225,940 | 767,116 | 1031,226 |
| Продуктивність праці, тис. грн./люд. | 112,97  | 383,558 | 515,613  |

Слід зазначити, що продуктивність праці у вартісному вираженні поступово зростає. Так в 2023 році продуктивність праці в порівнянні до попереднього року зросла більше ніж в 3 рази, в 2024 році на 34,43%. Це обумовлено скороченням чисельності та зростанням обсягів роботи.

Таблиця 2.10 – Продуктивність праці у динаміці

| Найменування показників               | Порівняно до попереднього року |                |                   |                |
|---------------------------------------|--------------------------------|----------------|-------------------|----------------|
|                                       | 2023 до 2022                   |                | 2024 до 2023      |                |
|                                       | Абс. відх., (+,-)              | Відн. відх., % | Абс. відх., (+,-) | Відн. відх., % |
| Середньооблікова чисельність, осіб    | 0                              | 100,00         | 0                 | 100,00         |
| Обсяг виробленої продукції, тис. грн. | 541,18                         | 339,52         | 264,11            | 134,43         |
| Продуктивність праці, тис. грн/чол.   | 270,59                         | 339,52         | 132,06            | 134,43         |

Співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньомісячної заробітної плати можна побачити на рисунку 2.7.

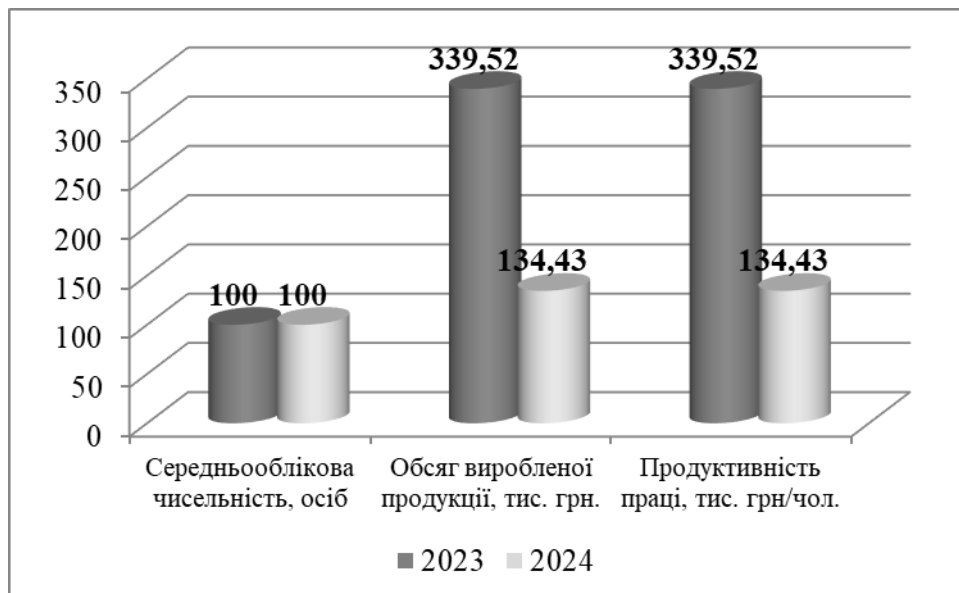


Рисунок 2.8 – Динаміка показників, що характеризують рівень продуктивності праці, %

Для того, щоб визначити який показник в якій мірі що впливає на зростання продуктивності праці в 2016 році виконаємо факторний аналіз.

На продуктивність праці впливає два фактори: чисельність працівників та обсяг виробництва [41].

Спочатку визначається вплив зміни чисельності загального контингенту:

$$Prn_{(ч)} = \frac{Q^{23}}{ч^{24}} - \frac{Q^{23}}{ч^{23}}, \quad (2.4)$$

де  $Q^{23}, Q^{24}$  – обсяг виробництва в 2024, 2023рр., тис.грн;

$ч^{23}, ч^{24}$  - Загальний контингент в 2023, 2024 рр., чол..

$$Prn_{(ч)} = \frac{767,116}{2} - \frac{767,116}{2} = 0 \text{ тис.грн/чол}$$

Далі необхідно визначити вплив зміни обсягу виробництва, що звернулися на продуктивність праці:

$$Prn_{(Q)} = \frac{Q^{24}}{\varphi^{24}} - \frac{Q^{23}}{\varphi^{24}}, \quad (2.5)$$

де  $Q^{23}, Q^{24}$  – обсяг виробництва в 2024, 2023рр., тис.грн;

$\varphi^{23}, \varphi^{24}$  - Загальний контингент в 2023, 2024 рр., чол..

$$Prn_{(Q)} = \frac{1031,226}{2} - \frac{767,116}{2} = 132,055 \text{ тис.грн/чол}$$

З розрахунку виходить, що при зростанні обсягів виробництва в 2024 році по відношенню до 2023 р. на 34,4%% продуктивність праці зросла на 132,055 тис. грн/чол.

## 2.5 Аналіз операційних витрат

В умовах ринкових відносин, що характеризуються своєю динамічністю, доводиться постійно ухвалювати неординарні рішення, зв'язані з урахуванням фінансового стану підприємства.

Для оцінки рівня ефективності роботи підприємства одержуваний результат (прибуток), зіставляється з витратами або використовуваними ресурсами.

Як і на кожному виробничому підприємстві собівартість продукції – це грошовий вираз затрат підприємства на виробництво і реалізацію продукції.

Оскільки собівартість продукції як синтетичний показник формулюється із різних витрат, процесу планування, обліку, аналізу передують дослідження змісту цих витрат. Для цього передусім проводиться упорядкування, класифікація витрат на виробництво.

Залежно від призначення існують різні ознаки, за якими проводиться класифікація витрат на виробництво продукції.

Насамперед здійснюється групування витрат за економічними елементами і статтями калькуляцій.

В основу групування витрат за економічними елементами покладений економічний зміст тих чи інших витрат, незалежно від місця їх виникнення і

призначення. Елементи витрат повинні бути економічно однорідними. Класифікація витрат за елементами є єдиною і обов'язковою для всіх промислових підприємств і об'єднань [55-58].

В Україні встановлений такий склад елементів витрат

- матеріальні витрати;
- витрати на оплату праці;
- відрахування на соціальні заходи;
- амортизація;
- інші витрати.

Прямими вважаються витрати, які можна безпосередньо віднести на собівартість одиниці продукції. До таких витрат переважно відносяться однорідні витрати.

До непрямих відносяться витрати, які переносяться на собівартість одиниці продукції опосередкованим шляхом, наприклад, пропорційно будь-якому виду прямих витрат.

На практиці непрямі витрати переносять на собівартість продукції пропорційно основній заробітній платі виробничих працівників [55].

У таблиці 2.11 наведено аналіз витрат на виробництво продукції за їх статтями.

В 2024 році порівняно до попереднього витрати на виробництво продукції скоротились на 187,6 тис. грн. або на 20,76%, що обумовлено скороченням матеріальних витрат та інших операційних витрат. Так, спостерігається наступна динаміка витрат:

- матеріальні витрати зменшилися – на 324,89 тис. грн. або 74,4%;
- витрати на оплату праці зросли – на 101,57 тис. грн. або 33,5%;
- відрахування на соціальні заходи зросли – на 22,233 тис. грн. або 33,5%;
- амортизація зросла – на 16 тис. грн. або 18,39%;
- інші витрати скоротилися – на 2 тис. грн. або 16,67%.

Таблиця 2.11 – Динаміка операційних витрат за елементами від основної діяльності

| Найменування показників                    | Значення за роками |           |          | Порівняно до попереднього року |                   |                      |                   |
|--------------------------------------------|--------------------|-----------|----------|--------------------------------|-------------------|----------------------|-------------------|
|                                            | 2022               | 2023      | 2024     | 2023                           |                   | 2024                 |                   |
|                                            |                    |           |          | Абс. відх.,<br>(+,-)           | Відн. відх.,<br>% | Абс. відх.,<br>(+,-) | Відн. відх.,<br>% |
| Матеріальні витрати, тис. грн              | 102                | 436,65099 | 111,7611 | 334,65                         | 428,09            | -324,890             | 25,60             |
| Витрати на оплату праці, тис. грн          | 254,10888          | 301,67952 | 402,7368 | 47,57                          | 118,72            | 101,057              | 133,50            |
| Відрахування на соціальні заходи, тис. грн | 55,90395           | 66,36949  | 88,6021  | 10,47                          | 118,72            | 22,233               | 133,50            |
| Амортизація, тис. грн                      | 78                 | 87        | 103      | 9                              | 111,54            | 16,000               | 118,39            |
| Інші операційні витрати, тис. грн          | 8                  | 12        | 10       | 4                              | 150,00            | -2,000               | 83,33             |
| Разом витрат, тис. грн                     | 498,0              | 903,7     | 716,1    | 405,69                         | 181,46            | -187,600             | 79,24             |

На рисунку 2.8 зображена динаміка темпів росту витрат за роками з 2022 року по 2024 рік.

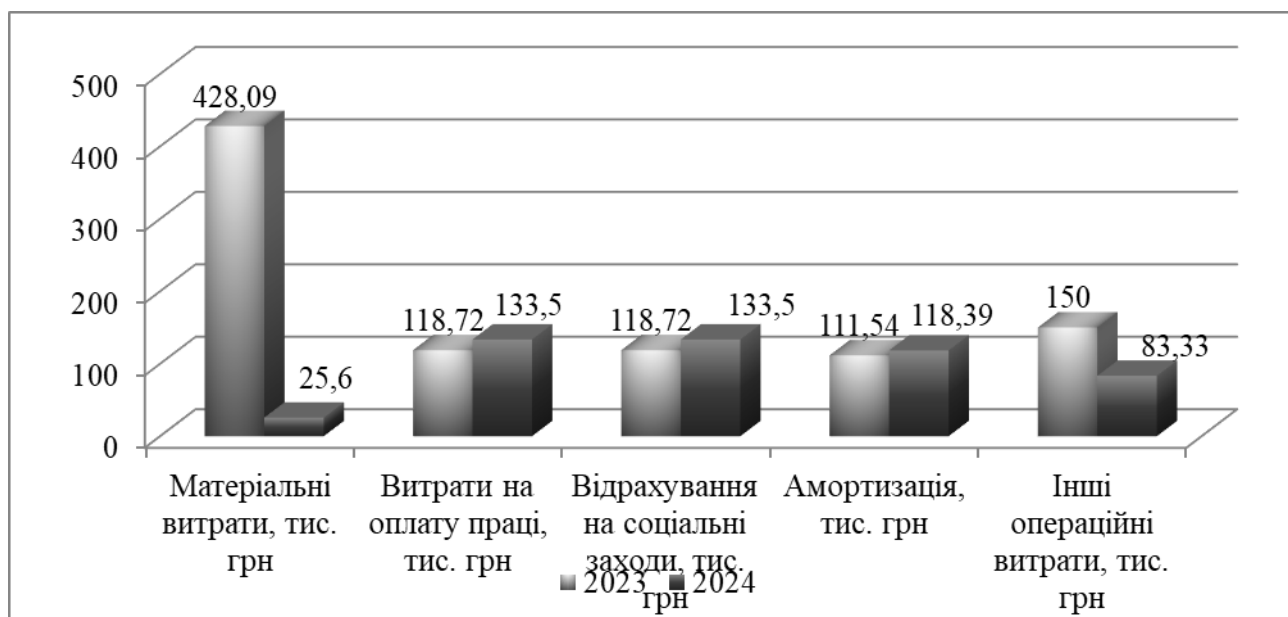


Рисунок 2.8 – Темпи росту витрат основної діяльності, %

Таблиця 2.12 – Структура операційних витрат підприємства, %

| Показники                        | Роки   |        |        |
|----------------------------------|--------|--------|--------|
|                                  | 2022   | 2023   | 2024   |
| Матеріальні витрати              | 20,48  | 48,32  | 15,61  |
| Витрати на оплату праці          | 51,02  | 33,38  | 56,24  |
| Відрахування на соціальні заходи | 11,23  | 7,34   | 12,37  |
| Амортизація                      | 15,66  | 9,63   | 14,38  |
| Інші операційні витрати          | 1,61   | 1,33   | 1,40   |
| Разом витрат                     | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

На підставі даних з таблиці 2.12, побудовано рисунок 2.9, на якому відображено структуру операційних витрат за 2024 р. Значну частку витрат в загальній структурі операційних витрат займають витрати на оплату праці – 56,24%. На другому місці матеріальні витрати, які складають 15,61%. Доцільно розглядати пропозиції щодо скорочення операційних витрат за рахунок скорочення матеріальних витрат, так як вони займають дуже значну частку у структурі.

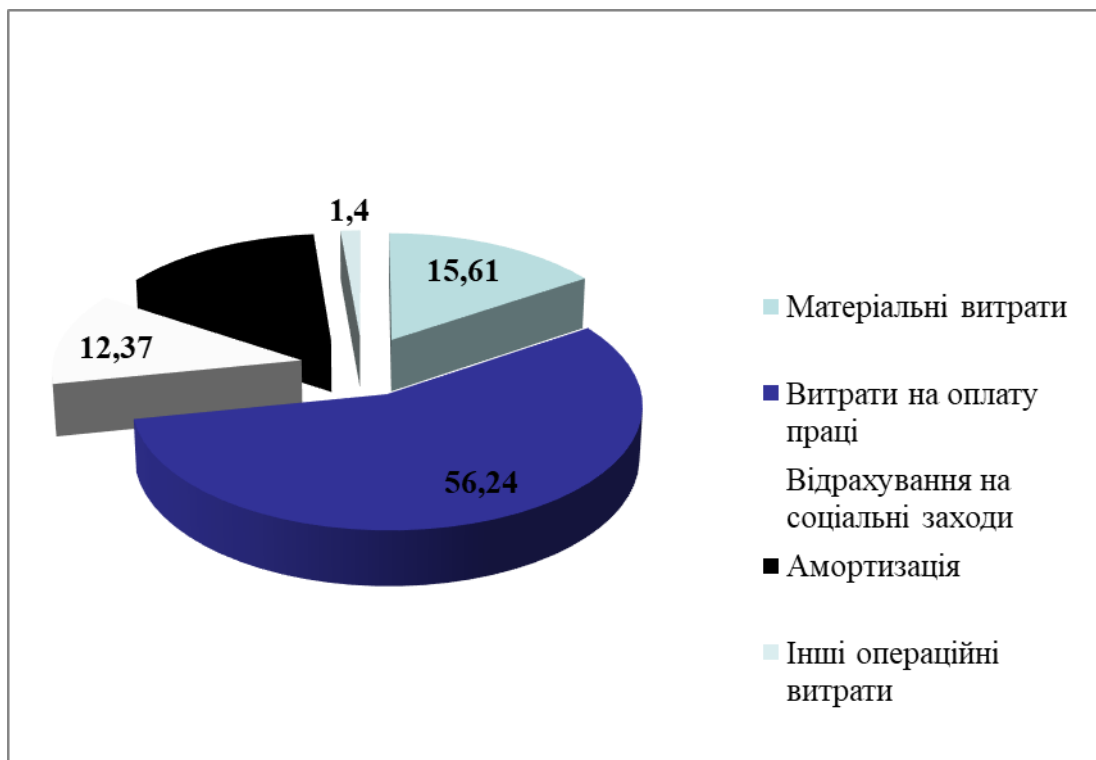


Рисунок 2.10 — Структура операційних витрат за 2024 рік, %

Таблиця 2.13 – Аналіз матеріаломісткості продукції

| Показник                              | Значення за роками |         |          | Темп росту, у % до попереднього року |        |
|---------------------------------------|--------------------|---------|----------|--------------------------------------|--------|
|                                       | 2022               | 2023    | 2024     | 2023                                 | 2024   |
| Матеріальні витрати, тис. грн         | 102                | 436,65  | 111,76   | 428,09                               | 25,59  |
| Обсяг виробництва продукції, тис. грн | 225,94             | 767,116 | 1031,226 | 339,52                               | 134,43 |
| Матеріаломісткість продукції, грн/грн | 0,45               | 0,57    | 0,11     | 126,09                               | 19,04  |

У таблиці 2.13 наведений аналіз матеріаломісткості продукції, з неї можна зробити висновок про те, що матеріаломісткість продукції була найбільшою у 2023 році та складала 0,57. У 2024 році вона зменшилася до 0,11. Можна зазначити, що така динаміка склалася через те, що у 2024 році матеріальні витрати скоротилися майже в тричі. На рисунку 2.10 відображено динаміку матеріаломісткості продукції за 2022 – 2024 рр.

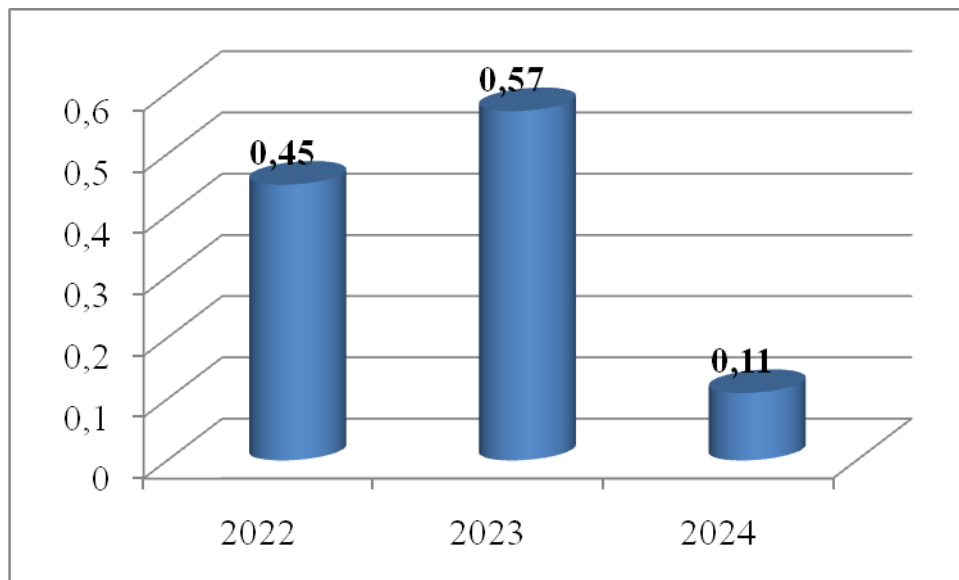


Рисунок 2.10 – Динаміка матеріаломісткості продукції за 2022 - 2024 рр., грн/грн

## 2.6 Аналіз виробничо-фінансових результатів діяльності підприємства

Фінансовий стан підприємства визначається сукупністю виробничо-господарських факторів і характеризується системою показників, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів. Таким чином, фінансовий стан залежить від результатів його виробничої, комерційної та господарської діяльності. Фінансова діяльність підприємства спрямована на забезпечення систематичного надходження й ефективного використання фінансових ресурсів, виконання платіжної дисципліни, здійснення ефективної кредитної політики, досягнення раціонального співвідношення власних і залучених коштів, фінансової стійкості з метою ефективного функціонування підприємства .

Фінансові результати діяльності підприємства характеризуються приростом суми власного капіталу (чистих активів), основним джерелом якого є прибуток від операційної, інвестиційної, фінансової діяльності, а також отриманий унаслідок надзвичайних обставин.

Прибуток - це частина чистого доходу, який безпосередньо одержують

підприємства після реалізації продукції як винагороду за вкладений капітал і ризик підприємницької діяльності [56].

Основними джерелами інформації в аналізі фінансових результатів прибутку є накладні на відвантаження продукції, дані аналітичного бухгалтерського обліку за рахунками результатів, фінансової звітності ф. № 1 "Баланс", ф. № 2 "Звіт про фінансові результати", ф. № 3 "Звіт про рух грошових коштів", ф. № 4 "Звіт про власний капітал", ф. № 6 "Примітки до річної фінансової звітності", дані статистичної звітності "Звіт про випуск, реалізацію та обіг цінних паперів", дані внутрішньої управлінської звітності, а також відповідні таблиці бізнес-плану підприємства [56].

Підготовку фінансової звітності на підприємстві здійснює головний бухгалтер на базі системи Парус. У таблицях 2.14, 2.15 приведена динаміка показників, які характеризують виробничо-фінансову діяльність підприємства за 2022-2024рр.

Таблиця 2.13 – Аналіз показників, що характеризують результати та витрати виробничо-фінансової діяльності, тис.грн

| Найменування показників                                        | Роки    |          |          |
|----------------------------------------------------------------|---------|----------|----------|
|                                                                | 2022    | 2023     | 2024     |
| 1                                                              | 2       | 3        | 4        |
| Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)                 | 225,94  | 767,116  | 1031,226 |
| Собівартість реалізованої продукції (послуг)                   | 498,0   | 903,7    | 716,1    |
| Валовий прибуток                                               | 498     | 903,7    | 716,1    |
| Інші операційні доходи                                         | 0       | 0        | 12       |
| Адміністративні витрати                                        | -272,06 | -136,584 | 315,126  |
| Витрати на збут                                                | 0       | 0        | 0        |
| Інші операційні витрати                                        |         |          |          |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування |         |          |          |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності (5%)              | 59      | 91,9     | 82,6     |
| Чистий прибуток                                                | -331,06 | -228,484 | 232,526  |

Виторг від надання послуг зростає поступово. До 2023 року спостерігається зростання доходу від реалізації продукції підприємства, а в 2020 році скорочується більше ніж на 75%. В 2024 році ситуація покращується і темп зростання даного показника склав майже 34,4%. Також в 2024 році скорочується собівартість реалізованих послуг та інші операційні витрати. Чистий прибуток від діяльності підприємства в 2024 році склав 232,526 тис. грн.

Таблиця 2.14 – Аналіз динаміки показників, що характеризують результати та витрати виробничо-фінансової діяльності, тис.грн

| Найменування показників                                        | Порівняно до попереднього року |                |                   |                |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------------|-------------------|----------------|
|                                                                | 2023 до 2022                   |                | 2024 до 2023      |                |
|                                                                | Абс. Відх., (+,-)              | Відн. Відх., % | Абс. Відх., (+,-) | Відн. Відх., % |
| 1                                                              | 2                              | 3              | 4                 | 5              |
| Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)                 | 541,18                         | 339,52         | 264,11            | 134,43         |
| Собівартість реалізованої продукції (послуг)                   | 405,70                         | 181,47         | -187,6            | 79,24          |
| Валовий прибуток                                               | 135,48                         | 50,20          | 451,71            | 143,34         |
| Інші операційні доходи                                         | 0                              | 0              | 0                 | 0              |
| Адміністративні витрати                                        | 0                              | 0              | 0                 | 0              |
| Витрати на збут                                                | 0,00                           | 0              | 0                 | 0              |
| Інші операційні витрати                                        | 32,90                          | 155,76         | -9,3              | 89,88          |
| Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування | 102,58                         | 69,02          | 461,01            | 198,26         |
| Податок на прибуток від звичайної діяльності (18%)             | 27,06                          | 339,52         | 13,2055           | 134,43         |
| Чистий прибуток                                                | 75,52                          | 77,94          | 447,8045          | 247,45         |

За даними таблиці 2.13, 2.14 та рисунку 2.11 можна зробити наступний висновок. Валовий прибуток від реалізації всієї продукції на підприємстві в 2024 році виріс на 43,34%, що обумовлено перевищенням темпів росту обсягів реалізації продукції над темпами росту витрат на виробництво продукції.

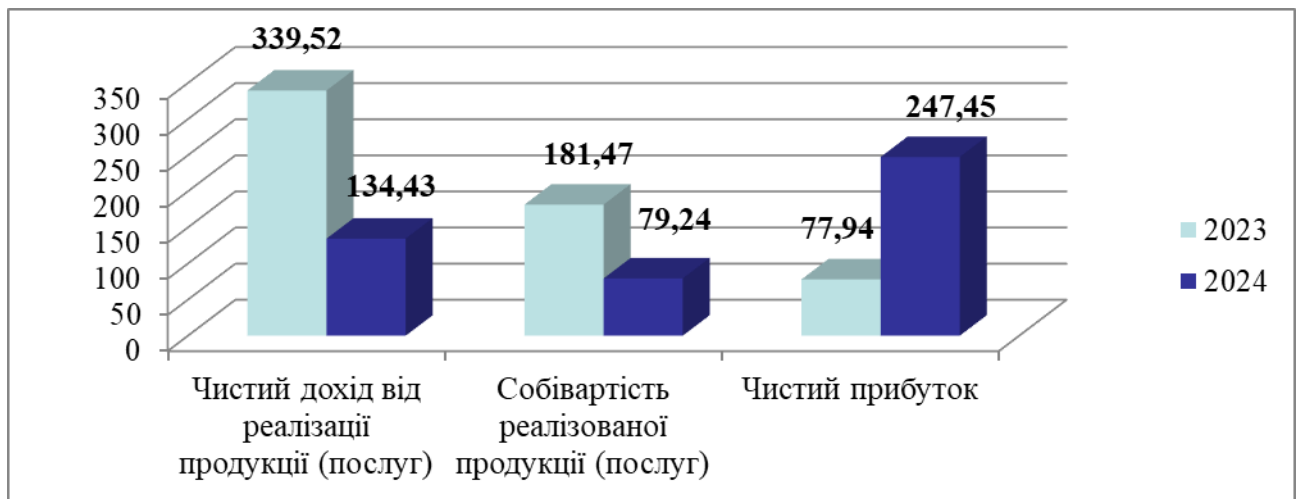


Рисунок 2.11 – Темп росту показників, що характеризують рівень прибутку %

Таким чином, головною умовою ефективного функціонування підприємства в умовах ринкового середовища – стійкість його економіки. Проаналізувавши показники фінансово-виробничої діяльності підприємства можна стверджувати, що підприємство нарощує обсяги роботи, починає розвиватися після кризової ситуації, що виникла в 2022-2023 рр., пов'язаної з військовими діями на Україні.

## Висновок до розділу 2

Основними видами діяльності фірми є надання послуг з ремонту і технічного обслуговування вимірювальних, випробувальних і контрольних приладів, електричного устаткування, торгівля електронним і телекомунікаційним устаткуванням та деталями до нього, приладами для вимірювання витрати, рівня та тиску рідин і газів, електричною апаратурою для комутування та захисту електричних кіл.

Аналіз основних показників роботи ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» показав, що спостерігається позитивна динаміка росту об'єму виконаних ремонтних робіт у період з 2022 року по 2024 рік. Об'єм виконаних робіт та наданих послуг найбільше значення склав у 2024 році за рахунок збільшення закупівель електронної апаратури та обладнання для клієнтів підприємства, наданих послуг технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання

вузла обліку води. У 2024 році порівняно з 2023 роком об'єм робіт виріс на 34,43%. Найбільшу долю в обсязі робіт, що виконуються, займають послуги технічного обслуговування та поточного ремонту обладнання вузла обліку води, а саме 34,09%.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів підприємства в 2024 році зросла на 22,4%, що свідчить про оновлення ОВФ. Позитивним є зростання коефіцієнта придатності ОВФ та скорочення коефіцієнта зносу. В 2024 році ОВФ зношені на 65%. Що стосується таких показників використання ОВФ як фондівіддача, то в період 2022-2024 роки вона поступово зростає. У 2024 році вона зросла на 18,39%, що свідчить про впровадження заходів щодо ефективного використання ОВФ та часткове їх оновлення.

Дослідження ефективності використання трудових ресурсів, яке відображене дозволило зробити висновки, за період аналізу середньомісячна заробітна плата зросла на 4210,27 грн або 33,5%. Це відбулося в основному за рахунок зростання тарифних ставок у відповідності до законодавства та за рахунок зменшення числа робітників. Фонд заробітної плати на протязі 2022-2024 років виріс до 402,7тис. грн, що на 33,5% більше ніж в 2023 році. Слід зазначити, що продуктивність праці у вартісному вираженні поступово зростає. Так в 2023 році продуктивність праці в порівнянні до попереднього року зросла більш ніж в тричі, в 2024 році – 34,43%, а саме на 18,97 тис. грн./чол. Це обумовлено нарощенням обсягів роботи підприємства.

Аналіз операційних витрат показав, що у 2024 році порівняно до попереднього, витрати підприємства зросли на 187,6 тис. грн. або на 20,76%, що обумовлено зростанням витрат на оплату праці, відрахування на соціальні заходи та амортизації. Значну частку витрат в загальній структурі операційних витрат займають витрати на оплату праці – 56,24%.

Слід зазначити, що в 2024 році темп зростання дохід від реалізації склав майже 34,43%. Також в 2024 році скорочується собівартість реалізованих послуг. Чистий прибуток склав 247,45 тис. грн..

### 3 Стратегічні напрямки розвитку ТОВ «НВП Енергооблік сервіс»

#### 3.1 Інтегровані структури як ключовий напрям розвитку вітчизняних підприємств

Одним з ключових стратегічних напрямків розвитку ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» є участь підприємства в інтегрованих структурах. Одним із перспективних видів діяльності підприємства є забезпечення агропідприємств та підприємств агропромислового комплексу ефективною системою зрошення, водопостачання та водовідведення.

У сучасних умовах в аграрному секторі економіки відбуваються складні структурні перетворення, що пов'язані з адаптацією господарюючих суб'єктів до динамічних умов зовнішнього середовища. На сьогодні зберігаються тенденції нестійкості фінансово-економічного стану більшості сільськогосподарських організацій, підприємств харчової та переробної промисловості. Стає очевидним, що подальший розвиток агропромислових підприємств неможливий без механізмів інтеграційної взаємодії. Суб'єкти господарювання об'єднують свою виробничу, наукову та іншу діяльність шляхом утворення відповідних організаційних структур за галузевим, територіальним чи іншим принципом, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству в Україні.

У сучасних умовах посилюється необхідність існування великих організаційних структур бізнесу — інтегрованих об'єднань, що виникають на основі масштабної концентрації виробництва та капіталу. Як показує практика, господарства, що залучені в інтегровані структури, мають більш стабільні умови забезпечення ресурсами та гарантований збут продукції [59].

Основу інтеграційного розвитку агропромислового сектору в Україні, на нашу думку, становить системна інтеграція як глибинний процес структурних перетворень в економіці всіх підрозділів інтеграційних формувань, завдяки яким мають виникнути оптимально збалансовані в територіально-економічному та

соціальному планам господарства. В результаті інтеграційних процесів повинна відбуватися зміна якості системи економічних взаємозв'язків, що призводить до виникнення більш досконалого господарського механізму.

Тобто, інтегровані об'єднання створюються для успішного вирішення підприємствами завдань, пов'язаних із розширенням їх можливостей у виробничому та соціальному розвитку, підвищенням ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів на основі організації спільної діяльності, розподілу праці та кооперації, об'єднання зусиль та коштів у науково-технічному, виробничому та соціальному розвитку. Підприємства використовують інтегративні стратегії для підвищення своєї рентабельності шляхом контролювання певних стратегічно важливих для них ланок у виробничому ланцюгу та ланцюгу продаж у товару. Для одних компаній — це шлях завоювання ринку, для інших — доступ до фінансових ресурсів [60].

Об'єктивними причинами формування та функціонування інтегрованих об'єднань в агропромисловому секторі України є:

а) необхідність поєднання усіх стадій технічного процесу, що дає змогу комплексно використовувати сировину та матеріали;

б) кооперування взаємопов'язаних спеціалізованих виробництв, що дає можливість комплексно виготовляти кінцевий продукт;

в) забезпечення повноти циклу «наука — технічні розробки — інвестиції — виробництво — збут — споживання»;

г) масовість випуску продукції, стабільний асортимент, що значно скорочує витрати на одиницю продукції, здешевлює її, робить доступною для населення.

Переваги інтегрованих структур виявляються в різних сферах [61]:

— організаційні: забезпечення єдиного стратегічного планування та управління; побудова стабільних між фірмових зв'язків; використання загальної соціально-економічної структури; визначення загальних пріоритетних напрямів діяльності; єдина рекламна політика;

— фінансові: єдина фінансова політика дозволяє здійснювати крупні інвестиції, маневрувати грошовими ресурсами та концентрувати їх у точках

зростання, знижувати фінансові ризики, забезпечувати більш вільний доступ на ринки капіталів; єдина податкова політика дозволяє оптимізувати оподаткувати через внутрішньо-фірмові обороти; диверсифікація портфеля активів; єдина цільова політика;

– виробничо-економічна: забезпечення можливості створення замкнених технологічних ланцюгів від виробництва сировини до випуску готової продукції; використання переваг диверсифікації виробництва; підвищення економічної зацікавленості в ефективній діяльності всіх учасників об'єднання; скорочення трансакційних витрат; отримання ефекту від масштабу виробництва;

– кадрові: загальна кадрова політика; широкі можливості для ротації кадрів, їх навчання та перепідготовки, підвищення кваліфікації; можливість створення більш ефективних стимулів професійного зростання; можливість розвитку корпоративної культури, солідарності, взаємовиручки, підтримки;

– інші: нарощування конкурентних переваг; внутрішня стійкість, зростання адаптивних можливостей, підвищення іміджу і авторитету, просування єдиної торгової марки; зростання економічної потужності та поява можливостей лобіювання інтересів бізнес-груп.

Тобто інтегровані об'єднання строюються для успішного вирішення підприємствами завдань, пов'язаних з розширенням їх можливостей щодо виробничого та соціального розвитку, підвищення ефективності використання матеріальних, фінансових та інших ресурсів через організацію спільної діяльності, акумуляцію знань та інформації, розподіл праці, спеціалізацію та кооперацію.

Слід зазначити, що сучасними закономірностями прогресивного розвитку агропромисловості є закономірності зміни технологічних укладів і перехід на принципи сталого розвитку. Однією з особливостей нового шостого укладу є висока інтегрованість його базисних технологій. В результаті формування кожного наступного технологічного укладу технології попередніх укладів пристосовуються до його потреб [62]. Домінуючий в даний час п'ятий технологічний уклад в передових країнах переходить на третю фазу свого

розвитку - завершення, в той час як вітчизняні підприємства використовують технології 3, 4 технологічного укладу.

Тому в сучасних умовах господарювання одним із стратегічних пріоритетів розвитку агропромислових підприємств є реіндустріалізація, що орієнтована на відновлення потенціалу виробництва, оновлення капіталу, підвищення його конкурентоспроможності за рахунок досягнень науково-технічного прогресу, прискорить процес переходу на нові технологічні уклади. Проведення реіндустріалізації потребують відновлення та модернізації виробничих потужностей, впровадження нових технологій, нового обладнання, здійснення кластерних програм і проектів в області інноваційної індустріалізації. Крім того, процес реіндустріалізації необхідно буде супроводжувати змінами в системі підготовки виробничих кадрів, від інженерів до робітників. Сьогодні навчальні програми, як правило, орієнтовані на відтворення фахівців попередньої технологічної формації, а значить, на відтворення відставання.

Крім реіндустріалізації важливими пріоритетами розвитку підприємств є забезпечення конкурентоспроможності підприємств, інноваційного розвитку, їх екологізації, диверсифікації та розвитку кадрового потенціалу.

Забезпечення прориву і активного заміщення п'ятого і шостого технологічних укладів, модернізації виробництва, формування та нарощення конкурентних переваг, розвиток виробничого потенціалу потребують освоєння нових форм і методів організації виробництва. Для цього пропонуємо формування територіально-промислових об'єднань та впровадження стратегії кластеризації, котра спрямована на впровадження нової форми організації виробництва за рахунок формування інтегрованих територіально-промислових кластерів (комплексів) (ПТК), спрямованих на консолідацію науково-виробничих, інфраструктурних підприємств, що також дозволить створити інноваційно-технологічне середовище для розвитку агропромислового потенціалу країни (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Основні стратегічні цілі стратегії кластеризації

Територіально-виробничі об'єднання, кластери є характерною особливістю будь-якої добре розвиненої економіки.

З точки зору Меньшова В.П. територіально-виробничі комплекси (ТВК) представляють собою сукупність взаємообумовлених і взаємопов'язаних виробництв і галузей, які формуються в межах визначеної невеликій території з урахуванням об'єктивних закономірностей соціально-економічного розвитку з метою отримання бажаного народногосподарського ефекту. Карамова Л.М. під територіально-виробничими комплексами розуміє таке поєднання підприємств, при якому досягається економічний ефект за рахунок планового підбору підприємств у відповідності з економічними і природними умовами району, його транспортним та економіко-географічним положенням [63].

Кластери є організаційною формою консолідації зусиль підприємств, спрямованих на досягнення максимальної ефективності виробництва і отримання значущих конкурентних переваг в умовах глобалізації. Вони являють собою мережу вертикально інтегрованих підприємств і організацій, які виробляють конкурентоспроможну продукцію і послуги, використовуючи внутрішні ресурси, за рахунок взаємодії і використання ресурсів підприємств галузі, що випускають подібну продукцію [64].

Кластери - це об'єднання учасників, які реалізують рух матеріального, інформаційного і фінансового потоку на основі координації з метою скорочення

витрат. Така інтеграція є формою системоутворення в слабоструктурованому середовищі, яка дозволяє систематизувати системи на всіх рівнях економіки: мікро-, мезо-, макро- [61-63], а також сформувати ефективну систему взаємовідносин самостійних підприємств, пов'язаних з інноваційним розвитком логістичного процесу і об'єднанням знань, які перебувають в основі формування інноваційних потоків [64].

### 3.2 Формування інтегрального агропромислового кластеру та місце ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» в ньому

Розвиток аграрного сектору економіки слід виконувати на основі формування цілісної системи, яка поєднуватиме в собі різі за формою організації та розміром виробників сільськогосподарської продукції та функціонуватимуть на принципах стабільності. Для цього необхідно формувати вертикально-інтегровані структури.

Крім того, реалізацію визначених стратегічних напрямків розвитку сільськогосподарських підприємств Харківського регіону доцільно здійснювати на основі кластерного підходу, який сприятиме зростанню конкурентоспроможності підприємств за рахунок реалізації потенціалу ефективної взаємодії учасників кластера, пов'язаного з їх географічно близьким розташуванням, включаючи розширення доступу до інновацій, технологій, «ноу-хау», спеціалізованих послуг і висококваліфікованим кадрам, а також зниженням транзакційних витрат, що забезпечує формування передумов для реалізації спільних коопераційних проектів і продуктивної конкуренції.

Формування і розвиток агропромислового кластеру Харківського регіону є ефективним механізмом залучення прямих іноземних інвестицій та активізації зовнішньоекономічної інтеграції, що в свою чергу, дозволить підняти рівень національної технологічної бази, підвищити швидкість і якість економічного зростання за рахунок підвищення міжнародної конкурентоспроможності

підприємств, що входять до складу кластера, шляхом: придбання і впровадження критичних технологій, новітнього обладнання; отримання підприємствами кластера доступу до сучасних методів управління та спеціальним знанням; отримання підприємствами кластера ефективних можливостей виходу на висококонкурентні міжнародні ринки.

Розвиток кластерів дозволяє також забезпечити оптимізацію положення вітчизняних підприємств у виробничих ланцюжках створення вартості, сприяючи підвищенню ступеня переробки сировини, імпортозаміщення та зростання локалізації складальних виробництв, а також підвищення рівня нецінової конкурентоспроможності вітчизняної продукції сільського господарства.

Механізм формування агропромислового кластеру передбачає формування вертикальних зв'язків між підрозділами та координаційним центром і горизонтальних зв'язків між окремими учасниками інтеграційного процесу; систему планування діяльності інтегрованої структури; систему оцінки та контролю за результатами діяльності бізнес-одиниць; дію мотиваційного механізму функціонування.

Формування вертикальних зв'язків між учасниками інтегрованої структури проявляється у наявності замкнутого циклу виробництва: сировина послідовно переробляється в готовий продукт, який є результатом діяльності всіх елементів інтеграційного процесу. Горизонтальні зв'язки утворюються між суб'єктами господарювання учасниками інтеграційного об'єднання, які працюють на одній технологічній стадії виробництва.

Система планування діяльності включає визначення цілей і завдань інтегрованої структури на перспективу, вибір оптимальних шляхів їх досягнення з урахуванням ресурсного потенціалу агроформування. Зростання ролі планування в інтеграційному процесі пов'язане з обмеженістю ресурсів, зміною розмірів інтегрованої структури, комплексністю виробничих завдань. Значення системи планування полягає в наступному: передбачення майбутніх критичних ситуацій; розробка альтернативних варіантів розвитку інтегрованої системи;

поліпшення координації дій в агроформуванні; раціоналізація розподілу ресурсів; покращення контролю в структурі та ін..

Система оцінки та контролю за результатами діяльності інтегрованої структури включає в себе кілька рівнів: рівень самого агроформування та рівень учасників інтеграційного процесу. Контроль дає змогу керівництву переконатися у правильності управлінських рішень. Він проводиться у кілька етапів:

- 1) визначення об'єкта контролю;
- 2) розробка плану проведення та визначення відповідальних осіб;
- 3) одержання інформації про досягнуті результати і співставлення їх з відповідними нормативами;
- 4) узагальнення результатів контролю та коригування діяльності.

Першим етапом в формуванні інтеграційної структури – агропромислового кластеру Харківського регіону є активізація коопераційних зв'язків підприємств сільського господарства, які працюють по єдиному технологічному ланцюгу. Модель інтеграційних зв'язків переставлена на рисунку 3.2.

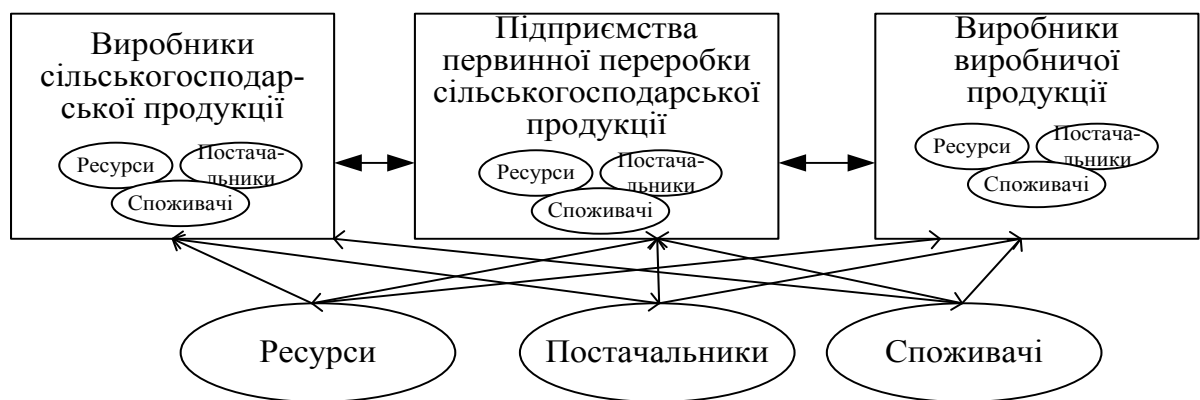


Рисунок 3.2 - Інтеграційні зв'язки підприємств АПК

Слід зазначити, що формування інтеграційної дозволить забезпечити і диверсифікацію виробництва, і конкурентоспроможність підприємства. Так, наприклад, оптимізація трансакційних витрат підприємства може бути досягнута шляхом здійснення його кластеризації в поєднанні з механізмами державного регулювання за рахунок ефективної взаємодії учасників та інноваційного характеру використовуваних технологій і методів регулювання. Причому прийняття рішень має йти «зверху-вниз».

Цільова модель агропромислового кластеру Харківського регіону представлено на рисунку 3.3.

Стратегічними цілями розвитку кластеру було визначено нарощення обсягів виробництва та переробки продукції сільського господарства, забезпечення конкурентних переваг підприємств АПК, стійкий їх розвиток.

До складу кластера слід віднести підприємства з виробництва та переробки сільськогосподарського виробництва, зокрема зерна, суб'єкти інноваційно-інформаційної, транспортно-логістичної, торгово-фінансової, обслуговуючої інфраструктури. Схема роботи інтегрованого агропромислового кластеру представлено на рисунку 3.4.

Виробники отримують можливість, володіючи оперативної та якісною інформацією, охоплювати нові ринки збуту, реалізовувати продукцію в оптимальні терміни за найбільш вигідними цінами; досягти стійких контактів з внутрішніми або зовнішніми фінансово-кредитними установами та іншими контрагентами на основі сформованого іміджу кластера; підвищити фінансову стійкість; досягати належного рівня матеріально-технічного забезпечення виробництва.

Кластерний підхід сприятиме оптимізації витрат, які мають в основному трансакційну складову.

На рисунку 3.5 представлено інтегроване ядро агропромислового кластеру Харківського регіону, до нього увійшли такі підприємства, як Товариство з обмеженою відповідальністю «Новопокровка», Відкрите акціонерське товариство «Терновське», Товариство з обмеженою відповідальністю «Лан», які займається вирощуванням зернових культур.

ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» - забезпечує ефективність функціонування підприємств діяльність яких направлена на вирощування зернових культур. До основних завдань підприємства належать формування та модернізація систем зрошень та водовідведення на сільськогосподарських підприємствах, забезпечення ефективного функціонування устаткування, пов'язаного з забезпеченням водою необхідних територій та підприємств.

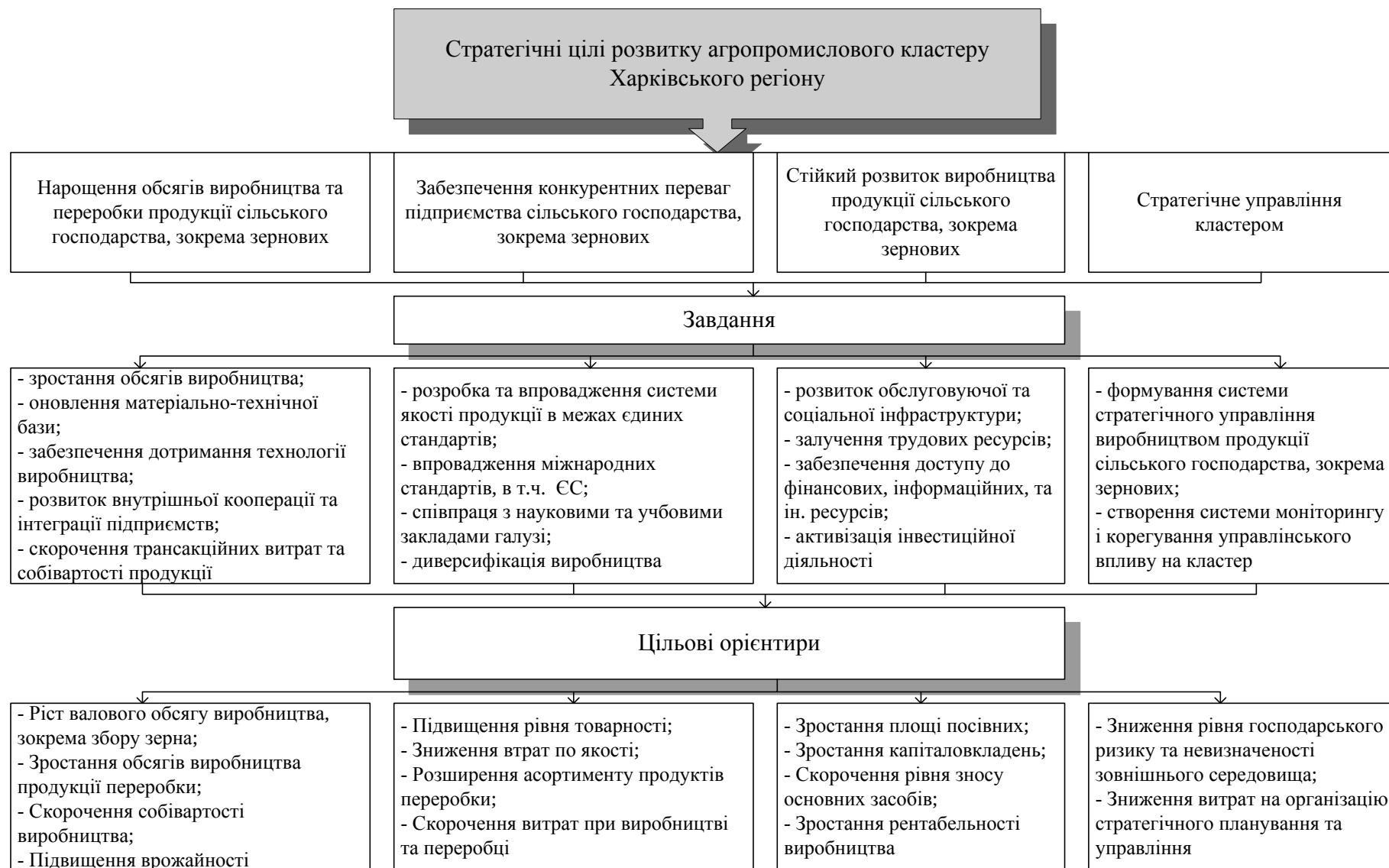


Рисунок 3.3 - Цільова модель агропромислового кластеру Харківського регіону

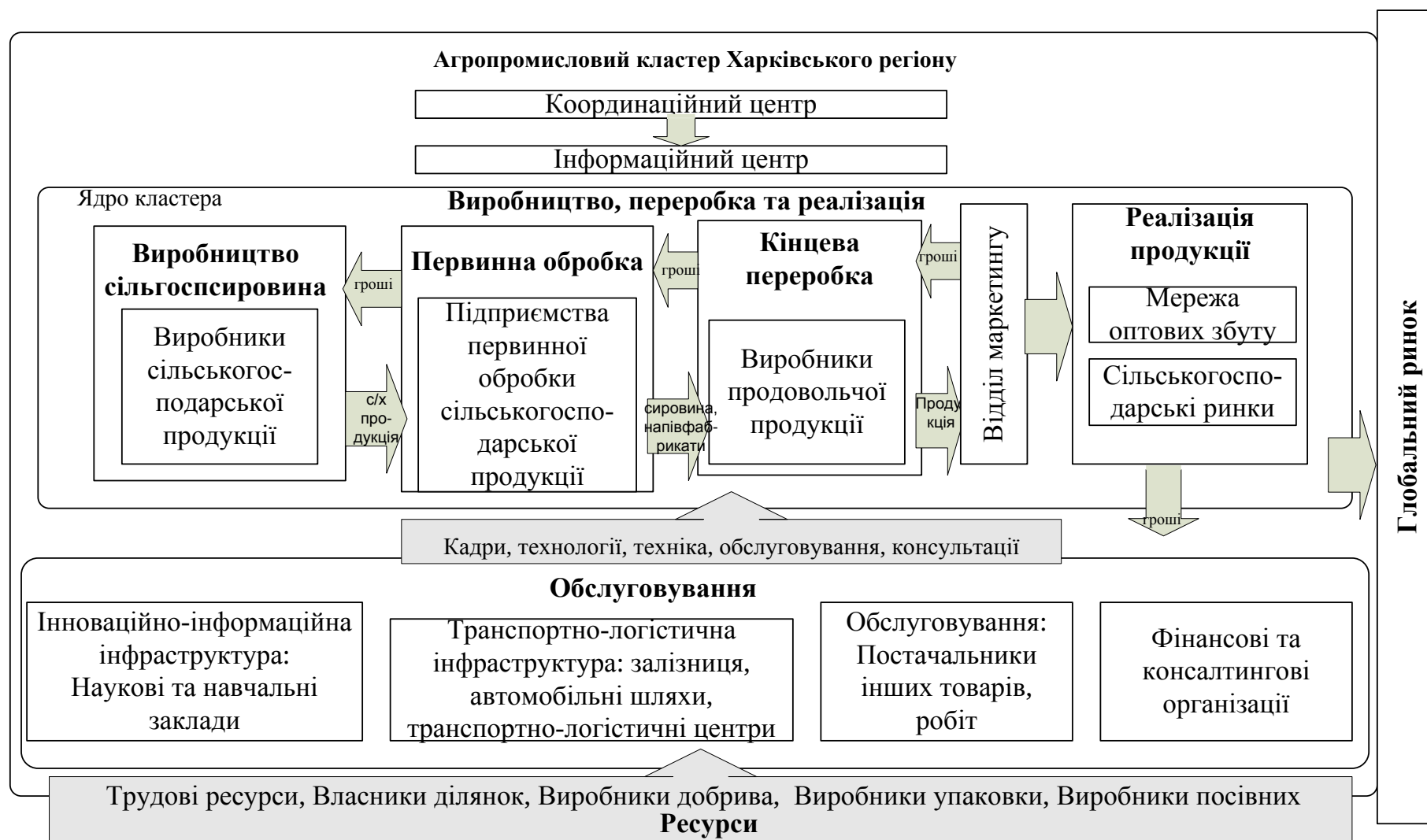


Рисунок 3.4 - Схема функціонування інтегрованого агропромислового кластеру Харківського регіону

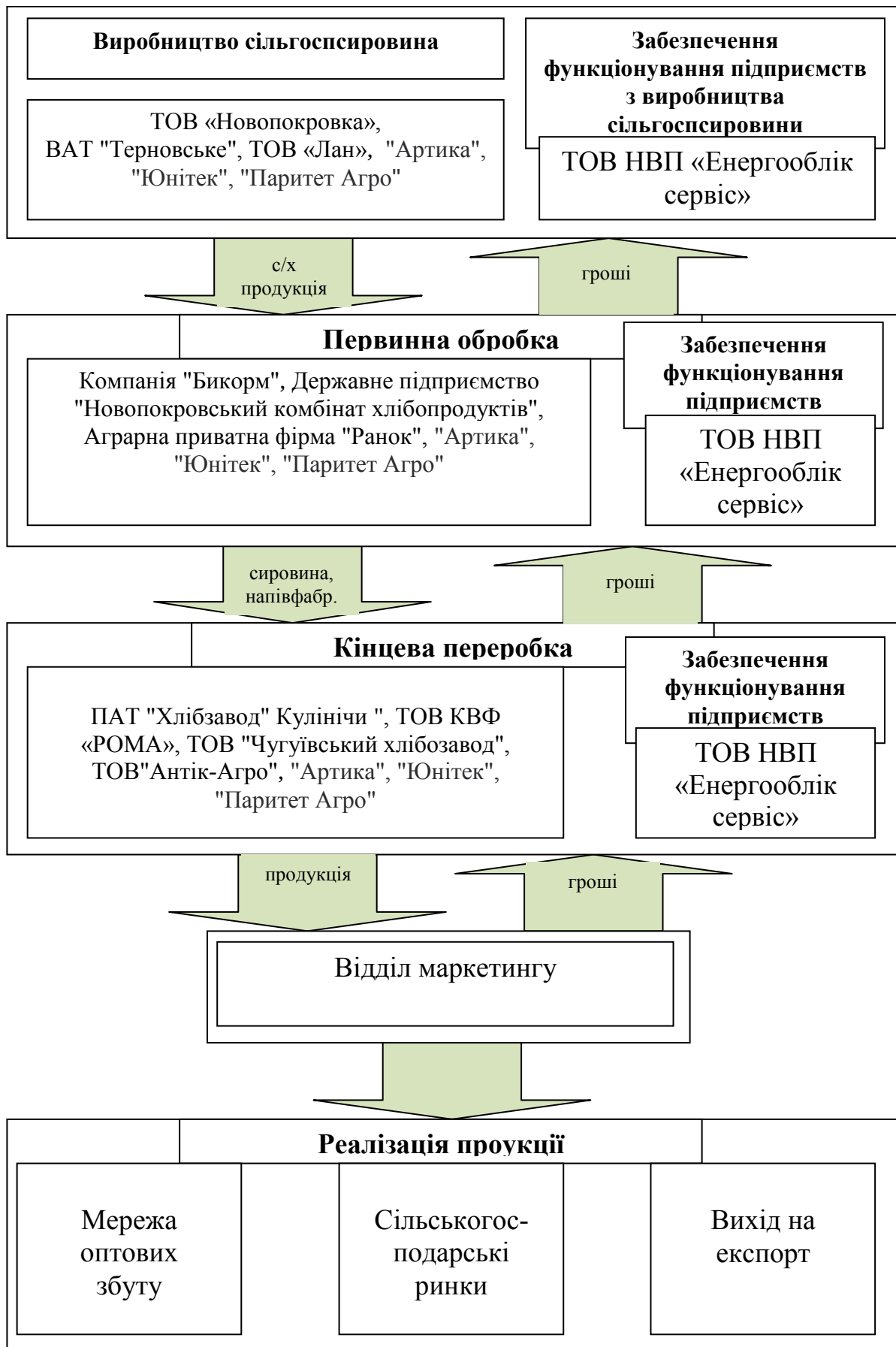


Рисунок 3.5 - Інтегроване ядро агропромислового кластеру Харківського регіону

Компанія "Бикорм", Державне підприємство "Новопокровський комбінат хлібопродуктів", Аграрна приватна фірма "Ранок", "Артика", "Юнітек", "Паритет Агро", зернопереробні підприємства, які мають велику продуктивну потужність, оснащені сучасним обладнанням. Особливо можна відмітити Державне підприємство "Новопокровський комбінат хлібопродуктів", яке є одним з найбільших зернопереробних підприємств оснащений сучасним обладнанням, виготовленим за ліцензією швейцарської фірми «Бюллер».

У технологічній лінії очистки зерна використовуються миючі машини, що дозволяє очистити зерно від пилу і мікроорганізмів і отримати високоякісну продукцію.

ПАТ "Хлібзавод" Кулінічи", ТОВ КВФ «РОМА», ТОВ "Чугуївський хлібзавод", ТОВ "Антік-Агро", "Артика", "Юнітек", "Паритет Агро", це спеціалізовані підприємств з виробництва готової продукції.

Агропромисловий кластер допоможе вийти на нові ринки збуту, а особливо на експорт, але для того, щоб вийти на нові ринки збуду, потрібно щоб продукція була конкурентоздатна.

### 3.3 Розрахунок ефективності функціонування ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» в системі агропромислового кластеру

Зрошення – це необхідний процес при вирощуванні сільськогосподарських культур, оскільки він попереджає недостатню зволоженість ґрунту, в результаті чого рослини не страждають від нестачі поживних речовин. Перезволожені рослини більше страждають від хвороб, тому надмірне зрошення є теж великим недоліком в аграрному секторі. Таким чином актуальною є задача розробки автоматизованої системи зрошення полів із автоматичним вимкненням системи у випадку надмірної подачі води.

Існує декілька видів зрошення полів:

- традиційне, яке полягає у поливанні водою по борознах, вода при цьому подається або зі зрошувального каналу, або насосом (рисунок 3.6, а);
- дощування або крапельне зрошення – подача води по спеціально прокладеним трубопроводам із її подальшим розбризкуванням (рисунок 3.6, б);
- аерозольне – зрошування краплями невеликого розміру, яке призначене для регулювання вологості та температури приземного шару атмосфери (рисунок 3.6, в);
- підґрунтове – подача води напряму до коріння рослин, тобто в зону ґрунту (рисунок 3.6, в);
- лиманове – одноразовий тип зрошення, якому характерне глибоке зволоження родючого ґрунту (рисунок 3.6, г) [65].

В загальному складові системи зрошення на виході відрізняються лише типом розподілу води та кількістю води, що розподіляється. Наприклад, у випадку аерозольного зрошування використовуються розприскувачі, у підґрунтовому зрошенні вода поступає в ґрунт через відповідні клапани.

У випадку краплинного зрошення система складається із ряду компонентів, до яких відносяться (рисунок 3.7) [66]:

- джерело водопостачання, насос або ємність із запасом води;
- обов'язковим є встановлення перед краном фільтру грубого очищення води, завдяки чому зменшується ризик засмічення трубопроводів, що подають воду на полив;
- герметичний бак з водою;
- магістральний та розвідний трубопроводи подачі води;
- регулятор тиску;
- запірні і з'єднувальні арматури, завдяки якій відбувається процес регулювання кількості води, що подається, а також виконується запуск або вимкнення системи зрошення;
- краплинні стрічки, які внаслідок і виконують функцію крапельного поливу.



а)



б)



в)



г)



д)

Рисунок 3.6 – Види зрошення полів:

а – традиційне; б дощування; в – аерозольне; г – підґрунтове; д – лиманне

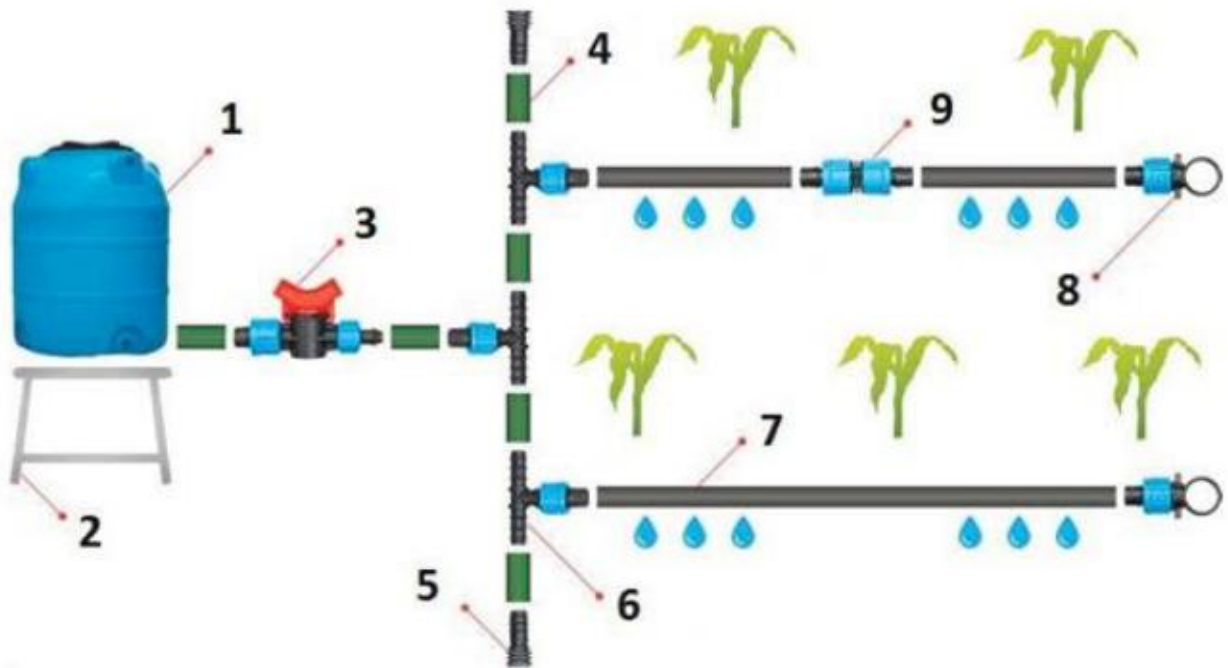


Рисунок 3.7 – Елементи системи краплинного зрошення:

1 – вода у ємності; 2 – підставка для створення тиску; 3 – кран; 4 – шланг подачі води; 5 – заглушки; 6 – перехідник; 7 – крапельна стрічка; 8 – заглушка; 9 – з'єднання на випадок ремонту

Традиційне зрошування, або полив по борознах представляють собою систему русел, які розташовані паралельно і прокладені на поверхні поля із дотриманням розрахункового нахилу [67]. При такому типі зрошення вода проходить по поверхні ґрунту, тому частина ґрунту з прокопів вимивається. Для уникнення цього ефекту та закріплення прокопів часто використовується одерновка [68].

Основним конструктивним елементом, який принципово відрізняє між собою системи зрошування, є зволожувачі. За способом облаштування зволожувачів одним із видів є підґрунтове зрошення [69], принципова схема якого наведена на рисунку 1.4.

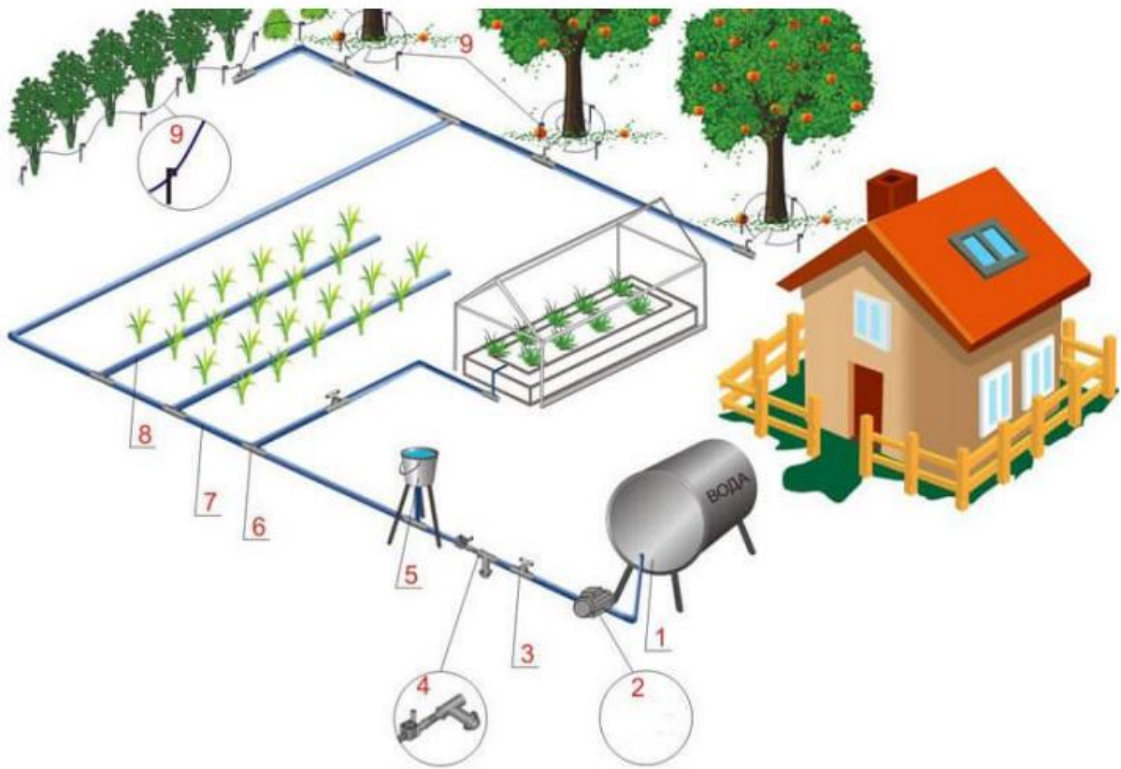


Рисунок 3.8 – Принципова схема підґрунтового зрошення:

1 – ємність накопичення води; 2 – насос; 3 – запірна арматура; 4 – фільтр; 5 – вузол подачі добрив; 6 – трійник; 7 – основна магістраль; 8 – стрічка подачі води; 9 – подача води в сад

Підґрунтове зрошення може виконуватись як по кротовинах, так і по трубах. Таке зрошення може використовуватись і для типових насаджень в полях, і для тепличного поливу, і для поливу садів. В такому виді зрошування можуть використовуватись труби з різного матеріалу, діаметр таких труб залежить від необхідних витрат води, а прокладання труб може бути траншейним або безтраншейним. В загальному системи зрошення складаються із:

- насосного обладнання;
- шлангів для іригації;
- фітингів;
- зволожувачів;
- ємності із водою;
- запірної арматури.

На вибір насосного обладнання в першу чергу впливає джерело води. Основною вимогою до джерела води є її чистота, тому можна використовувати воду як із свердловин та колодязів, так і з річок, в залежності від наявності того чи іншого джерела водопостачання поблизу поля. Якщо ж чистота води викликає сумніви, в системі зрошення передбачаються фільтри для її очистки [70]. Необхідність установки фільтрів пояснюється тим, що при переході води до зволожувачів, особливо у випадку аерозольного зрошення, сміття може швидко забити отвори зволожувачів, через які подається вода, і система стане непридатною до використання.

На рисунку 3.9 наведено принципову схему розробленої автоматизованої системи зрошення полів.

Вона складається із наступних елементів керування:

- мікроконтролер;
- датчик температури;
- датчик вологості ґрунту;
- датчик тиску;
- насос;
- джерело води;
- GSM модуль;
- реле;
- інше додаткове обладнання (інтегральна схема, дисплей, тощо).

В розробленій автоматизованій системі передбачається два можливих варіанти використання. Перший передбачає використання одного датчика для керування системою поливу у багатьох зонах, при цьому зона поливу визначається електромагнітним клапаном. Другий варіант використання передбачає незалежний полив зон за окремими програмами. В такому випадку використовується кілька датчиків, які розташовуються відповідно на кожній зоні.

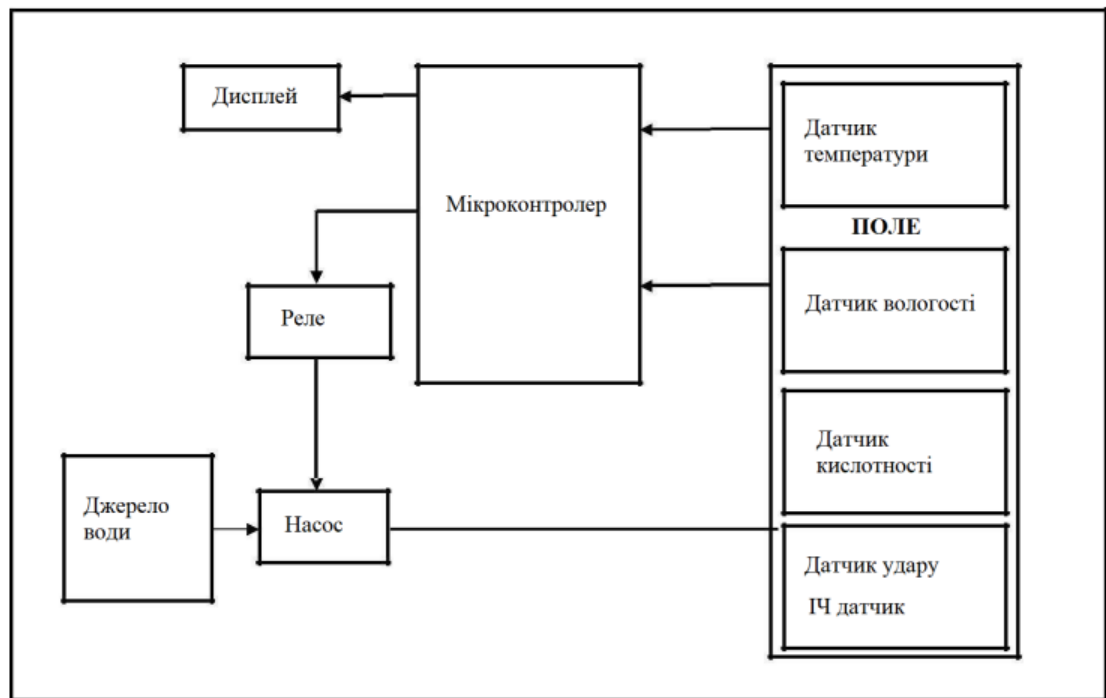


Рисунок 3.9 – Принципова схема АСЗП

При встановленні датчиків вологи у випадку зонного поливу необхідно притримуватись наступних основних правил:

- заглиблення датчиків необхідно передбачати на рівні прикорневої зони рослин, які підлягають зрошенню. Завдяки цьому забезпечується належна якість ґрунту та його зволоження;
- при необхідності зрошення дернової трави, заглиблення датчику повинно становити близько 8 см;
- необхідно забезпечити постійний та безперебійний контакт датчиків із ґрунтом;
- при заглибленні датчика навколо нього не повинно бути повітряних проміжків;
- ґрунт повинен бути щільно утрамбований.

У випадку використання АСЗП для загального поливу певної площини поля, а не зонного поливу, основні правила використання наступні:

- датчик необхідно розташовувати в зоні, яка в першу чергу буде потребувати більшу кількість поливу. Такою зоною скоріше за все буде зона з найбільшим впливом сонця;
- при розміщенні датчиків відстань між ними та розприскувачами системи зрошення повинна бути не менше 1,5 м;

- датчики слід розташовувати в напрямку до центри зону поливу;
- при розташуванні датчику необхідно обрати ділянку, в якій мало ймовірно буде надмірне ущільнення ґрунту, тобто подалі від проходів для працівників поля та від ґрунтових доріг, якими їздить сільськогосподарська техніка.

На рисунку 3.10 зображена умовна схема розташування датчиків при різних варіантах висадження сільськогосподарських культур. Більш детальне та точне розташування датчиків буде залежати в першу чергу, від площі поля.

Оскільки кислотність ґрунту буде змінюватись незначним чином в площині поля, то при розташуванні датчиків кислотності немає необхідності передбачати їх зонне розташування. Достатньо буде одного датчика кислотності ґрунту на кожні 10 соток поля.

Для уникнення виникнення пожеж на полі, особливо при утворенні сухостою, в системі передбачено використання датчиків температури. Датчики температури можна розміщувати на кожній зоні поля, тобто відповідно як і датчики вологості. Налаштуваннями датчика передбачено, що вони спрацюють лише у випадку стрімкого зростання температури до достатньо високих значень (близько 200- 300°C), чим мінімізується можливість його хибного спрацювання на підвищення температури в площині ґрунту внаслідок його природного прогрівання від сонячних променів. Тому датчики температури заглиблюються в землю на декілька сантиметрів, 2-3 см буде достатньо. При виникненні пожежі в полі спрацювання датчика призводить до автоматичного запуску двигуна водяного насоса.

На рисунку 3.11 наведена принципова електрична схема автоматизованої системи зрошення полів.

Для підвищення рівня захисту сільськогосподарських культур від шкідників, таких як птахи та тварини, по периметру поля передбачено використання ІЧ датчиків.

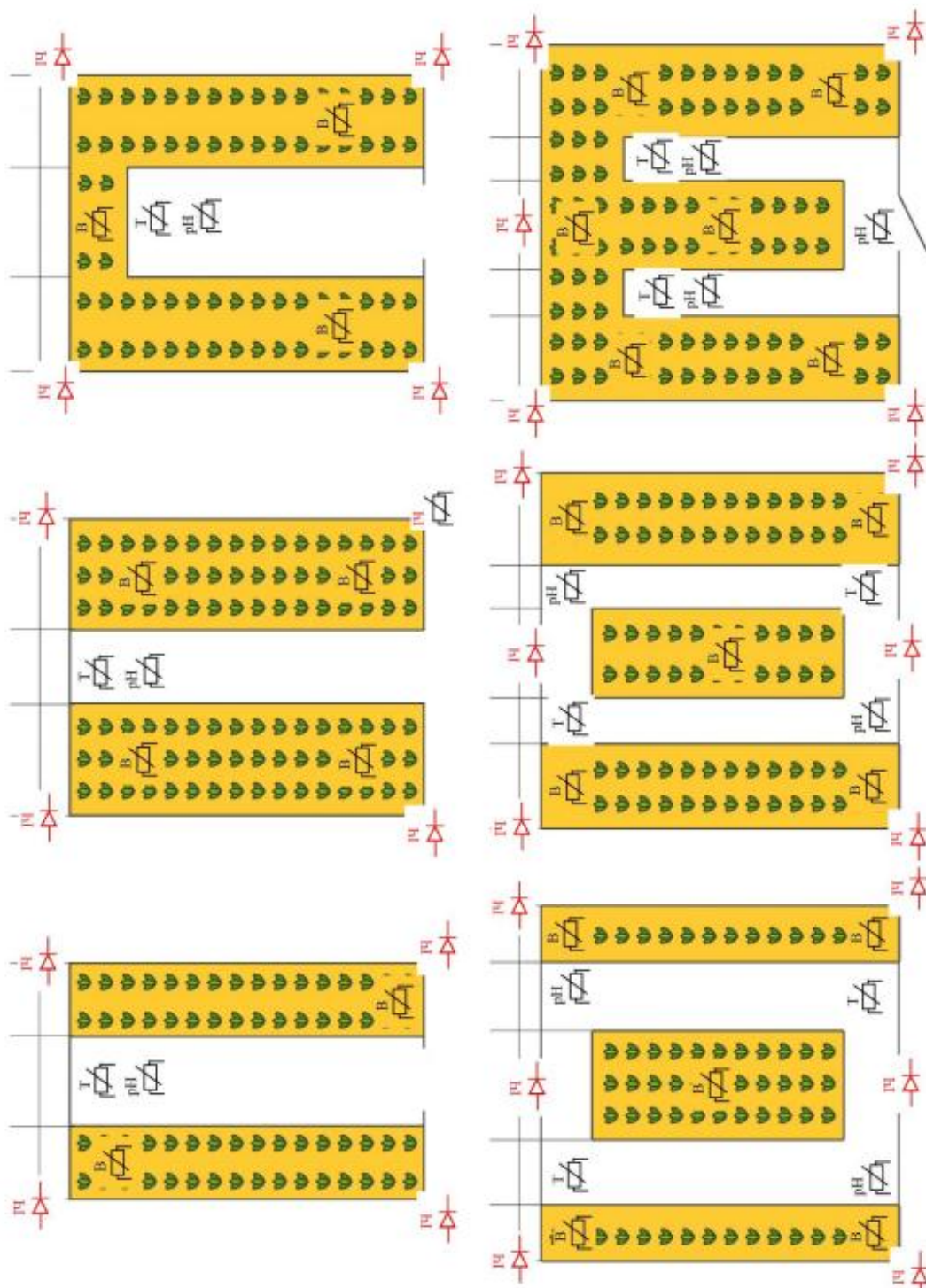


Рисунок 3.10 – Умовна схема розміщення датчиків по площині поля (В – датчик вологості; Т – датчик температури; рН – датчик кислотності; ІЧ – інфрачервоний датчик)

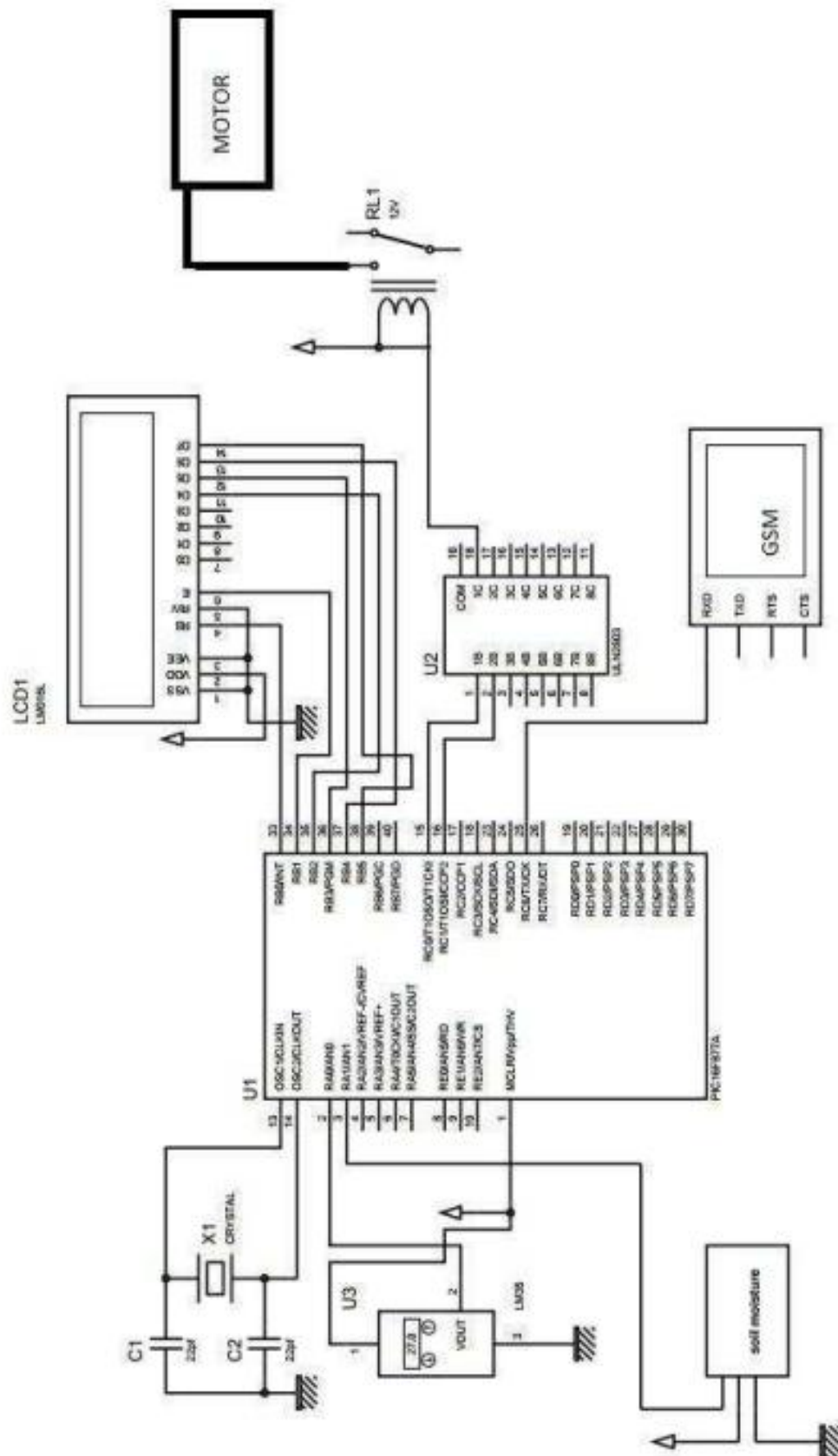


Рисунок 3.11 – Принципова електрична схема автоматизованої системи зрошення полів

Такі ІЧ-передавачі працюють за принципом відправки ІЧ-випромінювання, яке знаходиться в інфрачервоному довжині хвиль, тобто є невидимими для людського ока. При падінні світла на приймач створюється різниця потенціалів на його кінцях, яка в подальшому розпізнається мікроконтролером як високе або низьке значення. Якщо сигнал був отриманий швидше, ніж це запрограмовано в мікроконтролері за замовченням, це означатиме, що ІЧ-датчик виявив птаха чи тварину, які перетнули площину поля. В такому випадку буде спрацьовувати звуковий сигнал. Таким чином можна підвищити рівень захисту зернових культур від їх пошкодження тваринами та птахами, а також підвищити захист самих птахів та рослин від їх отруєння у випадку використання добрив та хімікатів на полі.

В подальшому проєкт АСЗП можна розширити шляхом запровадження можливості віддаленого керування водяним насосом. Завдяки встановленню АСЗП на полях для зрошення можна досягнути ряд переваг, а саме:

- скорочення трудовитрат особи, відповідальної за зрошення. Оскільки оператор зрошення полів буде автоматично отримувати повідомлення про початок або кінець зрошення поля, то в нього скоротиться робочий час, і, в результаті чого, він може паралельно займатись іншою роботою;

- зменшення кількості перевірок вологості ґрунту. У випадку застосування звичайної традиційної системи зрошення, по трубопроводах, що розподіляють вологу, можуть утворюватись пошкодження, в результаті чого не вся кількість води може потрапити до бажаної ділянки. У випадку АСЗП зрошення не буде вимикатись до тих пір, поки не буде досягнуто саме бажаного показника вологості ґрунту, а не просто вилється необхідна кількість води;

- більш своєчасний полив ґрунту. При роботі на полі особа, відповідальна за зрошення, може бути зайнята протягом певного часу. Якщо необхідно увімкнути полив саме у цей час, коли зрошувач зайнятий або знаходиться на обідній перерві, рослини страждають від нехватки вологи. Застосування АСЗП дозволить виконувати полив навіть тоді, коли зрошувач зайнятий;

- більш точне відключення. При використанні зонного варіанту поливу поля, АСЗП вимкне частину поливу при досягненні бажаного значення вологи, але продовжить полив іншої площини поля. Завдяки цьому можна досягти ще й зменшенню витрат води;

- зменшення стоку поживних речовин та води;

- зменшення витрат на переміщення особи, відповідальної за зрошення по полю. При виконанні поливу на великих площах полів особи, відповідальні за зрошення, використовують велосипеди, трактори та іншу техніку, для подолання дистанції. У випадку запровадження АСЗП зрошувачу немає необхідності переміщуватись в площині поля, тому й цих витрат не буде.

Не дивлячись на велику кількість переваг запровадження АСЗП, залишається ряд недоліків, а саме:

- вартість системи. Хоча для АСЗП обирались достатньо прості та дешеві конструктивні та керуючі елементи, на їх закупівлю все рівно необхідно витратити кошти. До того ж, кількість датчиків, що встановлюються, напряду залежить від розміру поля, що зрошується. Цим більше поле – тим більша вартість АСЗП;

- надійність. У випадку наявності збоїв у роботі системи по причині людського впливу або неправильних налаштувань, система може неправильно виконувати полив протягом певного часу, що може призвести до занадто високого зволоження ґрунту, подальшого зростання захворюваності та навіть потенційної гибелі рослин та сільськогосподарських культур;

- залежність від електропостачання. АСЗП здатна працювати лише за наявності електропостачання;

- посилення технічного обслуговування каналів. При запровадженні АСЗП існує потреба підсилення технічного обслуговування обладнання з метою забезпечення правильності роботи системи. Зрошувальні канали повинні бути огорожені з метою забезпечення захисту автоматичних пристроїв.

Розрахунок ефективності встановлення системи зрошення виконано на прикладі вирощення томатів. За звичайних умов, без системи зрошення на полі

розміром 1 га можна отримати 45 тон томатів. Запропонована система зрошення розроблена та встановлена ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» дозволить підвищити урожайність поля до 100 тон томатів з 1 га землі (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1 – Прогнозні обсяги врожайності до та після впровадження системи зрошення

| Показник                              | До впровадження системи зрошення | Після впровадження автоматизованої системи зрошення |
|---------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Врожайність томатів з 1 га землі, тон | 45                               | 100                                                 |
| Середня ціна томатів, грн             | 30                               | 30                                                  |
| Прогнозний дохід, тис.грн             | 1350,000                         | 3000,000                                            |

Впровадження автоматизованої системи зрошення дозволить додатково отримати 1650 тис.грн.

Інвестиційний план витрат на розробку та встановлення запропонованої системи зрошення представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Інвестиційні витрати

| Показник                      | Обсяги                        | Сума, грн |
|-------------------------------|-------------------------------|-----------|
| 1                             | 2                             | 3         |
| Обладнання:                   |                               |           |
| Резервуар, басейн             | 300 м <sup>3</sup>            | 70000     |
| Труба пластикова ДН-50        | 250 метрів                    | 12500     |
| Капельна стрічка для поливу   | 20000 метрів                  | 240000    |
| Муфти                         | 400 шт                        | 4360      |
| Насос                         | На 20 м <sup>3</sup> в годину | 34775     |
| Електромагнітний клапан ДН-50 | 1 шт                          | 1000      |
| Мікроконтролер                | 1 шт.                         | 2500      |
| Датчик температури            | 1 шт.                         | 1000      |
| Датчик вологості              | 1 шт.                         | 1500      |
| Датчик тиску                  | 1 шт.                         | 2000      |
| GSM модуль                    | 1 шт.                         | 500       |

Продовження таблиці 3.2

|                             |            |        |
|-----------------------------|------------|--------|
| 1                           | 2          | 3      |
| Дроти                       | 300 метрів | 9000   |
| Реле                        | 1 шт.      | 1000   |
| Програмне забезпечення      | 1 пакет    | 10000  |
| Всього обладнання           |            | 390135 |
| Монтажні роботи             |            | 215000 |
| Всього інвестиційних витрат |            | 605135 |

Інвестиційні витрати на розробку та встановлення автоматизованої системи зрошення складатимуть 605,135 тис.грн.

Річні витрати на функціонування системи зрошення представлено в таблиці 3.3. Тариф за користування водою складає 11,856 грн/м<sup>3</sup>, електроенергією - 12,6 грн за 1 кВт.

Таблиця 3.3 – Витрати на функціонування системи зрошення на сезон

|                |                         |           |
|----------------|-------------------------|-----------|
| Показник       | Витрати                 | Сума, грн |
| Вода           | 3780,000 м <sup>3</sup> | 44815,68  |
| Електроенергія | 600кВт                  | 7560      |
| Всього витрат  |                         | 52375,68  |

Економічний ефект за весь розрахунковий період за умови приведення результатів та витрат різних років до останнього року розрахункового періоду визначається за формулою:

$$E_t = P_m - Z_m, \quad (3.1)$$

де  $E_t$  — економічний ефект від використання сепаратору;

$P_t$  — результати (дохід), одержані господарюючим суб'єктом від реалізації проекту за весь термін використання обладнання;

$Z_t$  — сукупні витрати за весь термін використання обладнання.

В загальному випадку доходи та витрати на розрахунковий період визначаються за формулою:

$$D_T = \sum_{t_n}^{t_k} D_t \times \alpha_t, \quad Z_T = \sum_{t_n}^{t_k} Z_t \times \alpha_t \quad (3.2, 3.3)$$

де  $D_t$  - дохід, отриманий від функціонування обладнання, грн;

$Z_t$  - витрати на експлуатацію обладнання, грн;

$\alpha_t$  - коефіцієнт дисконтування різночасових витрат і результатів до розрахункового року;

$t_n, t_k$  - відповідно початковий і кінцевий рік розрахункового періоду.

Коефіцієнт  $\alpha_t$  розраховується за формулою:

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+r)^n} \quad (3.4)$$

де  $r$  - базовий відсоток дисконтування.

Ставка дисконту з урахуванням премії за ризик та очікуваного приросту інфляції:

$$r = r_{БАЗ} + i + k, \quad (3.5)$$

де  $r_{БАЗ}$  - базова дисконтна ставка (дорівнює відсоткам за кредит);

$i$  - середньорічний приріст інфляції;

$k$  - премія за ризик.

$$r_{БАЗ} = 9\%; \quad i = 8\%; \quad k = 3\%.$$

$$r = 9 + 8 + 3 = 20\%$$

Ефективність використання нового обладнання визначається на основні показників ефективності інноваційних проектів, а саме: чистої теперішньої вартості, індексу рентабельності, періоду окупності.

Розрахунок річного економічного ефекту від встановлення системи зрошення представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Розрахунок річного економічного ефекту від впровадження системи зрошення, розробленої ТОВ НВП «Енергооблік сервіс», тис.грн

| Показники                               | Значення за роками |         |         |         |         |         |         |         |         |         |
|-----------------------------------------|--------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                         | 2026               | 2027    | 2028    | 2029    | 2030    | 2031    | 2032    | 2033    | 2034    | 2035    |
| 1                                       | 2                  | 3       | 4       | 5       | 6       | 7       | 8       | 9       | 10      | 11      |
| Додатковий дохід від реалізації томатів | 1650               | 1650    | 1650    | 1650    | 1650    | 1650    | 1650    | 1650    | 1650    | 1650    |
| Коефіцієнт дисконтування                | 0,8333             | 0,6944  | 0,5787  | 0,4823  | 0,4019  | 0,3349  | 0,2791  | 0,2326  | 0,1938  | 0,1615  |
| Дисконтований дохід                     | 1375               | 1145,83 | 954,861 | 795,718 | 663,098 | 552,582 | 460,485 | 383,737 | 319,781 | 266,484 |
| Експлуатаційні витрати системи зрошення | 52,37568           | 52,3757 | 52,3757 | 52,3757 | 52,3757 | 52,3757 | 52,3757 | 52,3757 | 52,3757 | 52,3757 |
| Дисконтовані витрати                    | 43,6464            | 36,372  | 30,31   | 25,2583 | 21,0486 | 17,5405 | 14,6171 | 12,1809 | 10,1508 | 8,45896 |
| Економічний ефект                       | 1331,35            | 1109,46 | 924,55  | 770,46  | 642,05  | 535,04  | 445,87  | 371,56  | 309,63  | 258,03  |
| Економічний ефект наростаючим підсумком | 1331,35            | 2440,81 | 3365,37 | 4135,83 | 4777,87 | 5312,92 | 5758,78 | 6130,34 | 6439,97 | 6698,00 |

Чиста поточна вартість при послідовному інвестуванні фінансових ресурсів протягом декількох років

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=0}^m \frac{COF_t}{(1+i)^t}, \quad (3.6)$$

де  $CIF_t$  - сума чистого грошового притоку по окремих інтервалах загального періоду експлуатації інвестиційного проекту;

$COF_t$  - сума інвестиційних витрат по окремим інтервалах загального періоду реалізації інвестиційного проекту.

$i$  – дисконтна ставка, %;

$t$  – період проекту;

$n$  – загальний розрахунковий період експлуатації проекту.

Індекс рентабельності (прибутковості) при послідовному інвестуванні фінансових ресурсів протягом декількох років:

$$PI = \sum_{t=0}^n \frac{CIF_t}{(1+i)^t} / \sum_{t=0}^m \frac{COF_t}{(1+i)^t}. \quad (3.7)$$

Період окупності при послідовному інвестуванні фінансових ресурсів протягом декількох років:

$$PP = \sum_{t=0}^n \frac{COF_t}{(1+i)^t} / \left[ \sum_{t=0}^m \frac{CIF_t}{(1+i)^t} / n \right] \quad (3.8)$$

Основні показники ефективності проекту представлено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Основні показники ефективності проекту

| Показник                         | Значення |
|----------------------------------|----------|
| Чистий приведений дохід, тис.грн | 6092,865 |
| Індекс прибутковості             | 11,068   |
| Період окупності, років          | 1        |

Отже, впровадження автоматизованої системи зрошення дозволить підвищити врожайність та відповідно дохід від реалізації продукції підприємств, що вирощують сільськогосподарські культури. Дослідження показників ефективності показало, що дана пропозиція є доцільною, чистий приведений дохід складатиме 6092,865 тис.грн. Вже на першому році функціонування підприємство отримає дохід в розмірі 131,35 тис.грн. Період окупності - один рік.

Для ТОВ НВП «Енергооблік сервіс» участь у агропромисловому кластері дозволить надати додаткові робочі місця, отримати додаткові обсяги робіт. Так за сезон з лютого по квітень з залученням двох спеціалістів підприємство має можливості розробити та встановити автоматизовані системи зрошення на 5га землі. Це дозволить забезпечити працівник достойною оплатою праці та отримати за сезон додатково 1075 тис. грн. Чистий прибуток від такої діяльності складатиме за сезон складатиме 649,258 тис.грн.

### Висновок до розділу 3

У сучасних умовах в аграрному секторі економіки відбуваються складні структурні перетворення, що пов'язані з адаптацією господарюючих суб'єктів до динамічних умов зовнішнього середовища, посилюється необхідність існування великих організаційних структур бізнесу — інтегрованих об'єднань, що виникають на основі масштабної концентрації виробництва та капіталу.

Однією із основних форм інтегрованих структур являється кластер. На сьогоднішній день застосування кластерного підходу є необхідною умовою для досягнення економічного розвитку як агропромислового підприємства, так і агропромислового комплексу в цілому.

Механізм формування агропромислового кластеру передбачає формування вертикальних зв'язків між підрозділами та координаційним центром і горизонтальних зв'язків між окремими учасниками інтеграційного процесу; систему планування діяльності інтегрованої структури; систему оцінки та

контролю за результатами діяльності бізнес-одиниць; дію мотиваційного механізму функціонування.

Нами створена цільова модель агропромислового кластеру Харківського регіону. До ядра моделі кластеру увійшли потужні підприємства, функціонування цього агропромислового кластеру призвело до того, підприємство зможе завоювати нові ринки сільськогосподарської продукції, налагодити технологічні процеси виробництва продукції, забезпечити якість відповідно до стандартів ЄС.

Важливе місце в функціонуванні кластеру займає ТОВ НВП «Енергооблік сервіс». Його основне завдання полягає в забезпеченні ефективного функціонування підприємств, що займаються вирощенням сільськогосподарських культур.

Ефективність участі НВП «Енергооблік сервіс» в кластері було розглянуто на прикладі розробки та встановлення автоматизованої системи зрошення для томатів на полі розміром 1 га.

В результаті встановлення автоматизованої системи зрошення чистий приведений дохід від вирощення томатів складатиме 6092,865 тис.грн. Вже на першому році функціонування підприємство отримає дохід в розмірі 131,35 тис.грн. Період окупності - один рік.

Для НВП «Енергооблік сервіс» участь у агропромисловому кластері дозволить надати додаткові робочі місця, отримати додаткові обсяги робіт.

## Список використаних джерел

- 1 Підкамінний І.М., Ціпурида В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. Вип. 3. URL: <http://www.economy. nauka.com.ua>
- 2 Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (Дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, відсотка та циклу кон'юнктури); пер.с англ. - К.: Прогрес, 1982. - 455 с.
- 3 Іляш О. І., Гринкевич С. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 476 с.
- 4 Інноваційний менеджмент URL: <http://subject.com.ua/economic/innovative/12.html>
- 5 Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 3. С. 102–112.
- 6 Дятлов Н. Три моделі життєвих циклів та розвитку організації. *Антикризовий менеджмент*. 2008. Випуск № 11. С. 11–15.
- 7 Ващенко Н.В., Обгрунтування концепції управління розвитком підприємства. *Академічний огляд*. 2014. Випуск № 1 (40). С.94-102;
- 8 Mescon M.H., Khedouri F., Albert M. Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 1988. 288 p.
- 9 Stainer G.A., Miner J.B. policy and Strategy. New York, Mcmilan, 2012. 577 p.
- 10 Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings. 19th ed. McGraw-Hill Education, 2013. 448 p.
- 11 Doyle, P., & Stern, Ph. (2006). Marketing Management and Strategy. 4th edition. Pearson College Div., 2006. 265 p.
- 12 Писаревський І.М., Тищенко О.М., Покогодна М.М., Петрова Н.Б. Стратегічний менеджмент: Підручник; ред. Аляб'єв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2009. 287 с.
- 13 Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. К. : КНЕУ, 2014.

699 с.

- 14 Н. Igor Ansoff. Strategic Management: Wiley, 1979. 236 p.
- 15 Porter, M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980. 454 p.
- 16 Henry Mintzberg The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=YVhddhNEi-pwC&printsec=frontcover&hl=ru#v=onepage&q&f=false>
- 33 Карлофф Б. Ділова стратегія: концепції, зміст, символи: пров. з англ., Мінськ: Економіка, 2011. 239 с.
- 17 Стратегічний менеджмент. навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П.Бутко, М.Ю.Дітковська, С.М.Задорожна та ін.] К. : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с
- 18 Осовська Г.В. Стратегічний менеджмент URL: <https://westudents.com.ua/knigi/333-strategchniy-menedjment-osovska-gv.html>.
- 19 Шимко О.В. Стратегія підприємства: Навч.-метод. посібник / О.В. Шимко, С.М. Грибкова. – Краматорськ: ДДМА 2009. – 132 с.
- 20 Пономаренко В.С., Пушкар О.І., Тридід О.М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навч. посіб. Харків : ХДЕУ, 2012. 640 с.
- 21 Глін Дж. Стратегія бізнесу, Cantebbury Bunes Scholl, 2016. 360 с.
- 22 Уткін Е.А. Фінансове управління. К.: Тандем, 2017. 207 с.
- 23 Туленков Н. Ключові позиції стратегічного менеджменту в організації, Харків: Інстапрес, 2013. 209 с.
- 24 Конкурентоспроможність підприємства: навчальний посібник / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк – Х.: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
- 25 Гітельман А.Д. Менеджмент, що перетворює організацію, К. : Діло, 2016. 496с.
- 26 Іванов Ю.Б., Тищенко О.Н., Дробитько Н.А., Абрамова О.С. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка, діагностика, стратегія, Харків: ХНЕУ, 2017. 256 с.
- 27 Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. 551 с.
- 28 Горєлов Д. О., Большенко С. Ф. Стратегія підприємства : навч.-метод.

посіб. [для студ. вищ. навч. закл.]. Харків : Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.

29 Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 227 с

30 Дроб О. М. Школи стратегії як основа розробки сталої парадигми стратегічного управління. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/23455/1/22-148-158.pdf>

31 Туленков Н. Ключова позиція стратегічного менеджменту в організації. *Проблеми теорії та практики управління*. URL: [http://www.studmed.ru/tulenkov-n-klyuchevaya-poziciya-strategicheskogo-menedzhmenta-v-organizacii\\_8996b356e8c.html](http://www.studmed.ru/tulenkov-n-klyuchevaya-poziciya-strategicheskogo-menedzhmenta-v-organizacii_8996b356e8c.html)

32 Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: навч. посібник 2-ге вид.перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.

33 Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. К.: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

34 Ковтуненко К. В., Скоморохін Д. В. Стратегія підприємства: визначення та особливості її формування. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2014. №. 4. С. 70-75.

35 Олійник Л. В., Кузнєцова А. П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С.118-126.

36 Бугайчук В.В., Кривульський Є.В., Глюза К.А. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2023 Випуск 56 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3031>

37 Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2000. 360 с.

38 Ковтун О.І. Стратегії підприємства: [монографія]. – Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2008. 424 с.

39 Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: Навчальний посібник. К. : Центр учбової літера тури, 2009. 440 с.

40 Пілецька С., Клюс І., Білоус Н. Особливості формування стратегії

розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*, 2024, 2(49), 174-179

41 Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/18\\_ukr/48.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/48.pdf)

42 Бойко Р. В. Формування стратегії розвитку підприємства URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/6-18.pdf>

43 Стаховський А. В. Формування стратегії розвитку підприємства (на прикладі ТзОВ «Старберрі», м. Хмельницький) : кваліфікаційна робота магістра : 073 Менеджмент / А. В. Стаховський ; Хмельниц. нац. ун-т. – Хмельницький, 2024. – 79 с.

44 Пілецька С. Т., Ключ І. С., Білоус Н. П. Особливості формування стратегії розвитку підприємства в умовах макроекономічної нестабільності. *Сталий розвиток економіки*. 2024, № 2 (49), С. 174-179

45 Пілецька С.Т., Ануфрієва М.О. Формування конкурентної стратегії підприємства в умовах економіки знань: теоретичний підхід. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/2. С. 37–40.

46 Мариненко Н.Ю. Підходи до розвитку підприємств: методологічний аналіз. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/4\\_ukr/26.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/4_ukr/26.pdf)

47 Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства URL: [http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/750/1/Oliinyk\\_9.pdf](http://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/750/1/Oliinyk_9.pdf)

48 Голобородько А., Кубишина Н. Вибір конкурентної стратегії підприємства. "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи": матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2023. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271977>

49 Бут Т., Кульчицька О. Сучасні підходи до розробки стратегії розвитку підприємства сфери послуг. *Управління змінами та інновації*. 2021, (1), С. 13-17. URL: <https://cmi.politehnica.zp.ua/index.php/journal/article/view/5>

50 Маліношевська К. І. Розроблення стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022, Випуск 41 URL:

<https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9d09a6c1-9e72-46be-9afb-c5a9ebc963db/content>

51 Немашкало К. Р., Хутак А. Ш. А., Кучугурний О. М. Комплексний підхід до управління змінами в процесі розвитку підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 89-94. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/55931>

52 Дикань В.Л., Каличева Н.Є. Економіка і організація виробництва: Конспект лекцій. Х. : УкрДАЗТ, 2016. 50 с.

53 Дикань В. Л., Шраменко О. В., Якименко Н. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 278 с.

54 Дикань В. Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник для студ. вищ. навч. закл. Х.: УкрДАЗТ, 2012. 276 с.

55 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій у 5 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.2 42 с.

56 Дикань В.Л., Зубенко В.О., Толстова А.В. Економічна діагностика: Конспект лекцій у 5 ч. Харків: УкрДАЗТ, 2010. Ч.3 44 с.

57 Дикань, В.Л. Козинець А.С., Чупир В.Є. Діагностика фінансового стану підприємства: Навчальний посібник. Х.: УкрДАЗТ, 2007. 150 с

58 Основи бізнесу: навч.посібник / В.Л. Дикань, І.В. Токмакова, В.О. Овчиннікова та ін.. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 290 с.

59 Плахотнік О.О. Концептуальні основи формування та функціонування індустріальних парків. *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. 2021, Том 1 № 2(3) URL: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/254820>

60 Тучак Т., Німак Я. Фіскальні важелі та правові засади створення індустріальних парків в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023 (48). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2252>

61 Давимука С. А. Індустріальні парки як інструмент розбудови регіональної економіки: ретроспектива та проблеми розвитку. *Регіональна*

URL:[https://re.gov.ua/re202501/re202501\\_028\\_DavymukaSA.pdf](https://re.gov.ua/re202501/re202501_028_DavymukaSA.pdf)

62 Дикань В. Л. Індустріальні парки як основа післявоєнного економічного відродження промисловості України. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика : матеріали 18-ї науково-практичної міжнародної конференції (2-3 червня 2022 р.).* – Харків : УкрДУЗТ, 2022. – С. 20-22.

63 Дикань В. Л. Індустріальні парки як основа реалізації принципів циркулярної економіки в промисловості. *Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика: матеріали двадцять першої наук.-практ. міжнарод. конф. (5-6 червня 2025 р.).* - Харків: УкрДУЗТ, 2025. - С. 6-9.

64 Дикань В. Л. Національна модель індустріального розвитку країни: організаційно-управлінський аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2023, № 81-82, С.11-34

65 Зрошення. Словник агронома. URL: <https://superagronom.com/slovnikagronoma/zroshennya-id18693>

66 Васильковська К.В., Ковальов М.М., Молокост Л.А. Технічне та технологічне забезпечення краплинного зрошення овочевих структур. *Конструювання, виробництво та експлуатація сільськогосподарських машин.* 2020, вип. 50. с. 35-41

67 Дударєва Г.Ф., Дударєв Д.В. Меліорація та рекультивація земель: навчально-методичний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра спеціальності «Екологія» освітньо-професійної програми «Екологія та охорона навколишнього середовища». Запоріжжя: Запорізький національний університет, 2018. 80 с.

68 Зрошення сільськогосподарських культур самопливно-поверхневим способом: навчальний посібник / В.І. Доценко та ін. Дніпро: ДДАЕУ, 2020. 198 с.

69 ІСолон О.В., Ковбаса В.П. Обґрунтування параметрів робочих органів для укладання внутрішньогрунтових зрошувачів: монографія. Вінниця. 2020. 159 с.

70 Як правильно організувати полив городу. Корисні поради і рекомендації.  
URL: <https://sanmix.net.ua/ua/novosti/kak-pravilno-sdelat-polivogoroda-poleznye-soveti>

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

72 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення: Методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Козар Л.М. [та ін.]; за заг. ред. Л.М. Козара. Х.: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

## АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак  
академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота  
на тему: «Формування стратегії розвитку вітчизняного підприємства, на  
прикладі ТОВ НВП «Енергооблік сервіс»»  
автора: МОКРУШИН Валерій Вячеславович  
(ПІБ автора повністю)

містить 17,88 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала  
професор кафедри економіки та управління  
виробничим і комерційним бізнесом

18.01.2026 р.

  
(підпис)

Ганна ОБРУЧ