

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра менеджменту організацій

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Кузнецова І.О.

“ ____ ” _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавра
зі спеціальності 073 Менеджмент

за темою:

«Формування стратегії розвитку підприємства сфери послуг»

Виконавець

студентка 43 групи ФМОІТ

Бурлака Юлія Сергіївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник

к.е.н, доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

Піскун Альона Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1 Сутність поняття «стратегія підприємства».....	5
1.2 Стратегічні напрямки розвитку підприємства	10
1.3 Особливості процесу формування стратегій розвитку підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТРАНСІНВЕСТСЕРВІС»	22
2.1 Визначення сучасних тенденцій сфери послуг України	22
2.2 Оцінка поточного стану ТОВ «ТрансІнвестСервіс».....	30
2.3 Розробка та обґрунтування рекомендацій щодо формування стратегія розвитку ТОВ «ТрансІнвестСервіс»	38
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективні стратегії розвитку є критично важливими для успіху підприємств у сфері послуг. Вони дозволяють не лише конкурувати на ринку, але й забезпечувати стійкий розвиток у мінливому середовищі. Успішна реалізація цих стратегій вимагає комплексного підходу, врахування потреб клієнтів і тенденцій ринку, а також готовності до інновацій і змін. У сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності підприємства повинні бути готовими до швидких змін і мати чітко визначену стратегію для забезпечення стійкості та розвитку. Саме тому, формування ефективної стратегії розвитку є критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності, сталого зростання та адаптації підприємств сфери послуг до змінюваних умов ринку, що зумовлює актуальність дослідження.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних засад формування стратегії розвитку підприємств сфери послуг.

Завдання роботи:

- дослідити сутність поняття «стратегія підприємства» та особливості процесу формування стратегії розвитку підприємства;
- визначити основні тенденції сфери послуг України;
- проаналізувати поточний стан ТОВ «ТрансІнвестСервіс»;
- сформулювати стратегію розвитку підприємства та розробити заходи щодо її реалізації.

Об'єктом дослідження є ТОВ «ТрансІнвестСервіс».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи формування стратегії розвитку підприємств сфери послуг.

У роботі використано наступні методи дослідження: метод критичного аналізу для визначення підходів до трактування сутності поняття «стратегія підприємства»; метод аналізу й синтезу для виявлення переваг та складнощів реалізації стратегічного управління; метод систематизації для визначення класифікаційних ознак типів розвитку підприємства; метод аналізу й синтезу для визначення складових стратегічного розвитку підприємства; метод

узагальнення для визначення принципів формування стратегії розвитку; метод індукції та дедукції для розробки схеми процесу формування стратегії розвитку підприємства; метод PEST-аналізу для виявлення можливостей та загроз діяльності підприємств сфери послуг; метод SNW-аналізу для визначення сильних та слабких сторін ТОВ «ТрансІнвестСервіс»; метод SWOT-аналізу для виділення стратегічних напрямків розвитку; метод SPACE-аналізу для формування стратегії розвитку підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у формуванні консервативної стратегії розвитку ТОВ «ТрансІнвестСервіс», що базується на зменшенні витрат за рахунок використання «зеленої електроенергії». Запропоновані заходи, щодо встановлення сонячних панелей дозволять підприємству отримати чистий приведений дохід у розмірі 5683,3 тис грн..

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність поняття «стратегія підприємства»

Діяльність сучасних підприємств супроводжується динамічністю економічних показників та інших ринкових умов, тому головною умовою успішної діяльності підприємств є здатність адаптації до змін, та розвиватися відповідно до потреб ринку. Тільки за умови цілеспрямованості на розвиток підприємство може досягти головних цілей його діяльності - прибуткової діяльності та високої конкурентоздатності.

Поняття стратегії займає центральне місце в теорії та методології стратегічного управління. Стратегія є однією з основних складових цього управління, а її вибір і реалізація становлять суть стратегічного менеджменту. Предметом стратегічного управління є дослідження природи та механізмів забезпечення довгострокового і стійкого ринкового успіху в бізнесі, що має ключове значення для розуміння рушійних сил економічного зростання не лише окремих підприємств, а й усього суспільства.

Стратегія підприємства є результатом синтезу цілей діяльності підприємства та поточних умов як внутрішнього так і зовнішнього середовища. При широкому дослідженні різних аспектів формування стратегії підприємства, в науковій літературі не склалося єдиного підходу до визначення його сутності. На основі аналізу наробок дослідників у сфері стратегічного управління, ми визначили підходи до трактування поняття «стратегія підприємства»(табл.1.1):

- стратегія як розроблений менеджментом підприємства напрямок діяльності;
- стратегія як сукупність управлінських рішень, щодо досягнення цілей та управління ресурсами;
- стратегія як детальний всебічний план досягнення цілей підприємства.

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «стратегія»

Автор	Визначення
<i>Стратегія як розроблений менеджментом підприємства напрямок діяльності</i>	
А.О. Дергоусова [1,с. 93]	актуальний напрямок розвитку підприємства щодо досягнення конкурентних переваг та стратегічних цілей діяльності
А.М. Богатирьов А.І. Бутенко І.О. Кузнецова [2,с. 93]	розроблені менеджментом підприємства напрямки та методи діяльності, спрямовані на реалізацію довгострокових цілей
З.Є. Шершньова [3,с. 595]	довгостроковий напрямок розвитку підприємства, що обирається з альтернативних варіантів відповідно до його політики та міркувань
<i>Стратегія як сукупність управлінських рішень, щодо досягнення цілей та управління ресурсами</i>	
М.І.Головінов І.О.Литвинов [4., С.226]	довгострокова сукупність управлінських рішень вибору напрямків та цілей діяльності щодо управління ресурсами підприємства
В.С. Пономаренко [5,с. 45]	бізнес-концепція розвитку на визначений стратегічний період, представлена у вигляді довгострокової програми конкретних дій, які можуть реалізувати цю концепцію та забезпечити конкурентні переваги в досягненні цілей
<i>Стратегія як детальний всебічний план досягнення цілей підприємства</i>	
Н.А. Герасимчук [6,с. 144]	спосіб досягнення цілей через планування, вибір і використання ресурсів у певних умовах з урахуванням різних факторів.
А. Мескон [7, с. 22]	детальний, всебічний план, який забезпечує виконання місії організації та досягнення її цілей
А Чандлер [8,с. 33]	детальний, все сторонній комплексний план, що полягає у визначенні основних довгострокових цілей і завдань організації, формулюванні курсу дій та розподілі ресурсів для їх реалізації.

Джерело: складено автором

Більш розширену характеристику стратегію надають науковці[9], розглядаючи стратегію з позиції 5 П: план, принцип, прийом,позиція, перспектива(рис.1.1):

- стратегія як план - це заздалегідь підготовлений набір дій, спрямованих на досягнення конкретних цілей;
- стратегія як прийом - це стратегічний крок або маневр, що забезпечує конкурентну перевагу;
- стратегія як принцип - це повторювана модель поведінки, яка визначає довгострокові дії компанії;
- стратегія як позиція - це місце компанії в конкурентному середовищі, яке визначається її сильними і слабкими сторонами;

- стратегія як перспектива — це загальний погляд або бачення компанії щодо своєї діяльності та майбутнього.

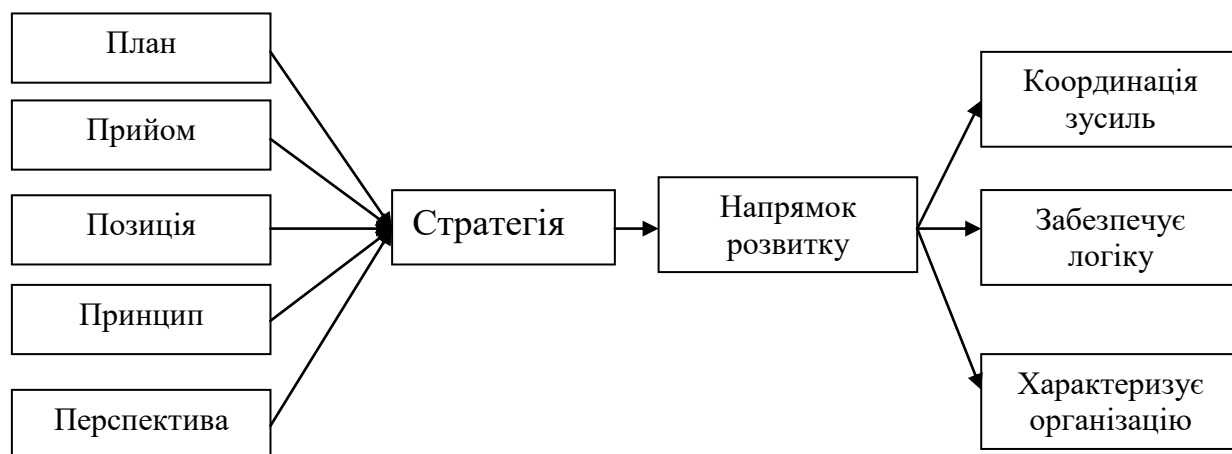


Рис.1.1 Сутність поняття «стратегія підприємства»

Джерело: складено автором за [9]

Як зауважують автори [9, с.25], основна мета стратегії полягає в тому, щоб вказати організації надійний шлях розвитку в існуючих умовах. Вона сприяє координації діяльності, а без стратегії в організації може виникнути хаос, коли менеджмент діє в різних напрямках. Окрім цього, стратегія відображає загальні риси організації та демонструє її унікальні характеристики. Вона не лише відкриває ключ до загального розуміння організації, але й надає можливість зрозуміти, як вона веде свою діяльність. Стратегія зменшує невизначеність і забезпечує порядок, подібно до теорії, яка спрощує та пояснює світ, полегшуючи процес ухвалення рішень.

Підсумовуючи вищевикладене, можна зробити висновок, що стратегія є сформованим менеджментом напрямком діяльності підприємства, який реалізується на основі розробки та реалізації планів, прийомів на основі сформованих принципів для досягнення цілей підприємства та конкурентної позиції підприємства на ринку. Окрім цього, варто зауважити, що стратегія підприємства направлена на його розвиток, тобто перехід з поточного стану у бажаний.

Особливістю стратегії є її направленість на довгостроковий розвиток, що можливо на основі довгострокового планування, тобто стратегічного планування.

Стратегічне планування, як інструмент реалізації стратегії розвитку, дозволяє виявити можливості для інноваційних змін у підприємстві та забезпечити їх реалізацію необхідними ресурсами. Основні аспекти стратегічного управління підприємством включають:

- оптимальні способи акумулювання та розподілу ресурсів;
- адекватні реакції на зміни зовнішнього середовища;
- вжиття заходів для координації роботи підрозділів у нових умовах;
- прогнозування ринкових умов на основі сучасних підходів.

Перший аспект передбачає використання найбільш економічних і стабільних ресурсів у довгостроковій перспективі, а також ефективний розподіл фінансових, матеріальних, трудових та інших ресурсів. Урахування змін зовнішнього середовища включає управлінські взаємовідносини з різними ринковими суб'єктами та фінансовими установами для виявлення шляхів досягнення стратегічних цілей підприємства. Внутрішня координація передбачає своєчасну реакцію на зміни та ефективну інтеграцію всіх підрозділів навколо ключових завдань. Саме така координація є основою управлінської діяльності[10, с.125].

Наступний аспект стратегічного управління стосується стратегічного прогнозування, яке вимагає від керівництва високої кваліфікації та досвіду. Прогнозування може базуватися на різноманітних методах, включаючи економіко-математичні та статистичні. Основними труднощами стратегічного планування можуть бути його складність і низька ефективність, а також нові проблеми, пов'язані з організацією.

Тобто, стратегічне планування має низку переваг та складнощів щодо реалізації(табл.1.2).

Таблиця 1.2

Переваги та складнощі реалізації стратегічного управління

Переваги реалізації	Складнощі в реалізації
- покращення організації та управління підприємством; - чітке бачення майбутнього та шляхи його досягнення; - оперативна реакція на виникаючі проблеми; - оптимізація діяльності для досягнення запланованих показників; - накопичення досвіду у прогнозуванні та запобіганні кризам; - своєчасне врахування вимог контрагентів, інвесторів та інших; - перехід від пасивної до активної позиції щодо можливих змін.	- неможливість сприймати планування як незворотний процес, що автоматично забезпечує успіх; - стратегічне планування лише визначає дії для досягнення цілей на основі прогнозування; - його необхідно розглядати як динамічний і гнучкий процес, що адаптується до змін на ринку - стратегічне планування не усуває всі проблеми і кризові ситуації, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Джерело: складено автором за [10-11]

Аналізуючи складнощі в реалізації стратегічного управління, варто зазначити, що передбачаючи основні проблеми, стратегічний план оптимізує умови та ресурси для успішного функціонування підприємства в майбутньому.

У довгостроковій перспективі кожне підприємство визначає свою основну мету діяльності та розвитку. Проте, головною узагальнюючою функцією планування є досягнення високої конкурентоспроможності на ринку. Іншою, не менш важливою функцією, є забезпечення підприємства актуальною інформацією про стан та тенденції ринку, на якому воно працює. Без достовірних даних про галузь, основних конкурентів, ціни тощо, менеджери не можуть ухвалювати правильні управлінські рішення.

Підсумовуючи вищевикладене, ми визначили, що в умовах посилення конкуренції, швидких змін зовнішнього середовища та необхідності адаптації до цих умов, стратегія розвитку повинна сприяти формуванню та реалізації конкурентних переваг у різних сферах діяльності підприємства, що забезпечить високий рівень його конкурентоспроможності. Крім того, стратегія кожного підприємства повинна враховувати інтереси всіх учасників ринку і базуватися на принципах сталого розвитку, що гарантує досягнення соціальних, економічних та екологічних результатів у процесі його діяльності.

1.2 Стратегічні напрямки розвитку підприємства

Як ми вже визначили стратегія підприємства направлена на його розвиток. Розвиток підприємства передбачає його перехід з поточного стану у якісно та/або кількісно новий стан. В науковій літературі існує низка класифікацій напрямків розвитку підприємства(рис.1.2).

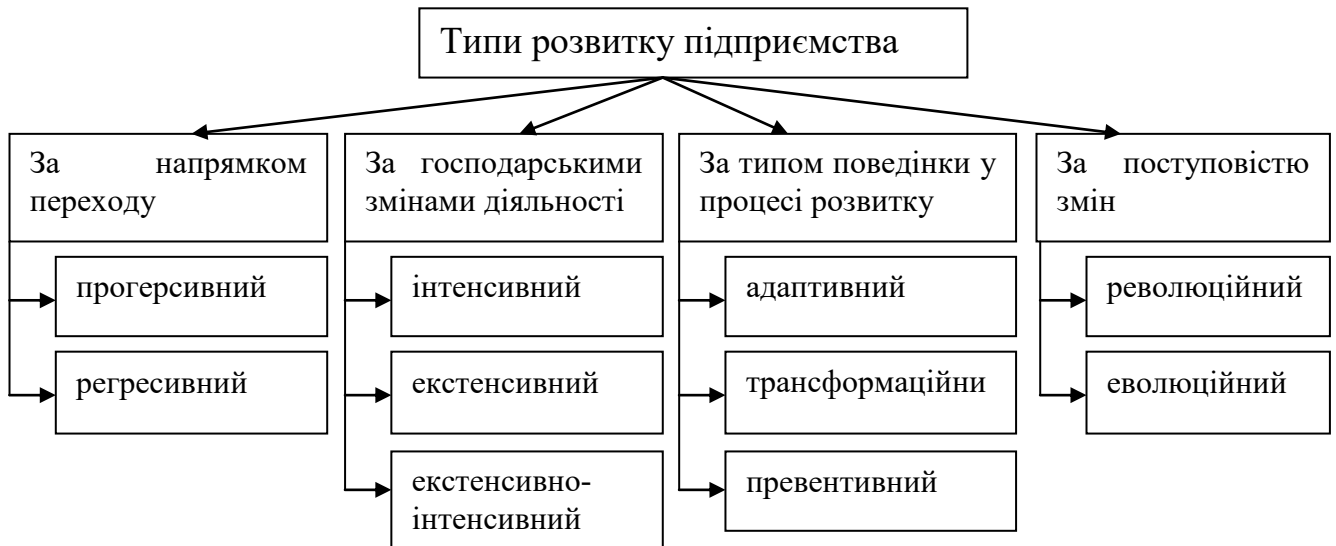


Рис.1.2 Типи розвитку підприємства

Джерело: складено автором за[12-15]

Автор [12] зазначає, що розвиток підприємства може бути як прогресивний так і регресивний. Прогресивний розвиток передбачає перехід від поточного стану у стан кращий за якісними та/або кількісними характеристиками. Прогресивний розвиток підприємства полягає у впровадженні нових технологій, розширенні ринків, підвищенні ефективності виробництва і покращенні фінансових показників.

В той час як регресивний розвиток полягає переходів від поточного стану у гірший за якісними та/або кількісними показниками. Регресивний розвиток підприємства характеризується негативними змінами, такими як зниження обсягів виробництва, скорочення ринкової частки, фінансові збитки та інші проблеми.

Прогресивний розвиток підприємства сприяє його зростанню, стабільності та конкурентоспроможності на ринку. Регресивний розвиток, навпаки, може призвести до серйозних економічних і соціальних проблем. Для

успішного функціонування підприємство повинно прагнути до прогресивного розвитку, впроваджуючи інновації та адаптуючись до змінюваного ринкового середовища.

Автор [13] наводить класифікацію типів розвитку відповідно до господарських змін підприємства на екстенсивний та інтенсивний типи розвитку. Інтенсивний та екстенсивний типи розвитку підприємства відображають різні підходи до зростання та використання ресурсів.

Інтенсивний розвиток передбачає зростання підприємства за рахунок підвищення продуктивності, впровадження інновацій та покращення якості продукції, а не лише за рахунок збільшення обсягів виробництва. В той час як екстенсивний розвиток передбачає зростання підприємства шляхом збільшення обсягів виробництва, розширення ринків збуту та залучення нових ресурсів. Поєднання оптимізації використання ресурсів та збільшення кількісних характеристик підприємства одночасно передбачає екстенсивно-інтенсивний розвиток.

Автор [14] за типом поведінки у процесі стратегічного розвитку виділяє адаптивний, трансформаційний та превентивний стратегічний розвиток. Адаптивний стратегічний розвиток відбувається внаслідок адаптації до зовнішніх та внутрішніх чинників. Він має непередбачуваний характер і пов'язаний із реакцією на незаплановані ситуації. Основними джерелами такого розвитку є зовнішні фактори, хоча внутрішні також можуть його ініціювати.

Трансформаційний стратегічний розвиток призводить до змін та оновлення економічної системи, зазвичай у відповідь на кризові явища.

В той час як превентивний стратегічний розвиток орієнтований на запобігання негативним впливам зовнішнього та внутрішнього середовища економічної системи. Він реалізується в рамках діючої стратегії розвитку для досягнення стратегічних цілей.

Автори [15,с.1229] відповідно до поступовості змін виділяють еволюційну та революційну форми розвитку. Еволюційний розвиток відзначається поступовими кількісними та якісними змінами в системі, які не

призводять до кардинальних змін її складу та структури. Цей період характеризується такими властивостями системи, як адаптивність, рефлексивність, гнучкість і стійкість. Революційний розвиток, навпаки, передбачає різкий перехід від одного якісного стану до іншого. У цьому процесі підприємство втрачає свою цілісність, отримуючи нову якість. Для революційного розвитку характерні такі властивості, як стохастичність, мінливість, спадковість, самоорганізація та саморозвиток.

В той же час автори [16, с.57] виділяють наступні складові стратегічного розвитку підприємств: виробничий, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий та інформаційно-комунікаційний розвиток(рис.1.3).

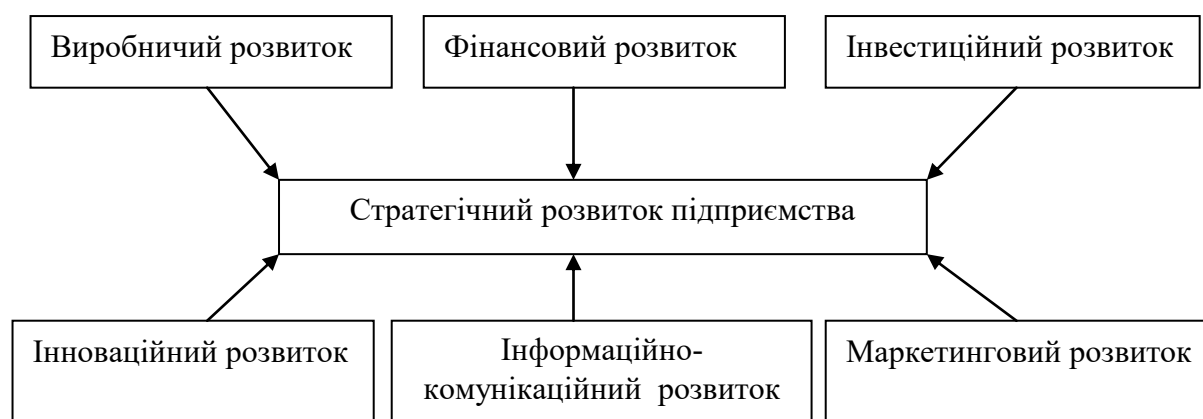


Рис.1.3 Складові стратегічного розвитку підприємств

Джерело: складено автором за [16]

Кожна з виділених складових направлена на розвиток певної підсистеми:

- виробничий розвиток – це процес змін у сфері виробництва, що призводять до підвищення його ефективності, збільшення продуктивності та покращення якості продукції, а також до впровадження нових технологій та виробничих методів;

- фінансовий розвиток підприємства – це процес, що передбачає поліпшення фінансового стану компанії та збільшення її вартості;

- інноваційний розвиток підприємства – це система змін, спрямованих на підвищення ефективності та конкурентоспроможності через впровадження нововведень у різних сферах, таких як наука, техніка, технології, організація виробництва та управління;

- інвестиційний розвиток підприємства – це процес залучення та ефективного використання інвестицій для покращення діяльності компанії, розширення виробництва, підвищення конкурентоспроможності та досягнення стратегічних цілей;

- маркетинговий розвиток підприємства – це процес, спрямований на зміцнення ринкових позицій компанії та досягнення її цілей шляхом використання маркетингових інструментів і стратегій;

- інформаційно-комунікаційний розвиток підприємства (ІКРП) – це процес застосування інформаційних технологій для підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії;

Загальновідомо, що універсальної стратегії розвитку для всіх підприємств не існує. Однак в залежності від обраного напрямку є можливість систематизації стратегій розвитку.

Так, І. Ансоф виділяє 4 типи стратегій розвитку підприємства[13] залежно від співставлення характеристик товару підприємства та ринку на якому він реалізується:

- стратегія глибокого проникнення на ринок – полягає у збільшенні обсягів реалізації та частки ринку за рахунок удосконалення поточних товарів підприємства;

- стратегія розвитку ринку – полягає у виведенні поточного товару підприємства на нові ринки;

- розвиток товару – впровадження на зайнятому ринку нових товарів підприємства;

- диверсифікація – впровадження у виробництво фірми нових товарів, що будуть реалізовуватися на нових ринках.

Окрім цього, в науковій літературі виділяють еталонні стратегії[17]: концентрованого зростання, інтегрованого зростання та диверсифікованого зростання.

Перша категорія еталонних стратегій включає стратегії концентрованого зростання. Ці стратегії пов'язані зі змінами в продукті та/або ринку, не

зачіпаючи при цьому інші три групи. Коли підприємство реалізує ці стратегії, воно прагне покращити свій існуючий продукт або розробити новий, не змінюючи галузь. Щодо ринку, компанія шукає можливості для поліпшення свого становища на вже існуючому ринку або переходу на новий. Стратегії цього типу включають перші три типи стратегій І. Ансофа (глибокого проникнення на ринок, розвитку ринку та розвитку товару).

Друга категорія еталонних стратегій охоплює бізнес-стратегії, які спрямовані на розширення компанії шляхом додавання нових структур. Ці стратегії відомі як стратегії інтегрованого зростання [18]. Зазвичай підприємство може застосовувати ці стратегії, якщо воно має сильні позиції в бізнесі, не може реалізувати стратегії концентрованого зростання і якщо інтегроване зростання відповідає його довгостроковим цілям. Підприємство може здійснювати інтегроване зростання як через придбання, так і через внутрішнє розширення, що призводить до зміни його позиції в межах галузі. До стратегій інтегрованого зростання відносять стратегію зворотної вертикальної інтеграції та вертикальної інтеграції вперед.

Третя категорія еталонних стратегій розвитку бізнесу включає стратегії диверсифікованого зростання. Ці стратегії застосовуються, коли підприємство більше не може розвиватися на поточному ринку або з існуючим продуктом в рамках галузі. Розрізняють стратегію центрованої диверсифікованості, стратегію горизонтальної диверсифікованості, стратегію конгломеративної диверсифікованості [17].

Окремою групою стратегій регресивного зростання є стратегії цілеспрямованого скорочення діяльності. Існує чотири основні типи стратегій цілеспрямованого скорочення бізнесу: ліквідація, скорочення підрозділу, скорочення витрат, збір «врожаю».

Підсумовуючи вищевикладене, ми визначили, що стратегічний розвиток підприємства залежить від багатьох чинників і є досить складним процесом, сутність якого необхідно дослідити.

1.3 Особливості процесу формування стратегій розвитку підприємства

Формування стратегії розвитку підприємства посилює та укріплює його діяльність, оскільки створюється план дій, що включає вивчення ринкової ситуації та регулювання факторів контролю з боку організації. Стратегія розвитку повинна містити чіткі дії, бути прозорою, встановлювати пріоритети та розподіляти відповідальність між виконавцями. Досвід керівника, професіоналізм працівників і інтуїція є основою для стратегічних рішень, що ґрунтуються на розумінні сутності планування та прогнозування цілей. При розробці стратегії використовуються різні моделі управління. Завдяки формуванню стратегії розвитку чітко визначається кінцевий стан підприємства, реалізація якого веде до досягнення поставлених цілей.

Для формування ефективної та обґрунтованої стратегії розвитку необхідно дотримуватись низки принципів (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Принципи формування стратегії

Принцип	Сутність
Обґрунтованість	кожен аспект стратегії має бути підкріплений науковими дослідженнями, що підтверджує її реалістичність
Прозорість	стратегія повинна бути викладена чітко і зрозуміло, містити механізми донесення її положень, логіки та цілей до виконавців
Легітимність	зрозумілість і прийнятність стратегії існуючими підрозділами
Адекватність	стратегія повинна максимально враховувати і використовувати національні та регіональні особливості конкретної економічної ситуації, в якій вона реалізується
Підконтрольність	доступність не лише для сприйняття, а й для реалізації, наявність чітких критеріїв виконання та оцінки досягнутих результатів
Логічність	пропоновані стратегічні рішення мають базуватися на глибокому аналізі ситуації та обґрунтованих висновках
Структурно-динамічна раціональність	внутрішня цілісність, збалансованість та ефективна взаємодія елементів стратегії, що забезпечує синергетичний ефект
Альтернативність	наявність різних варіантів, які охоплюють усі сфери діяльності підприємства та пропонують різні сценарії розвитку
Конкурентоспроможність	орієнтація на зміцнення існуючих та створення нових конкурентних переваг, здатність успішно конкурувати з іншими
Адаптивність	забезпечення швидкої та гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища
Гармонійність	урахування інтересів усіх учасників ринку, дотримання принципів сталого розвитку та виконання суспільно важливої
Ефективність	досягнення позитивного результату від реалізації стратегії в процесі діяльності підприємства

Джерело: складено автором за [19]

Процес розробки стратегії розвитку передбачає реалізацію низки послідовних дій, спрямованих на формування цілей і заходів підприємства для максимально ефективного використання його потенціалу.

Автори [20,с.322] зазначають, що розробка стратегії розвитку повинна слідувати моделі послідовних етапів, таких як постановка цілей, аналіз середовища, розробка та реалізація стратегії. Окрім, цього для створення сприятливих умов для безпосередньої розробки стратегії розвитку необхідно оптимізувати в підприємстві процеси інформаційного, кадрового, матеріально-технічного та фінансового забезпечення.

Більш детальну етапізацію формування стратегії розвитку надають автори [21,с.169]: формування місії; визначення цілей; аналіз потреб і діагностика зовнішнього середовища; оцінка потенціалу підприємства; оцінка можливості інтеграції підприємства із сторонніми суб'єктами господарювання; аналіз альтернатив ат вибір стратегії на всіх управлінських рівнях. Аналізуючи сутність виділених етапів варто зазначити, що запропонована методика пропонує зміщувати процес вибору стратегії до інтегрованого зростання, зменшуючи вагу інших напрямків зростання.

Автори [22,с.56] пропонують наступні етапи процесу розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства: аналіз загальної стратегії, формування цілей і завдань стратегії розвитку; аналіз і оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища та фінансового потенціалу підприємства; вибір критеріїв оптимізації діяльності підприємства; оцінка стратегічних альтернатив; вибір найбільш перспективного варіанту стратегії; реалізація стратегії розвитку.

На нашу думку останній підхід найбільш обґрунтовано відображає сутність процесу формування стратегії розвитку. Дослідимо сутність кожного з етапів.

Першим етапом розробки стратегії розвитку є *аналіз загальної стратегії*, що реалізується на підприємстві. Результати цього етапу є ключовими для подальшої розробки стратегії розвитку, оскільки важливо уникати протиріч між

стратегією розвитку та поточною стратегією підприємства. Лише за умови повної відповідності та узгодженості стратегії розвитку з загальною стратегією та іншими функціональними стратегіями, стратегічні рішення підприємства можуть бути максимально ефективними[20,с.323].

Для забезпечення результативності стратегії розвитку необхідно визначити пріоритетні напрямки оптимізації діяльності, такі як формування і розподіл фінансових ресурсів, управління фінансовою діяльністю, фінансова безпека та прибутковість. Під час аналізу інших функціональних стратегій виявляються їх точки перетину зі стратегією розвитку, а також узгоджені стратегічні напрями.

Другий етап розробки стратегії розвитку полягає у *формуванні цілей і завдань*, які підприємство має досягти протягом реалізації цієї стратегії. Основною вимогою цього етапу є реалістичність цілей, які повинні бути підтримані достатніми фінансовими ресурсами.

Третій етап розробки стратегії розвитку підприємства передбачає *аналіз і оцінку зовнішнього та внутрішнього середовища*, включаючи фінансовий потенціал підприємства. Без стратегічного аналізу зовнішнього середовища неможливо адекватно оцінити зовнішні загрози та можливості. На сонові детального аналізу можливостей та загроз підприємства формуються ключові фактори успіху підприємства[22,с.57]. Тому важливо визначити групи чинників, що впливають на діяльність підприємства(табл.1.4)

Таблиця 1.4

Групи чинників зовнішнього середовища, що впливають на формування стратегії розвитку

Група чинників	Характеристика
Економічні	чинники, що стосуються обігу коштів, товарів, інформації та ресурсів
Політичні	чинники, які впливають на політичні переконання та розподіляють людей на різні політичні групи, проявляючись у діяльності та ухваленні рішень місцевими органами влади та урядом
Соціально-демографічні	чинники, що впливають на рівень і тривалість життя людей, а також формують їх ціннісні орієнтації

Продовження табл. 1.4

Група чинників	Характеристика
Технологічні	чинники, пов'язані з розвитком техніки, обладнання, інструментів, а також процесами обробки та виробництва продуктів і матеріалів.
Конкуренція	чинники, що відображають майбутні та поточні дії конкурентів, зміни в ринкових частках та концентрацію конкурентів.
Географічні	чинники, які пов'язані з розташуванням, рельєфом місцевості, кліматичними умовами та природними ресурсами

Джерело: складено автором за [11]

Аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства: перші можуть бути ефективно використані в процесі фінансово-господарської діяльності, тоді як для других слід розробити заходи захисту та уникнення ризиків. На основі визначення сильних та слабких сторін підприємства визначаються його конкурентні переваги. Це зумовлює необхідність ретельного аналізу груп чинників внутрішнього середовища (рис 1.4)

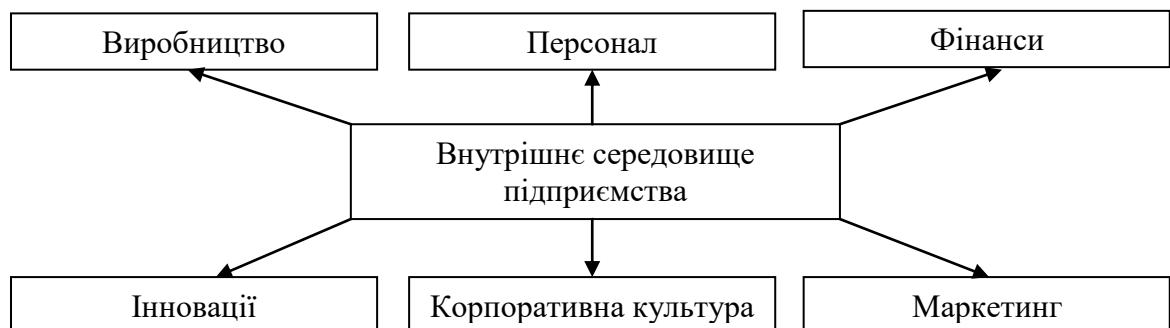


Рис.1.4 Групи чинників внутрішнього середовища

Основним завданням стратегічного аналізу є вибір об'єкта дослідження, визначення його характеристик, тенденцій та закономірностей розвитку, а також встановлення оптимальних методів і інструментів управління цим об'єктом.

Четвертий етап розробки стратегії розвитку передбачає визначення критеріїв оптимізації діяльності підприємства. Цей етап реалізується в рамках

створення альтернативних стратегічних варіантів і залежить від обсягів, видів діяльності підприємства та особливостей його організаційної структури.

П'ятий етап полягає в *оцінці стратегічних альтернатив*. Для досягнення поставлених цілей процес формування альтернативних стратегічних рішень має включати розробку кількох варіантів та вибір напрямку дій, спрямованого на максимальне досягнення бажаного результату. При цьому підприємству не потрібно створювати надто багато альтернативних стратегій, оскільки цілі можуть бути досягнуті з допомогою кількох добре продуманих стратегій розвитку.

Процес формування портфелю стратегічних альтернатив може включати наступні етапи [21,с.171]:

- створення альтернатив для використання фінансових можливостей;
- розробка альтернатив для усунення загроз з боку зовнішнього середовища;
- формування альтернатив для збереження та використання сильних сторін підприємства;
- розробка альтернатив для усунення слабких сторін підприємства;
- аналіз ефективності портфелю стратегічних альтернатив.

Всі альтернативні стратегії мають бути створені з метою вибору найбільш перспективної з них.

П'ятий етап розробки стратегії розвитку полягає в остаточному виборі одного варіанту, який буде використовуватися протягом наступного стратегічного періоду.

Підсумовуючи вищевикладене, ми сформували схему процесу формування стратегії розвитку, на основі співставлення думок авторів(рис.1.5)

Логічним завершенням формування стратегії розвитку є її реалізація. Реалізація розробленої стратегії є початком процесу створення нової стратегії для організації, оскільки реалізація поточної стратегії завершує цикл стратегічного розвитку і відкриває новий етап цього процесу.

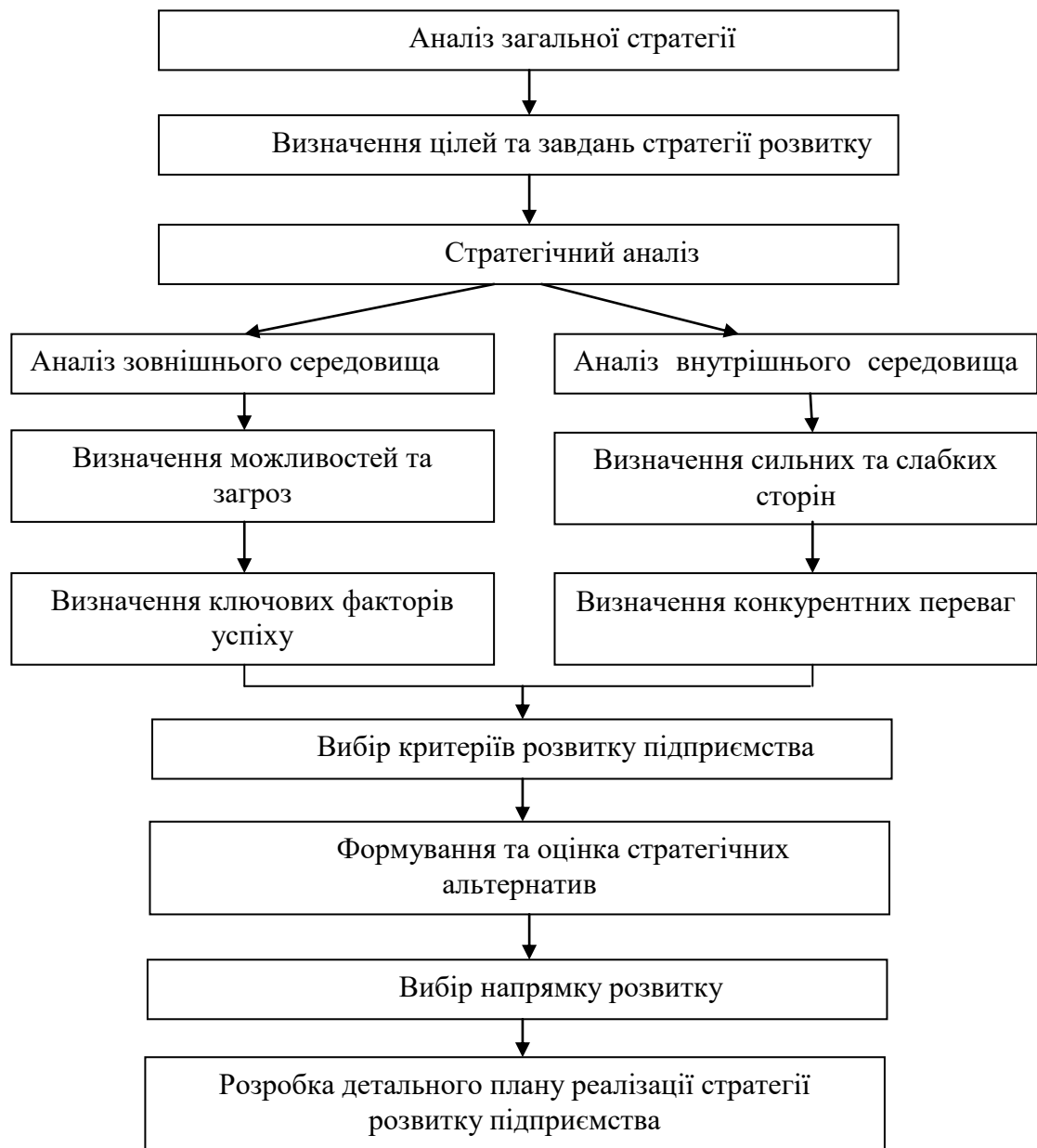


Рис.1.5 Схема процесу формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [20-22]

Окрім цього реалізація стратегії передбачає набір дій, які сприяють активізації бізнесу в організаційній та фінансовій сферах, формуванню політики підприємства, розвитку корпоративної культури та ефективної системи мотивації персоналу, а також управлінню всіма аспектами, що ведуть до досягнення запланованих результатів. Це є не лише функцією вищого керівництва, а й завданням для всієї управлінської команди. Кожен менеджер виконує роль реалізатора стратегії у межах своїх повноважень та

відповідальності. Кожен із них має визначити необхідні дії та кроки у своїй сфері для досягнення поставлених цілей, для чого потрібен план дій.

Як і будь-яка цілеспрямована діяльність, реалізація стратегії вимагає належного ресурсного забезпечення: організаційного, фінансового, інформаційного, матеріально-технічного та кадрового.

Процес розробки стратегії розвитку підприємства є послідовним і трудомістким, під час якого суб'єкту стратегії потрібно вирішувати різноманітні завдання, спрямовані на покращення діяльності підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості.

При цьому не існує єдиного оптимального підходу до ухвалення стратегічних рішень на підприємстві. Розробка та реалізація стратегії розвитку вимагає створення альтернативних варіантів для досягнення стратегічних фінансових цілей і вирішення завдань, з подальшим аналізом і оцінкою цих варіантів для вибору найкращої стратегії, яка сприятиме покращенню результатів діяльності та підвищенню ефективності роботи на конкурентному ринку.

При формуванні стратегії розвитку підприємство повинно вибрати конкретні бізнес-проекти та напрямки діяльності, визначити критерії оптимізації своїх процесів, обрати партнерів і контрагентів, розробити фінансові нормативи, джерела фінансування та інші параметри. Також необхідно прорахувати кінцеві результати реалізації стратегії та визначити якісні й кількісні показники.

У цьому процесі має бути кілька різних способів досягнення результату, які аналізуються в рамках кожної з альтернативних стратегій, формуючи портфель варіантів стратегічних рішень, спрямованих на досягнення єдиної мети — підвищення ефективності діяльності.

РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТОЧНОГО СТАНУ ТА РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ТРАНСІНВЕСТСЕРВІС»

2.1 Визначення сучасних тенденцій сфери послуг України

Сфера послуг в Україні є третинним сектором економіки, що включає різноманітні види діяльності, пов'язані з обслуговуванням населення та бізнесу. На рис.2.1 наведені сектори сфери послуг України.

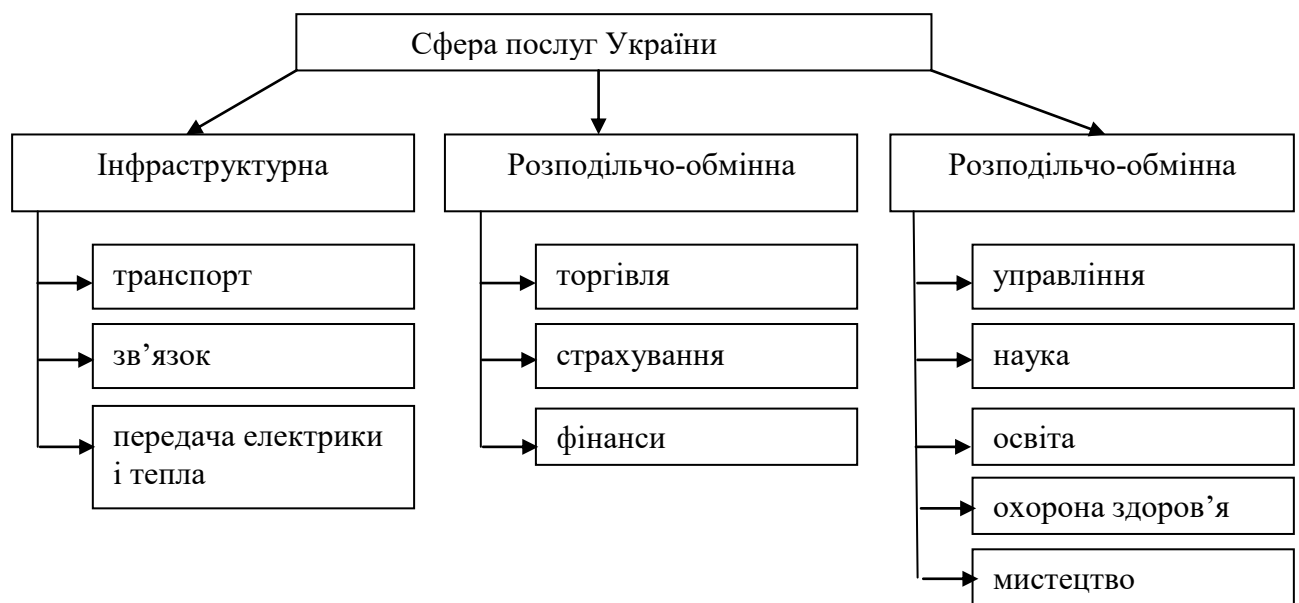


Рис.2.1 Сектори сфери послуг України

Джерело: складено автором за[23]

Основними секторами у цій галузі є транспорт, торгівля, зв'язок, фінансові послуги та кредитування. Ваговою частиною діяльності транспортної сфери є діяльність портів та припортових вантажних терміналів.

Для виявлення основних тенденцій сфери послуг за напрямком діяльності портів та вантажних терміналів застосуємо методику PEST-аналізу, яка включає аналіз політичних, соціальних, економічних та технологічних чинників галузі.

Політичні чинники. Воєнні дії на території України. Першим і найвагомим політичним чинником є ведення воєнних дій на території України. Аналізуючи динаміку обсягів вантажообігу та експорту портів України, ми визначили, що у 2022 році внаслідок блокади морського узбережжя з боку ворога, обробка вантажів у морських портах України зменшилась на 61,5 %. Зокрема, експорт скоротився на 54,4 %, а імпорт – на 70,3 %. Лише порти Дунайського регіону змогли продовжити свою діяльність у повному обсязі, незважаючи на російську агресію.

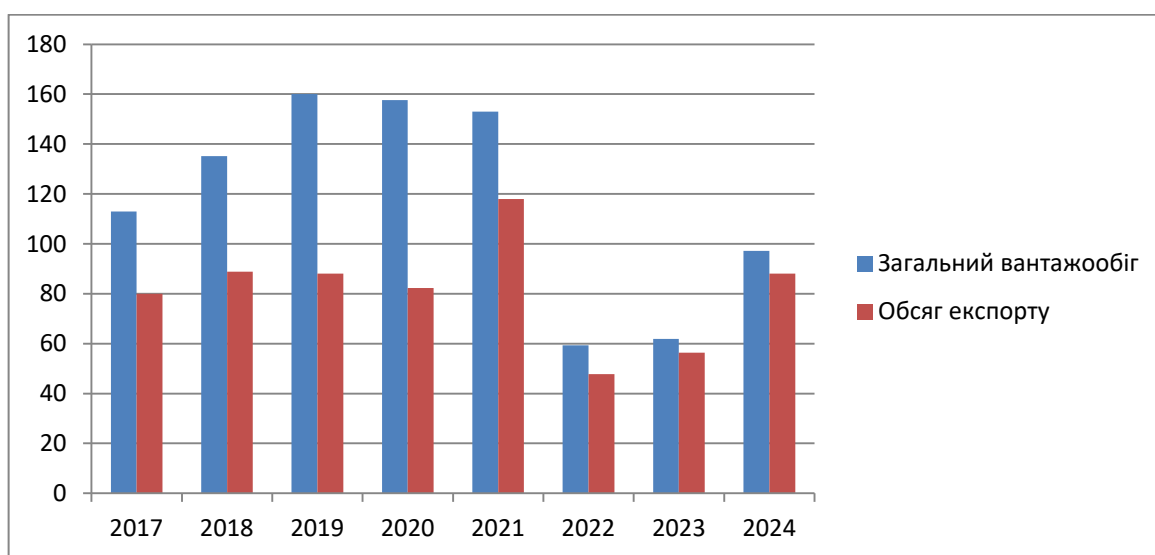


Рис.2.2 Динаміка обсягів вантажообігу та експорту українських портів протягом 2017-2024 рр, млн. тонн.

Джерело: складено автором за [24]

Під час війни в Україні морські порти зазнали серйозних ушкоджень через обстріли, що призвело до зупинки експорту зерна та блокування деяких портів, таких як Бердянськ і Маріуполь. За даними [25], Росія неодноразово атакувала портову інфраструктуру в Чорноморську, Одесі та Південному. Одеський морський торговельний порт піддавався атакам близько восьми разів, а також було багато атак на іншу портову інфраструктуру в Одесі та області, включаючи вісім атак на Ізмаїльський морський торговельний порт.

Законодавче регулювання діяльності. Україна має численні угоди щодо морських перевезень з іншими країнами, серед яких найважливішими є

конвенції та угоди ООН, такі як "Гамбурзькі правила" та Міжнародна конвенція про уніфікацію деяких правил про коносамент. Ці документи регулюють умови перевезення вантажів і пасажирів морем, а також визначають права та обов'язки сторін, залучених до морських перевезень.

Підтримка розвинених країн. Від початку повномасштабного вторгнення до 22 липня 2022 року порти України були заблоковані ворогом. 22 липня 2022 року в Стамбулі між Україною, Туреччиною та ООН була підписана угода "Ініціатива щодо безпечного транспортування зерна та продуктів харчування з українських портів". Туреччина та ООН підписали аналогічну угоду з Росією. Угода охоплює три порти: "Одесу", "Південний" і "Чорноморськ", контроль над якими залишається за українською стороною. 1 серпня 2022 року з порту "Одеса" вийшло перше судно, завантажене зерном.

Налагоджені міжнародні договори страхування та логістики. Попри "зернову угоду", Росія продовжувала обстрілювати українську портову інфраструктуру, що призвело до нових пошкоджень і зупинки експорту зерна. Згодом Україна створила власний коридор для експорту зерна, забезпечуючи безпечний маршрут у межах територіальних вод сусідніх країн (Туреччини, Болгарії, Румунії) до територіального моря України. Для відновлення морського транспорту та забезпечення експорту зерна Україна звернулася до міжнародних партнерів і вжила заходів для страхування суден та підтримки логістики.

Економічні чинники. Зростання світової економіки. У 2024 році світова економіка показала зростання світового ВВП на 3,2%. Інфляція знизилася, а рівень зайнятості залишається стабільним. Фондові ринки зросли більше ніж на 20% вже другий рік поспіль. Регіональні особливості:

- Єврозона: Зростання ВВП на 0,8%.
- США: Економіка США зросла на 2,1%.
- Китай: Зростання економіки Китаю на рівні 4,6%.
- Україна: Зростання ВВП України на 3,8%.

Митні тарифи. В Україні діють різні види митних тарифів, зокрема імпортерне, експортерне, сезонне та особливі мита. Імпортерне мито стосується товарів, що ввозяться на територію країни, тоді як експортерне — товарів, що вивозяться. Сезонне мито може бути введено для певних товарів залежно від сезону. Особливі мита включають спеціальне, антидемпінгове, компенсаційне та додатковий імпортерний збір. Наприклад, для товарів, вартість яких перевищує 150 євро, при ввезенні в Україну нараховується імпортерне мито у розмірі 10% від суми, що перевищує 150 євро, а також ПДВ у розмірі 20% на вартість відправлення, що перевищує цю суму.

Ціни на сировину. Аналізуючи обсяги та структуру експорту України фахівці зазначають відставання зростання вартісного вираження експорту від фізичного, що зумовленого зростанням обсягів експорту, однак зниженням вартості експортованої продукції. У табл. 2.1 наведено динаміку цін на деякі види продукції експортованої продукції.

Таблиця 2.1

Продукція	Ціна 2023, дол./метричну тонну	Ціна 2024, дол./метричну тонну	Зміна, %
Кукурудза	253	191	-24,6
Пшениця м'яких сортів	258	229	-10,4
Пшениця твердих сортів	340	269	-21,1
Залізна руда	121	109	-9,3
Соняшникова олія	1007	1060	+5,3

Негативною тенденцією у досліджуваній сфері є збільшення *тарфінних відстаней впроваджених УкрЗалізницею до українських портів*. Впроваджені зміни, збільшили вартість перевезень на 2-4,5 дол/тонну[26].

Соціальні чинники. Дефіцит кадрів та кваліфікованих спеціалістів стає однією з найактуальніших проблем для України, і вже у 2025 році це питання стане ще більш помітним. Цей виклик впливає не лише на економічний розвиток, але й на здатність країни забезпечити відновлення та стабільність у післявоєнний період. Наразі українському бізнесу важко знайти кваліфікованих

фахівців, особливо у робітничих спеціальностях. Незважаючи на високі зарплати, таких спеціалістів на ринку практично немає. Ситуація ускладнюється мобілізацією працездатних чоловіків, що вплинула на багато професій, зокрема водіїв, і створює труднощі навіть для ІТ-сфери. За словами економістів, нестача робочої сили вже стала критичною проблемою для розвитку та відновлення країни. Згідно з даними [27], у 2023 р. на одну вакансію претендувало 5 осіб, а вже у 2024 р. - лише 2.

Позитивною тенденцією є *зростання середнього рівня заробітної плати* за сферою транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності(рис2.3).

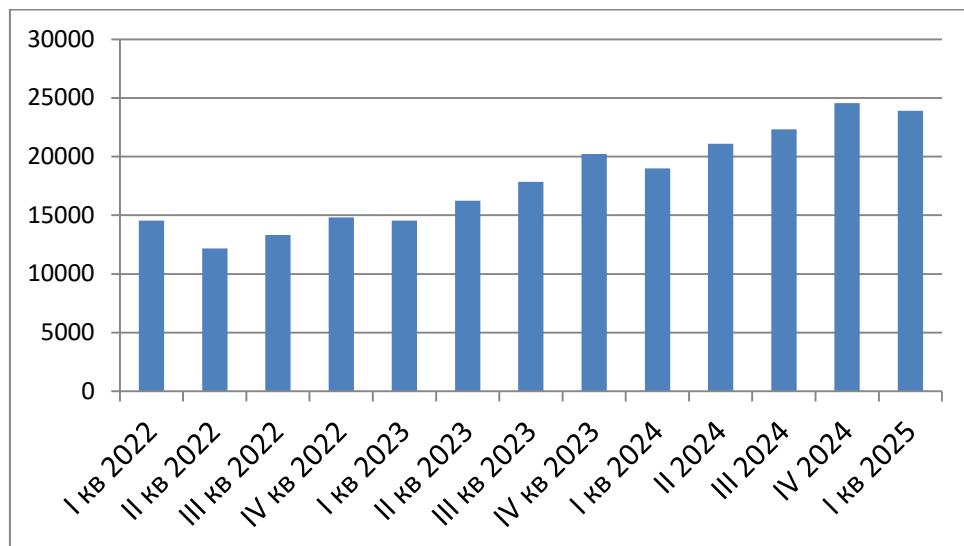


Рис.2.3 Середній рівень заробітної плати працівників транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності.

Джерело: складено автором за даними [28]

Технологічні чинники. Консолідація контейнерного бізнесу останнім часом активно розвивається. За останні два роки двадцять найбільших світових перевізників перетворилися на 12 об'єднаних компаній. Крім того, прогнозується, що впродовж наступного десятиліття їхня кількість продовжить зменшуватися.

Інтеграція морських портів і портових операторів. Глобальні термінальні оператори все частіше намагаються зменшити зростаючі ризики

стивідорного ринку, пов'язані з можливим виходом судноплавних компаній, шляхом створення спільних підприємств для управління окремими терміналами.

Технологічне обладнання українських портів різниться в залежності від їх типу та спеціалізації, проте в цілому воно охоплює сучасні системи управління, автоматизовані технології та інфраструктуру для обробки різних видів вантажів, таких як контейнери, сипучі вантажі та рідкі вантажі.

Тенденції до впровадження зелених технологій. Розвиток сучасних портів повинен відповідати тенденціям охорони навколишнього середовища, акцентувати увагу на наукових та технологічних інноваціях, впроваджувати нові моделі «зеленого» та «інтелектуального» розвитку для подолання актуальних загроз і ризиків у портовій галузі. Насьогодні багато світових операторів портових терміналів шукають фінансування та розробляють стратегії для реалізації «зелених» проєктів, таких як виробництво біопального, конверсія водню та амміаку, а також перетворення відходів у хімічні продукти[29,с.61].

Складнощі у логістиці. Від початку повномасштабного вторгнення логістичні маршрути в Україні неодноразово змінювалися в залежності від актуальної воєнної ситуації. У зв'язку з повним припиненням авіаційного сполучення, навантаження на наземні перевезення — залізницею та автодорогами — значно зросло. Частина обсягів, які були тимчасово заблоковані в ключових морських портах, взяли на себе порти Дунайського кластеру. У структурі вантажної логістики відбулися значні зміни: 70% обсягів перевезень морським транспортом перейшло на сухопутний. Аналізуючи зміни в логістичних шляхах з березня 2022 року, можна виділити два етапи. Перший етап характеризувався знищенням близько 30% складських комплексів у Київському регіоні ворогом, що змусило багатьох учасників ринку переорієнтуватися на більш безпечні західні регіони, зокрема на Львівський, який був найбільш розвиненим. Влітку 2022 року відбулося переміщення складських бізнесів зі східних регіонів до столиці[29,с 65].

Другий етап, що розпочався восени 2022 року, полягав у поверненні великого бізнесу та основних гравців ринку логістики до столиці, що призвело до значного зменшення вакантності та початку зростання орендних ставок у 2023 році. Також відбувся регіональний перерозподіл у схемі логістики.

Потужні області, що межують з країною-агресором втратили свої позиції (Харківська, Чернігівська обл. та Маріупольський порт). Втратили свої позиції також Херсонська область та Миколаївська. Одеський логістичний вузол зазнає зниження попиту, що підтверджується відкладенням кількох запланованих великих проєктів. Проте, завдяки портам на Дунаї, Одеса поступово відновлює свої позиції.

Визначивши основні чинники впливу за методикою PEST-аналізу ми розраховували вагомість їх впливу, рангову оцінку та загальну виважену оцінку кожної групи чинників. Результати проведеного PEST-аналізу наведено в табл.2.2

Таблиця 2.2

PEST-аналіз сфери послуг портових операторів

Чинники	Вплив (+/-)	Вага ($\Sigma 1$)	Рангова оцінка	Виважена оцінка
<i>Політичні чинники</i>				
Воєнні дії на території України	-	0,3	5	-1,5
Державне регулювання діяльності	+	0,1	4	+0,4
Міжнародне регулювання діяльності	+	0,2	5	+1,0
Підтримка розвинених країн	+	0,25	4	+1,0
Міжнародні договори страхування та логістики	+	0,15	3	+0,45
<i>Загальна виважена оцінка</i>				+1,35
<i>Економічні чинники</i>				
Зростання світової економіки	+	0,3	4	+1,2
Митні тарифи	+	0,3	3	+0,9
Ціни на сировину	-	0,3	5	-1,5
Збільшення тарифних відстаней УкрЗалізниці до українських портів	-	0,1	4	-0,4
<i>Загальна виважена оцінка</i>				+0,2
<i>Соціальні чинники</i>				
Дефіцит кадрів та кваліфікованих спеціалістів	-	0,6	5	-3
Зростання середнього рівня заробітної плати	+	0,4	3	+1,2
<i>Загальна виважена оцінка</i>				-1,8

Продовження табл.2.2

Чинники	Вплив (+/-)	Вага ($\Sigma 1$)	Рангова оцінка	Виважена оцінка
<i>Технологічні чинники</i>				
Консолідація контейнерного бізнесу	+	0,1	4	+0,4
Інтеграція морський портів та портових операторів	+	0,1	4	+0,4
Автоматизовані системи управління	+	0,2	5	+1
Використання сучасного обладнання та технологій	+	0,2	5	+1
Тенденції до використання «зелених технологій»	+	0,1	3	+0,3
Складнощі у логістиці	-	0,3	5	-1,5
<i>Загальна виважена оцінка</i>				+1,6

Джерело: складено автором

Найбільш позитивний вплив на діяльність галузі мають технологічні чинники, в той час як негативний вплив на діяльність підприємств галузі мають соціальні чинники.

На основі проведеного аналізу, ми визначили основні загрози та можливості для діяльності підприємств галузі(табл.2.3)

Таблиця 2.3

Можливості та загрози для діяльності портових операторів

Можливості	Загрози
Міжнародне регулювання діяльності	Воєнні дії на території України
Підтримка розвинених країн	Ціни на сировину
Міжнародні договори страхування та логістики	Збільшення тарифних відстаней
Зростання світової економіки	УкрЗалізничі до українських портів
Зростання середнього рівня заробітної плати	Дефіцит кадрів та кваліфікованих спеціалістів
Інтеграція морський портів та портових операторів	Складнощі у логістиці
Використання сучасного обладнання та технологій	
Тенденції до використання «зелених технологій»	

Визначивши можливості та загрози досліджуваної галузі виникає необхідність оцінки потенціалу досліджуваного підприємства для успішного функціонування у визначених умовах.

2.2 Оцінка поточного стану ТОВ «ТрансІнвестСервіс»

ТрансІнвестСервіс (ТІС) є найбільшим приватним стивідорним оператором в Україні. Компанію заснували Олексій Ставніцер та Олег Кутателадзе у 1994 році на основі незавершеного будівництва державного підприємства «Лиман». Під час розвитку компанії була викуплена державна частка.

ТІС займає перше місце в Україні та друге на Чорному морі за обсягами перевалки вантажів. ТІС є стратегічним підприємством, яке забезпечує український експорт і економічну безпеку країни, зокрема в рамках продовольчої програми ООН.

Об'єктом інвестування у 1994 році став покинутий комплекс для імпорту фосфоритів на причалі № 17, який планувався для незбудованого хімічного комбінату в Березівці Одеської області. Будівництво розпочалося в 1987 році, . Протягом 1987-1994 років комплекс занепадав, і вантажі оброблялися дуже рідко через економічний спад та віддаленість від порту «Південний». Після приходу Олексія Ставніцера та Олега Кутателадзе розпочалася реконструкція комплексу з імпортного на експортний, і пізніше тут почали перевалку добрив. Це поклало початок розвитку Групи терміналів «ТІС». З вересня 1994 року за власні кошти було побудовано шість причалів загальною довжиною понад 1300 м і глибиною 15 м, поглиблено акваторію лиману на 6,5 млн м³ на площі 50 га, а також проведено екскавацію понад 7 млн м³ ґрунту на суходолі[30].

За 30 років своєї діяльності ТІС став важливим інвестором в інфраструктуру України, інвестувавши понад \$1 мільярд у розвиток порту та галузі в цілому. Компанія є ключовим платником податків у регіоні та одним із найбільших працедавців у галузі та Одеській області. За час своєї роботи ТІС забезпечив державі понад \$360 млн податків і зборів, створюючи робочі місця та забезпечуючи заробітною платою близько 5000 людей.

Насьогодні ТІС включає 5 сучасних спеціалізованих терміналів(табл2.4).

Найбільшими партнерами ТІС є:

- Louis Dreyfus - міжнародні компанія по закупівлі та переробці сільськогосподарської продукції.
- Bunge – американська агропромислова компанія;
- Kernel - найбільший виробник та експортер зернових в Україні, провідний гравець на світовому ринку соняшникової олії, а також важливий постачальник сільськогосподарської продукції з Чорноморського регіону на міжнародні ринки;

Таблиця 2.4

Характеристика терміналів ТОВ «ТІС»

Термінал	Проектна потужність, млн..тонн на рік	Харктеристика
ТІС-Вугілля	До 12	один з найбільших в Україні та Причорномор'ї експортно-імпортний термінал для перевалки вугілля, руди та інших насипних вантажів відкритого зберігання
Контейнерний термінал	До 8	найглибоководніший та один із найтехнологічніших контейнерних терміналів в Україні.
ТІС-руда	До 7	найбільший та найсучасніший експортний термінал з перевалки залізної руди та залізо-рудної сировини(20% всіх рудних вантажів України)
ТІС-Зерно	До 10	один із найбільших зернових терміналів в Україні
ТІС-Міндобрива	До 3,5	один з перших терміналів групи ТІС. Свого часу вважався найбільшим в Україні вантажним терміналом, що спеціалізувався на експорті мінеральних добрив

Джерело: складено автором за [30]

- Cargill – американська продовольча компанія;
- Maersk – датська компанія, що спеціалізується на морських перевезеннях та обслуговуванні портових терміналів;
- ArcelorMittal – друга за розмірами металургійна компанія у світі, що контролює 4% сталі.

- ДТЕК – найбільший приватний інвестор в енергетичну галузь України.

Окрім цього ТІС співпрацює з 150 портами по всьому світу.

Аналізуючи обсяги реалізації підприємства(рис.2.4) ми визначили, що у 2022 та 2023 роках, обсяги реалізації товариства значно знизились за рахунок ведення воєнних дій, обстрілі суден у морі та обстрілів терміналів товариства. Однак завдяки організації Україною власного морського коридору та «Зернового коридору» підприємству у 2023 році вдалося наростити обсяги реалізації.

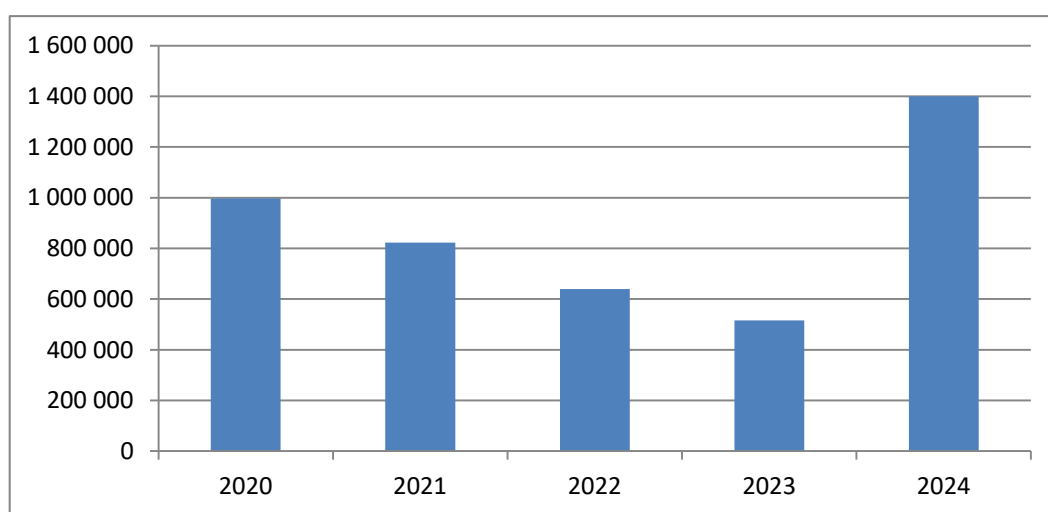


Рис.2.4 Динаміка обсягів реалізації ТОВ«ТІС» протягом 2020-2024 рр., тис.грн

Джерело: складено автором за даними підприємства

Для оцінки поточного стану ТОВ «ТІС» визначимо його фінансовий стан на основі аналізу основних показників фінансової звітності та балансу підприємства(табл.2.5).

Аналізуючи динаміку основних економічних показників підприємства, ми визначили, що у 2023 році за рахунок значних фінансових витрат діяльність підприємства була збитковою. Однак у 2024 підприємство тримало прибуток у розмірі 472 100 тис грн..

Таблиця 2.5

Фінансово-економічні показники ТОВ «ТІС»

Показники, од. вим.	Фактичні дані за періоди			Динаміка	
	2022	2023	2024	2023/ 2022	2024/ 2023
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн.	639 769	515598	1 399 557	-19,4%	171,4%
2. Виробнича собівартість, тис.грн.	449 717	397 355	623 040	-11,6%	56,8%
3. Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	190 052	118 243	776 517	-37,8%	556,7%
4. Інші операційні доходи	183 702	148 076	192 702	-19,4%	30,1%
4. Адміністративні витрати, тис.грн.	55 972	53 078	85 137	-5,2%	60,4%
5. Витрати на збут, тис.грн.	4 155	6 501	10 927	56,5%	68,1%
6. Інші операційні витрати, тис.грн.	218 441	150 131	226 906	-31,3%	51,1%
7. Прибуток (збиток) від операційної діяльності, тис.грн.	95 186	56 609	646 249	-40,5%	*
8. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	45 303	5 342	565 887	*	*
9. Чистий прибуток, тис.грн.	34 501	1 411	472 100	*	*
10. Необоротні активи, тис.грн.	1 695 319	1 773 455	2 499 048	4,6%	40,9%
11. Оборотні активи, тис.грн.	592 566	586 209	3 549 158	-1,1%	*
12. Запаси, тис.грн.	133 508	113 286	113 039	-15,1%	-0,2%
13. Дебіторська заборгованість, тис.грн.	262 178	310 921	365 802	18,6%	17,7%
14. Грошові кошти, тис.грн.	101 377	95 272	532 005	-6,0%	*
15. Власний капітал, тис. грн.	1 592 818	1 596 069	2 636 932	0,2%	65,2%
16. Довгострокові зобов'язання, тис.грн.	460 926	605 807	538 095	31,4%	-11,2%
17. Поточні зобов'язання, тис.грн.	234 141	157 788	374 131	-32,6%	137,1%
18. Валюта балансу, тис.грн.	2 287 885	2 359 664	3 549 158	3,1%	50,4%

Джерело: складено автором за фінансовою звітністю досліджуваного підприємства

Для визначення рентабельності діяльності підприємства, ми провели розрахунок показників рентабельності ТОВ «ТІС»(табл.2.5)

Таблиця 2.5

Динаміка показників рентабельності ТОВ «ТІС»

Показник	Формула розрахунку	Розраховане значення, %		
		2022	2023	2024
Рентабельність діяльності	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Виручка}}$	5,39	0,27	33,73
Рентабельність активів	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$	0,51	0,06	13,30
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість власного капіталу}}$	2,49	0,09	22,31

На основі аналізу динаміки показників рентабельності, ми визначили позитивну тенденцію до їх збільшення, що свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Для аналізу поточного стану платоспроможності підприємства, ми провели розрахунок коефіцієнтів платоспроможності ТОВ «ТІС» (табл.2.6)

Таблиця 2.6

Динаміка показників платоспроможності ТОВ «ТІС»

Коефіцієнт	Формула розрахунку	Нормативне значення	Розраховане значення, %		
			2022	2023	2024
Швидкої ліквідності	$\frac{\text{Оборотні активи} - \text{запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}}$	1<	5,39	0,27	33,73
Поточної ліквідності	$\frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічна вартість активів}}$	1-3	2,53	3,71	2,80
Абсолютної ліквідності	$\frac{\text{довгострокові зобов.} + \text{поточні зобов.}}{\text{Власний капітал}}$	01-0,2	0,43	0,60	1,42

Відповідно до розрахованих показників підприємство є платоспроможним. Однак, оскільки показники швидкої ліквідності та абсолютної ліквідності значно перевищують нормативні значення, то активи підприємства використовуються недостатньо ефективно.

Для аналізу фінансової стійкості підприємства, ми провели розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «ТІС» (табл.2.7)

Таблиця 2.7

Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ТІС»

Коефіцієнт	Формула розрахунку	Нормативне значення	Розраховане значення, %		
			2022	2023	2024
Автономії	$\frac{\text{Власний капітал}}{\text{пасив}}$	0,5<	0,70	0,68	0,74
Фінансової стійкості	$\frac{\text{Власний капітал} + \text{довгострокові зобов.}}{\text{пасив}}$	0,7-0,9	0,90	0,93	0,89
Маневреності капіталу	$\frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Власний капітал}}$	1<	0,37	0,37	1,35

На основі аналізу показників фінансової стійкості, ми визначили що підприємство є фінансово стійким, оскільки розраховані показники автономії та фінансової стійкості протягом досліджуваного періоду були в межах нормативних значень. При цьому у 2024 році зросла й маневреність капіталу.

Тобто, на основі вищевикладеного, ми визначили, що діяльність підприємства є прибутковою, а підприємство є платоспроможним та фінансово стійким, однак виявлено тенденцію до неефективного використання активів підприємства.

Аналізуючи структуру витрат підприємства(рис. 2.5), ми визначили , що більшу частину витрат займають інші операційні витрати, що складають 44,21% витрат й серед них вагому частину займають витрати на паливо та електроенергію.

Наступною вагомою частиною витрат є витрати на оплату праці(28,35 %), і відповідно до фонду оплати праці входять соціальні відрахування(5,1% в структурі загальних витрат). Окремим аспектом діяльності підприємства є персонал. Аналізуючи кількість персоналу, ми визначили що загалом на всіх терміналах підприємства задіяно 5 тис людей. На підприємстві працює висококваліфікований управлінський персонал та вузькоспеціалізовані працівники. Низьку кваліфікацію має лише частина робочого персоналу. Однак посади низько кваліфікованих робітників не потребують високої кваліфікації, тобто рівень вмінь та знань працівників відповідає їх посадам.

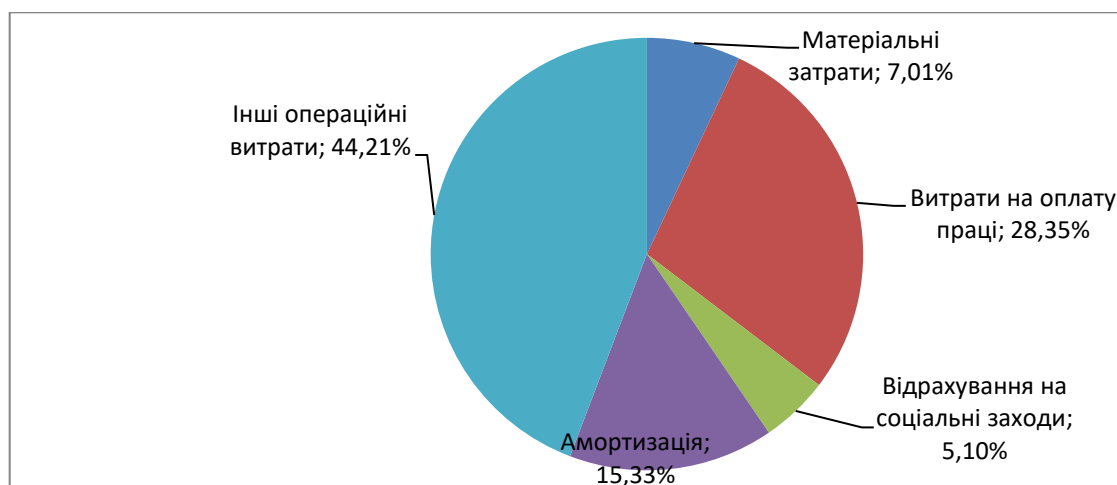


Рис.2.5 Структура витрат ТОВ «ТІС», 2024 р.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Ще однією вагомою частиною витрат є амортизація(15,33%), значна частка якої пов'язана з поступовим оновленням обладнання на підприємствах. Однак недоліком діяльності підприємства є вагома частка застарілого обладнання(ступінь зносу обладнання 70%).

Позитивним моментом є соціальна відповідальність підприємства. На базі товариства засновано благодійний фонд, діяльність якого після початку повномасштабного вторгнення направлена на допомогу військовим та їх сім'ям.

Недоліком діяльності є недостатня увага менеджменту підприємства до екологічної складової діяльності порту, на підприємстві не передбачено заходів щодо зменшення негативного впливу на оточуюче середовище. Компанія «ТІС» володіє найбільшою залізничною мережею серед усіх портів України, включаючи власну залізничну станцію «Хімічна», парк «Причальний», локомотивне депо з 25 локомотивами та понад 80 км власних залізничних колій.

Залізнична інфраструктура «ТІС» є однією з найефективніших серед українських морських портів. Протягом останніх кількох років Група «ТІС» з нуля створила та запустила в експлуатацію залізничний парк «Причальний», а також організувала сервіс контейнерних залізничних перевезень, що включає 15 контейнерних поїздів на тиждень за п'ятьма напрямками.

На основі вищевикладеного, ми провели SNW-аналіз ТОВ «ТІС», що передбачає розподіл характеристик підприємства на сильні, нейтральні та слабкі. Результати проведеного аналізу наведені в табл.2.8

Таблиця 2.8

SNW-аналіз ТОВ «ТІС»

Чинники	Сильна сторона	Нейтральна сторона	Слабка сторона
Зростання обсягів діяльності	*		
Сучасні технології підприємства	*		
Високий відсоток зносу частини обладнання підприємства			*
Налагоджена внутрішня логістика	*		
Рентабельність діяльності		*	
Платоспроможність підприємства		*	
Фінансова стійкість підприємства		*	
Довгострокові договори про співпрацю з масштабними клієнтами	*		
Вагома частка витрат на паливо й електроенергію			*
Низький рівень інвестицій в розвиток			*
Соціальна відповідальність	*		
Висока кваліфікація управлінського та вузькоспеціалізованого персоналу	*		
Низька кваліфікація робочого персоналу		*	
Екологічні заходи			*
Слабка маркетингова стратегія			*

Джерело: складено автором

На основі SNW-аналізу, ми визначили що сильними сторонами діяльності підприємства є: зростання обсягів реалізації, сучасні технології виробництва, налагоджена внутрішня логістика; довгострокові договори про співпрацю з масштабними клієнтами; соціальна відповідальність, висока кваліфікація управлінського та вузькоспеціалізованого персоналу.

Слабкими сторонами діяльності підприємства є : високий відсоток зносу частини обладнання підприємства; вагома частка витрат на паливо й електроенергію; низький рівень інвестицій в розвиток; екологічні заходи; слабка маркетингова стратегія.

Дослідивши внутрішній потенціал підприємства ми визначили його поточний стан, що є підґрунтям для формування стратегії розвитку ТОВ «ТІС».

2.3 Розробка та обґрунтування рекомендацій щодо формування стратегія розвитку ТОВ «ТІС»

На основі визначення можливостей та загроз діяльності підприємства, а також його сильних та слабких сторін скориставшись методом SWOT-аналізу, ми сформуваємо альтернативні стратегічні напрямки розвитку ТОВ «ТІС».

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ТОВ «ТІС»

<i>Зовнішнє середовище</i>	<i>Можливості</i> Міжнародне регулювання діяльності Підтримка розвинених країн Міжнародні договори страхування та логістики Зростання світової економіки Зростання середнього рівня заробітної плати Інтеграція морський портів та портових операторів Використання сучасного обладнання та технологій Тенденції до використання «зелених технологій»	<i>Загрози</i> Воєнні дії на території України Ціни на сировину Збільшення тарифних відстаней УкрЗалізниці до українських портів Дефіцит кадрів та кваліфікованих спеціалістів Складнощі у логістиці
<i>Внутрішнє середовище</i> <i>Сильні сторони</i> Зростання обсягів реалізації Сучасні технології виробництва Налагоджена внутрішня логістика Довгострокові договори про співпрацю з масштабними клієнтами Соціальна відповідальність Висока кваліфікація управлінського та вузькоспеціалізованого персоналу	1. Модернізація та розширення інфраструктури 2. Нарощування обсягів виробництва за рахунок збільшення потужностей	1. Розширення логістичної мережі підприємства для залучення нових клієнтів 2. Автоматизація виробничих процесів
<i>Слабкі сторони</i> Високий відсоток зносу частини обладнання підприємства Вагома частка витрат на паливо й електроенергію Низький рівень інвестицій в розвиток Екологічні заходи Слабка маркетингова стратегія.	1. Зменшення витрат виробництва за рахунок використання «зеленої електроенергії» 2. Зменшення екологічної шкоди за рахунок встановлення екологічного обладнання	1. Оновлення зношеного обладнання 2. Удосконалення маркетингової стратегії для залучення споживачів 3. Удосконалення маркетингової стратегії для популяризації роботи жінок в порту

Для визначення стратегії розвитку ТОВ «ТІС» ми вважаємо доцільним скористатися методом SPACE-аналізу. Для цього необхідно дослідити 4 складові: стабільність галузі(ES); привабливість галузі (IS); конкурентні переваги(CA); фінансовий потенціал(FS).

Стабільність галузі (ES)

Технологічні зміни – як ми вже виявили, в галузі портової діяльності відбуваються значні технологічні зміни, набуває розповсюдження автоматизація управління та операцій по перевалу вантажів.

Окрім цього нами виявлена тенденція на *зниження цін на сировину*, що відповідно впливає на вартісну оборотність в галузі.

Рівень інфляції протягом останніх років на високому рівні(рис.2.6). Максимальний рівень інфляції протягом останніх 8 років був у 2022 році, що пов'язано з повномасштабним вторгнення на територію нашої країни. А за перші 5 місяців 2025 року рівень інфляції вже склав 5,6 %.

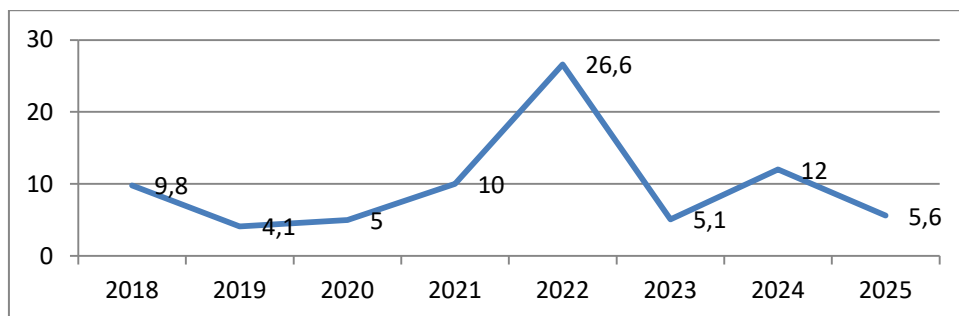


Рис.2.6 Динаміка індексів інфляції в Україні протягом 2018-2024 рр.

Джерело: складено за даними [28]

Мінливість попиту – попит на послуги стивидорних компанії середині країни є високим, в той час як через небезпеку у Чорному морі попит на судна та невелика кількість замовлень від інших держав є низькою. Це відповідно впливає на *вартість фрахту* українських портів. До війни вартість фрахту в Одесу складала 16 дол/т., у 2024 вартість фрахту може сягати 40 дол/т. Перевалка на судно коштувала 10 дол/т., а у 2024 році з урахування закладання 10-15 дол/т прибутків за воєнні ризики, перевалка коштує 27 дол/т.

Вхідні бар'єри для входу на ринок є досить високими: високі капіталовкладення; доступ до виходу до моря; отримання ліцензій та дозволів; висока конкуренція в галузі(в галузі невелика кількість гравців, що займають вагомі частки ринку); на ринку діє економія на масштабі тощо.

Привабливість галузі (IS)

Потенціал зростання – як зазначають аналітики, потужність українських портів значно вища, аніж їх поточне використання. Однак в період воєнного стану можливості щодо зростання обсягів перевалки оцінюються як дуже низькі. Хоча у 2023 році вдалося підвищити обсяг реалізації українських портів на 57% у вартісному вираженні, що є досить високим показником, хоча у набагато нижчим за довоєнний.

Потенціал прибутковості – прибутковість в галузі є досить високою, за умови збереження перевалки на рівні минулого року, рентабельність діяльності портів може досягати 30-35 %.

При цьому *рівень технологічного оснащення* в галузі є середнім, за рахунок зношення частини обладнання в портах. Це обумовлено недостатнім фінансуванням оновлення обладнання та наслідками обстрілів українських портів РФ.

Конкурентні переваги(CA)

Підприємство має більше ніж 30 років досвіду роботи. Частка ринку підприємства у 2024 році склала близько 10%. ТОВ «ТІС» неодноразово ставав лідером з перевалки зерна та швидкості перевалки за добу, тому можна визначити послуги надавані оператором як високоякісні. При цьому у 2024 році обсяги реалізації підприємства значно зросли. Також підприємство є частково інтегрованим у галузь постачальників.

Фінансовий потенціал(FS)

Проаналізувавши фінансовий стан підприємства ми визначили значне зростання виручки підприємства та прибутку. При цьому підприємство є платоспроможним та фінансово стійким, однак виявлено тенденцію до

неефективного використання активів. Окрім цього, за рахунок постійних обстрілів РФ діяльність підприємства є досить ризиковою.

На основі вищевикладеного, ми провели оцінку критеріїв SPACE-аналізу ТОВ «ТІС»(табл. 2.10)

Таблиця 2.10

SPACE-аналізу ТОВ «ТІС»

Характеристики критеріїв	Вага чинника ($\Sigma 1$)	Оцінка чинника (1-5)	Виважена оцінка
<u>Стабільність галузі (ES)</u>			
Технологічні зміни	0,2	3	0,6
Зниження цін на сировину	0,15	3	0,45
Рівень інфляції	0,1	4	0,4
Мінливість попиту	0,15	2	0,3
Вартість фрахту	0,2	4	0,8
Вхідні бар'єри	0,2	5	1
Загальна оцінка критерію			3,55
<u>Привабливість галузі (IS)</u>			
Темп зростання ринку	0,3	4	1,2
Потенціал прибутку	0,2	3	0,6
Рівень технологічного оснащення	0,1	3	0,3
Фінансова стабільність	0,2	2	0,4
Ступінь використання потенціалу	0,1	2	0,2
Капіталоінтенсивність	0,1	3	0,3
Загальна оцінка критерію			3
<u>Конкурентні переваги(CA)</u>			
Досвід підприємства	0,1	4	0,4
Частка ринку	0,3	4	1,2
Виробничі потужності	0,3	5	1,5
Вплив споживачів	0,1	3	0,3
Вплив конкурентів	0,2	4	0,8
Загальна оцінка критерію			4,2
<u>Фінансовий потенціал(FS)</u>			
Динаміка виручки	0,2	3	0,9
Динаміка чистого прибутку	0,2	3	0,9
Рентабельність діяльності	0,2	4	0,8
Фінансова стійкість	0,2	3	0,6
Платоспроможність	0,2	3	0,6
Загальна оцінка критерію			3,8

Для визначення поточного вектору діяльності підприємства, необхідно визначити координати точки $A(X;Y)$, де:

$$X=IS-AC$$

$$Y=FS-ES$$

Для досліджуваного підприємства розрахунок координат має вигляд:

$$X=3-4,2=-1,2;$$

$$Y=3,8-3,55=0,25$$

Тобто, ми отримали точку $A(1,2;0,25)$. Перенесемо отримані результати на систему координат SPACE(рис.2.7)

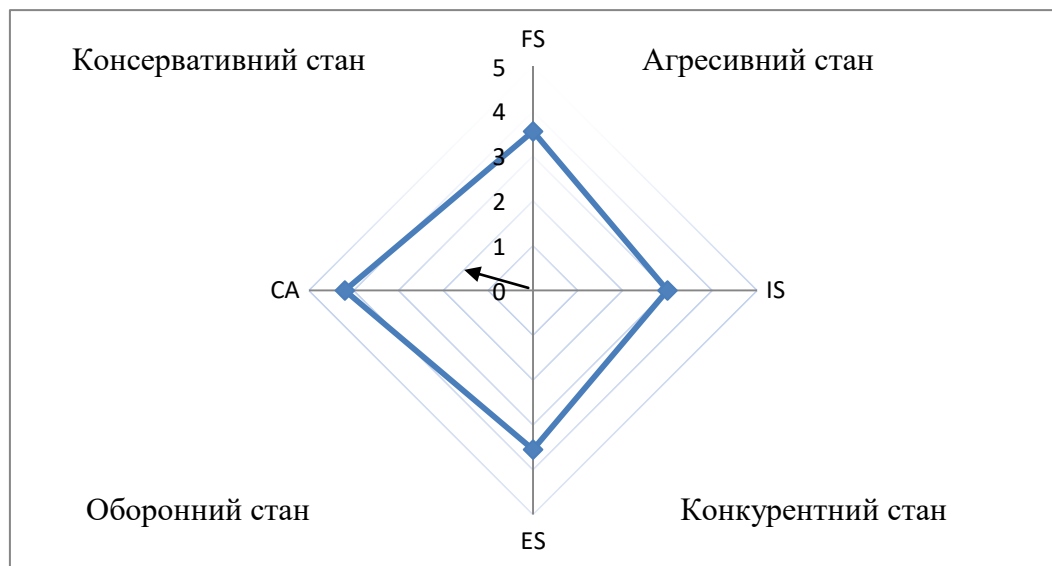


Рис .2.7 Матриця SPACE-аналізу ТОВ «ТІС»

На основі проведеного SPACE-аналізу ми визначили, що ТОВ «ТІС» знаходиться в консервативному стані, що передбачає зосередження підприємства на оптимізації внутрішніх бізнес-процесів підприємства, зниженні витрат та підвищенні якості послуг. Враховуючи визначені нами напрямки розвитку у SWOT-аналізі, ми пропонуємо підприємству реалізувати стратегією розвитку - консервативна стратегія, що базується на зменшенні витрат за рахунок використання «зеленої електроенергії»

Як ми вже визначили раніше витрати на електроенергію підприємства є досить високими, й міжнародні порти також реалізують тенденцію до використання екологічно чистих джерел палива та електроенергії. Для

реалізація виявленого напрямку розвитку, ми пропонуємо встановлення сонячних панелей на відкритому у 2021 році складі зберігання арматури на території порту.

Установка сонячних панелей у порту здатна суттєво знизити витрати на електроенергію, зменшити залежність від зовнішніх постачальників енергії та сприяти екологічно чистому енергозабезпеченню портової інфраструктури. Переваги встановлення сонячних панелей наведені в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Переваги встановлення сонячних панелей

Перевага	Сутність
Зниження витрат на електроенергію	Сонячні панелі генерують власну електроенергію, що дозволяє суттєво зменшити витрати на електропостачання порту. Це особливо актуально для портів, які споживають велику кількість електроенергії на освітлення, роботу кранів, насосів та іншого обладнання.
Екологічність	Використання сонячної енергії зменшує залежність від традиційних джерел енергії та скорочує викиди парникових газів, що сприяє захисту довкілля та боротьбі зі зміною клімату.
Енергетична незалежність	Встановлення сонячних панелей дозволяє порту бути менш залежним від коливань цін на електроенергію та перебоїв у постачанні, що підвищує стабільність роботи порту.
Покращення іміджу	Впровадження сонячних технологій демонструє екологічну відповідальність порту, що може позитивно впливати на його репутацію серед клієнтів, партнерів та інвесторів.
Довговічність	Сучасні сонячні панелі мають тривалий термін служби (25-30 років) та потребують мінімального обслуговування, що робить їх вигідною інвестицією
Можливість продажу надлишків	В деяких випадках, порт може продавати надлишок виробленої електроенергії в загальну електромережу, отримуючи додатковий дохід
Збільшення вартості нерухомості	Встановлення сонячних панелей може підвищити вартість портової інфраструктури, оскільки сонячна енергія стає все більш привабливим фактором для інвесторів

Враховуючи вищевикладене, встановлення панелей є вигідним з екологічної та економічної точок зору, оскільки може створити можливості для отримання додаткового доходу шляхом продажу надлишкової електроенергії в мережу, а також зменшити вуглецевий слід порту.

Корисна площа для встановлення сонячних панелей складає 5 тис м². Ми пропонуємо встановлення сонячних панелей SOLA S132/M12H/660W 660 Вт. Технічні характеристики панелей наведені в табл.2.12

Таблиця 2.12

Технічні характеристики сонячних панелей SOLA S132/M12H/660W

Характеристика	Значення
Тип панелі	Монокристал
Потужність	660 Вт
Напруга за максимальної потужності	38.0 В
Напруга холостого ходу	45.3 В
Кількість елементів	135
Мін/макс робоча температура	-40/+85 С
Гарантія на деградацію	25 р.
Габарити	2384*1303*35 мм
Вага	33,9 кг

За планом кількість встановлених панелей складає 5000 шт. З урахуванням поправок на сонячне світло та погодні умови, сонячна панель потужністю 660 Вт може надавати на день 7,5 кВт-год. Тобто, річний обсяг виробленої електроенергії складе: $7,5 \cdot 500 \cdot 365 = 1368,75$ МВт-год/рік. Як зазначає менеджмент підприємства річне споживання електроенергії зернового терміналу складає приблизно 1330 МВт-год/рік, встановлені панелі покриють річну потребу терміналу в електроенергії.

Дохід від реалізації проекту розрахуємо за тарифом зеленої електроенергії, що у 2025 році складає 6,29 грн/кВт-год:

Плановий дохід = $6,29 \cdot 1642500 = 8\,609,4$ тис. грн.

При цьому інвестиційні витрат(ІВ) за вартості панелі 10 тис грн. складуть: $ІВ = 10000 \cdot 500 = 5000$ тис грн..

До поточний витрат за реалізацією проекту відносяться амортизація та обслуговування панелей.

Обслуговування запропонованих панелей складає 7,5 тис грн. на рік/панель, тобто витрати на обслуговування складуть:

Витрати обслуговування = $7500 \cdot 500 = 3750$ тис грн..

Розрахунок амортизаційних відрахувань, за норми амортизації 23% наведено в табл.2.13

Таблиця 2.13

Розрахунок амортизаційних відрахувань за проектом встановлення сонячних панелей ТОВ «ТІС»

Рік реалізації	Варість на початок року, тис грн	Амортизаційні відрахування, тис грн	Варість на кінець року, тис грн
1 рік	5000,0	1200,0	3800,0
2 рік	3800,0	912,0	2888,0
3 рік	2888,0	693,1	2194,9
4 рік	2194,9	526,8	1668,1
5 рік	1668,1	400,3	1267,8

У таблиці 2.14 наведено розрахунок поточних витрат за проектом

Таблиця 2.14

Поточні витрати за проектом встановлення сонячних панелей на ТОВ «ТІС»

Стаття витрат	Роки реалізації				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Витрати на обслуговування, тис грн..	3750	3750	3750	3750	3750
Амортизація, тис грн..	1200	912,0	693,1	526,8	400,3
Інші витрати	1076	1076	1076	1076	1076
Всього	6026	5738	5519,1	5352,8	5226,3

Розрахуємо грошовий потік за проектом якщо:

- Прибуток розраховується як різниця між доходом від реалізації проекту та поточними витратами;
- Чистий прибуток розраховується за вирахування Податку на прибуток;
- Чисті грошові надходження є сумою чистого прибутку та амортизації;
- Чисті грошові надходження розраховуються з урахуванням коефіцієнту приведення;

- Сумарні чисті грошові надходження розраховуються як сума надходжень поточного року та минулих років.

Результати проведеного розрахунку наведено в табл.2.15

Таблиця 2.15

**Грошовий потік за проектом встановлення сонячних панелей на ТОВ
«ТІС»**

Показники	Рік реалізації				
	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
Дохід від реалізації проекту	8609,4	8609,4	8609,4	8609,4	8609,4
Поточні витрати	6026,0	5738,0	5519,1	5352,8	5226,3
Прибуток	2583,4	2871,4	3090,3	3256,6	3383,1
Чистий прибуток	2066,7	2297,1	2472,2	2605,3	2706,5
Амортизація	1200,0	912,0	693,1	526,8	400,3
Чисті грошові надходження	3266,7	3209,1	3165,3	3132,1	3106,8
Коефіцієнт приведення	0,89	0,78	0,67	0,56	0,45
Чисті грошові надходження приведені	2907,4	2503,1	2120,8	1754,0	1398,1
Сумарні чисті грошові надходження	2907,4	5410,5	7531,3	9285,2	10683,3

Розрахуємо показники ефективності реалізації проекту. Першим показником є NPV – чиста приведений дохід, що розраховується за формулою:

$$NPV = \text{Сумарні чисті грошові надходження} - \text{Інвестиційні витрати} \quad (2.1)$$

Значення за проектом:

$$NPV = 10683,3 - 5000 = 5683,3 \text{ тис грн.}$$

Наступним показником є індекс доходності, що розраховується за формулою:

$$\text{Індекс доходності} = \frac{\sum \text{Чисті грошові надходження приведені}}{\text{Інвестиційні витрати}} \quad (2.2)$$

Значення за проектом:

$$\text{Індекс доходності} = \frac{10683,29}{5000} = 2,14$$

Останнім аналізованим показником є термін окупності. Оскільки сумарні грошові надходження за 2 рік більші, ніж інвестиційні витрати, то термін окупності складе менше 2 років. За умови рівномірного надходження грошових коштів залишок другого року складе:

$$\text{Залишок} = 1 - \left(\frac{5410,5 - 5000}{2503,1} \right) = 0,83 \text{ року}$$

Тобто, загальний термін окупності складе 1,83 років або 1 рік та 10 місяців. Показники ефективності проекту наведені в табл.2.16

Таблиця 2.16

**Показники ефективності проекту встановлення сонячних панелей на
ТОВ «ТІС»**

Показники	Нормативне значення	Значення за проектом
NPV, тис грн	$0 <$	5683,3
Індекс доходності	$1 <$	2,14
Термін окупності	$\rightarrow 0$	1 рік 10 місяців

Підсумовуючи вищевикладене, ми визначили, що стратегією розвитку ТОВ «ТІС» є консервативні стратегія, що базується на зменшенні витрат. Запропоновані нами заходи дозволять підприємству отримати чистий приведений дохід у розмірі 5683,3 тис грн..

ВИСНОВКИ

На основі проведеного нами дослідження, ми зробили наступні висновки:

1. На основі критичного аналізу літератури визначено три підходи до трактування поняття «стратегія підприємства»: стратегія як розроблений менеджментом підприємства напрямок діяльності; стратегія як сукупність управлінських рішень, щодо досягнення цілей та управління ресурсами; стратегія як детальний всебічний план досягнення цілей підприємства. На основі співставлень думок авторів визначено, що стратегія є сформованим менеджментом напрямком діяльності підприємства, який реалізується на основі розробки та реалізації планів, прийомів на основі сформованих принципів для досягнення цілей підприємства та конкурентної позиції підприємства на ринку.

Досліджено типи розвитку підприємства відповідно до класифікаційних ознак: за напрямком переходу; за господарськими змінами діяльності; за поступовістю змін. Досліджено принципи формування стратегії та складено схему процесу формування стратегії розвитку підприємства.

2. Для визначення можливостей та загроз діяльності ТОВ «ТІС» застосовано методику PEST-аналізу. Визначено, що можливостями для підприємств галузі є: міжнародне регулювання діяльності; підтримка розвинених країн; міжнародні договори страхування та логістики; зростання світової економіки; зростання середнього рівня заробітної плати; інтеграція морський портів та портових операторів; використання сучасного обладнання та технологій; тенденції до використання «зелених технологій». До загроз діяльності підприємств галузі відносяться: воєнні дії на території України; ціни на сировину; збільшення тарифних відстаней УкрЗалізниці до українських портів; дефіцит кадрів та кваліфікованих спеціалістів; складнощі у логістиці.

3. На основі детального аналізу внутрішнього середовища ТОВ «ТІС» визначено сильні та слабкі сторони підприємства. Ми визначили що сильними сторонами діяльності підприємства є: зростання обсягів реалізації, сучасні технології виробництва, налагоджена внутрішня логістика; довгострокові договори про співпрацю з масштабними клієнтами; соціальна відповідальність,

висока кваліфікація управлінського та вузькоспеціалізованого персоналу. Слабкими сторонами діяльності підприємства є : високий відсоток зносу частини обладнання підприємства; вагома частка витрат на паливо й електроенергію; низький рівень інвестицій в розвиток; екологічні заходи; слабка маркетингова стратегія.

4. На основі співставлення сильних сторін та слабких сторін діяльності та можливостей й загроз застосовано метод SWOT-аналізу для формування альтернативних напрямків розвитку ТОВ «ТІС». На основі проведення SPACE-аналізу визначено, що стратегією розвитку підприємств консервативна стратегія, що базується на зменшенні витрат за рахунок використання «зеленої електроенергії». Запропоновані заходи, щодо встановлення сонячних панелей дозволять підприємству отримати чистий приведений дохід у розмірі 5683,3 тис грн..

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дергоусова А. О. Щодо питання визначення сутності поняття стратегії розвитку транспортного підприємства. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі*. 2010. № 4. С. 88–101
2. Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку : монографія. Одеса : Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України. 2003. 274 с.
3. Шершньова З. Є. Стратегія «розвиток загальної системи управління» корпорації: склад, методи розробки та виконання *Формування ринкової економіки* : зб. наук. праць. К. : КНЕУ, 2012. Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1. : Стратегічні імперативи сучасного менеджменту. С. 592–602.
4. Головінов М.І., Літвінов І.О. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки . *Науковий вісник* : Зб. науково-технічних праць. Львів : Національний лісотехнічний університет України. 2014. Вип. 21.19. С. 224-228
5. Пономаренко В. С. Стратегічне управління організаційними перетвореннями на промислових підприємствах : наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2005. – 452 с.
6. Герасимчук Н. А. Сутність та поняття стратегії ресурсозбереження в аграрній сфері. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 6. С. 142-146
7. Mescon, Michael H. & Khedouri, Franklin & Albert, Michael (1988) Management. Addison-Wesley Educational Publishers, Incorporated, 777 p.
8. Чендлер А. Стратегія і структура: глави в історії промислового підприємства. Альфред Чандлер. Массачусетський технологічний інститут: The Mit Press. 1990. 465 с.
9. Мінцберг Г., Куїнн Дж.Б., Гошал С. Стратегічний процес. Пер. з англ. під ред. Ю.Н. Каптуревського. К: Наукова думка. 2014. 688 с.
10. Юдіна С. В. , Злобіна К.С. Теоретичні та методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського*

національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 27(2). С. 123-127

11. Сучасні технології управління: (Монографія)/За заг. ред. д.е.н, професора І.О.Кузнецової, к.е.н., доцента О.С.Балабаш– Одеса: ОНЕУ, 2023.320 с.

12. Занора В. О. Розвиток підприємства: сутність, форми, види. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 69–78

13. Борисюк О. В., Маленицький Д.С. Сутність стратегії та її значення для безпеки підприємства . *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип. 23. 2018. с.160-164

14. Ніколайчук О. А. Класифікація стратегічного розвитку економічної системи. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 5. С. 130-136

15. Лепейко Т. І., Мазоренко О. В. Розкриття сутності функціонування та розвитку підприємства. *Еко-номіка: проблеми теорії та практики: збірник наукових праць*. 2007. Вип. 232. 1226 – 1231

16. Кулиняк І. Я. Напрями розвитку підприємства в умовах динамічного середовища. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. : Економіка*. 2012. Вип. 3 (37). С. 55–58.

17. Красношاپка В. В. , Кружилко В.О. Класифікація стратегій розвитку виробничого підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 1[Електронний ресурс]- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_1_37 (дата відвідування 28.01.2025)

18. Технології прийняття управлінських рішень: (Монографія) / За заг.ред.док.екон.наук, професора І.О. Кузнецової .Харків: «Діса плюс», 2023. 430

19. Технології стратегічного управління стійким розвитком сучасних організацій: (Монографія). За заг. ред. І. О. Кузнецової, О. С. Балабаш – Харків: «Діса плюс», 2020. –228 с

20. Череп О.Г, Веремеєнко О.О. Формування стратегії розвитку підприємства. *Міжнародні економічні відносини*. 2024 .№7.С.320-325
21. Залуцька Х. Я., Козик В. В., Сизон М-О. І.Особливості вибору напрямку стратегічного розвитку диверсифікованого підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія : Проблеми економіки та управління. 2020. Т. 4, № 1. С. 167-173
22. Дем'яненко О. М. Процес розроблення стратегії розвитку підприємств *Інтелект XXI*. 2018. № 3. С. 55-58
23. Дерев'янка І. В. Сфера послуг: сутність, структура та чинники формування попиту.*Наукові записки Національного університету "Острозька академія"*. Сер. : Економіка. 2013. Вип. 21 С. 12-15.
24. Державна служба статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 02.03.2025)
25. Журнал Forbes Ukraine. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://forbes.ua/>. (дата звернення 03.03.2025)
26. Європейська Бізнес Асоціація. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://eba.com.ua/> . (дата звернення 04.03.2025)
27. Асоціація ритейлерів України . [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://rau.ua/> (дата звернення 04.03.2025)
- 28.Офіційний сайт Мінфін [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://minfin.com.ua/> (дата звернення 07.03.2025)
29. Щербина В. В., Гісь С.М. Сучасні чинники впливу на розвиток портової галузі. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2022. Вип. 1. С. 55-69.
- 30.Офіційний сайт ТрансІнвестСервіс [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.tis.ua/> (дата звернення 08.03.2025)