

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**ОПАНАСЮК ВІКТОРІЯ АНДРІЇВНА**

УДК 338.121:338.26

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

\_\_\_\_\_ В. А. Опанасюк

**Керівник роботи**  
**ВАЛІНКЕВИЧ** Наталія Василівна  
д. е. н., професор

**Житомир – 2022**

## АНОТАЦІЯ

**Опанасюк В. А. Розробка стратегії розвитку підприємства.**  
*Кваліфікаційна робота на правах рукопису.*

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність. – Поліський національний університет, 2022.

В кваліфікаційній роботі викладені теоретичні, методичні та практичні аспекти розробки стратегії розвитку підприємства. Розкрито зміст стратегії розвитку, наведено її види, визначено інструменти дослідження стратегічного середовища діяльності підприємства та формування альтернатив розвитку. Проведено оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Солмікс» на ринку паливної та технологічної тріски. Обґрунтовано до впровадження стратегія вертикальної інтеграції з елементами концентрованого зростання на досліджуваному підприємстві.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, стратегічні альтернативи, план розвитку, біопаливо.

## SUMMARY

**Opanasiuk V. A. Creating development strategy of the enterprise.**  
*Qualifying work manuscript.*

Qualification work for the master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. Polissia National University, 2022.

The qualification paper describes the theoretical, methodical and practical aspects of developing the company's development strategy. The content of the development strategy is disclosed, its types are given, the tools for researching the strategic environment of the enterprise and the formation of development alternatives are defined. An assessment of the internal and external environment of Solmix LLC on the market of fuel and technological wood chips was carried out. The strategy of vertical integration with elements of concentrated growth at the investigated enterprise is substantiated before its implementation.

Keywords: strategy, development strategy, strategic alternatives, development plan, biofuel.

## Зміст

ВСТУП .....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
Висновки до розділу 1 .....	13
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СОЛМІКС» .....	15
Висновки до розділу 2 .....	27
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТОВ «СОЛМІКС» .....	29
Висновки до розділу 3 .....	37
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ .....	47

## ВСТУП

Нові реалії та виклики сьогодення назавжди змінили роль та значення стратегічного управління бізнесом. Зазнала кардинальних змін уся концепція управління, яка відтепер стає більш гнучкою та здатною швидко оцінювати ринкові тенденції, передбачати їх вплив на господарську діяльність підприємства та враховувати в розробці стратегічних та тактичних планах. Відбулась й трансформація цілей діяльності усіх суб'єктів господарювання. Стало зрозуміло наскільки усі учасники ринкового середовища взаємопов'язані між собою. Глобальні зміни, які відбуваються у бізнес середовищі звертають увагу на розробку стратегічних напрямів розвитку підприємств, на побудову нових бізнес-моделей, на пошук та розробку ефективних концепцій бізнесу, на технології створення цінності в ринковій системі. Очевидно без прогнозування майбутніх тенденцій на ринку та формування стратегії розвитку підприємства неможлива успішна діяльність на тактичному та оперативному рівнях та в усіх секторах діяльності компанії.

Врешті ціннісна ринкова пропозиція компанії знаходить своє відображення у розвитку підприємства, зростанні його ринкової вартості, посиленні конкурентоспроможності, підвищенні економічної, соціальної та екологічної ролі підприємства. В сучасних умовах першочерговим завданням всіх суб'єктів господарювання є побудова соціально-орієнтованого бізнесу, здійснення інноваційної діяльності, раціональне та ефективне використання ресурсів, еколого безпечна господарська діяльність. Це визначає окреслені стратегічні напрями розвитку підприємства не лише вихідними засадами стратегії розвитку, а й інструментом забезпечення його розвитку. Як наслідок, зростає роль та значення стратегії розвитку підприємства, яка постає в ролі головної чи базової стратегії. Набуває нової архітектури пошук стратегічних альтернативних рішень в системі стратегічного планування та управління підприємствами.

Методичні підходи до обґрунтування стратегічних напрямів розвитку підприємства та формування базової стратегії розвитку підприємства широко висвітлені в працях зарубіжних теоретиків та практиків управлінської науки, зокрема М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [1], Чандлер [2], І. Ансофф [3],

Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Д. Лемпел [4], М. Портер [5] Г. Мінцберг [5] Г. Хамель [6] А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд [7], а також вітчизняних дослідників серед яких Л. Є. Довгань [8], Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. [9], Македон В. В. [10], Наливайко А. П. [11], Москаленко В. В., Годлевський М. Д. [12] та ін. Стратегічний розвиток через призму інвестиційної складової, систему підприємницьких ризиків вивчали Гуткевич С. О. [13], Клименко С. М. [14]. Разом з тим не може бути однакових стратегій навіть для підприємств в межах однієї галузі, оскільки кожне підприємство є унікальним та має власний ресурсний, трудовий, виробничий, технічний потенціал. Тому формування стратегії розвитку в умовах перманентних змін та трансформацій залишається важливим завданням.

**Мета і завдання дослідження.** Мета дослідження полягає в визначенні стратегії розвитку підприємства з заготівлі та переробки деревини на технологічні та енергетичні цілі та обґрунтуванні перспективних напрямів розширення діяльності. Досягнення мети потребує вирішення наступних завдань:

- дослідити теоретико-методичні засади розробки стратегії розвитку підприємства;
- здійснити оцінку передумов формування стратегічних напрямів розвитку підприємства з виробництва технологічної та паливної тріски;
- розробити перспективні напрями розвитку ТОВ «Солмікс» на ринку біопалива та біоенергетики.

**Предмет та об'єкт дослідження.** *Об'єктом дослідження* є процес розробки стратегії розвитку ТОВ «Солмікс». *Предметом дослідження* є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Солмікс».

**Методичною основою дослідження** є теорії та наукові концепції стратегічного розвитку вітчизняних і закордонних дослідників. Для дослідження сутності термінологічного апарату, змісту стратегії розвитку, видів стратегічного розвитку застосовано методи наукової абстракції, системного підходу та синтезу наукової думки. Формування теоретичних визначень та

положень здійснено з використанням метод узагальнення. Аналітичні дослідження базувались на розрахунках системних економічних показників, здійсненні порівняння, виявлення відхилень, побудові динамічних рядів, дослідженнях впливу факторних ознак. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку базувалось на використанні методів активізації наукового пошуку, зокрема таких як метод колективного блокноту, метод інверсії, зміни властивостей об'єкта та ін. З метою візуалізації бізнес-процесів на підприємстві та виявленні ключових характеристик використовувались методи графічного аналізу.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Результати досліджень опубліковані в збірнику наукових праць науково-практичної конференції «Студентські наукові читання» на тему – Формування базових стратегії розвитку підприємства, збірнику матеріалів VI науково-практичної конференції «Фінансове забезпечення економіки» на тему – Визначення стратегічних цілей розвитку підприємств на прикладі ТОВ «Солмікс», збірнику праць «Без коріння саду не цвісти» на тему – Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства на ринку біопалива.

**Практичне значення отриманих результатів.** Обґрунтовано формування стратегії розвитку, яка враховує екологічні, економічні та соціальні запити суспільства та відповідає цілям діяльності підприємства на основі дворівневого дерева рішень, де на першому рівні обирається базова стратегія розвитку, а на другому визначається конкретна стратегія розвитку підприємства.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, теоретичного, аналітичного та проектного розділів, висновків до кожного розділу та загальних висновків. Робота містить посилання на 44 джерела. Основний зміст роботи викладено на 41 сторінці комп'ютерного тексту. Перелік ілюстративного матеріалу містить 15 таблиць, 3 рисунки, 3 додатки.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

В умовах значної невизначеності умов зовнішнього середовища великого значення для успішного ведення бізнесу набуває стратегічне планування. Належним чином обґрунтована стратегія розвитку підприємства є тим фактором який забезпечує планомірний процес змін на підприємстві, передбачає посилення його ринкових позицій, визначає шляхи оптимального використання виробничих ресурсів, забезпечує підвищення конкурентоздатності та стійкості підприємства. Стратегія не лише описує інтенсифікацію бізнес-процесів підприємства, але й передбачає цілковите задоволення потреб споживачів, врахуванні їх запитів та побажань. Стратегія виступає засобом здійснення соціальної та екологічної політики на підприємстві.

В загальному розумінні під стратегією розуміють план розвитку підприємства на довгострокову перспективу на основі визначених перспективних цілей досягнення яких забезпечується за рахунок оптимального використання ресурсів підприємства в умовах висококонкурентного зовнішнього середовища [15, с. 119]. Таке загальне уявлення про стратегію розвитку підприємства змінювалось разом з розвитком економічної науки та системи стратегічного планування й управління на підприємстві. Еволюція визначення терміну «стратегія» представлена в додатку А. На підставі наведених визначень можна виділити два важливі моменти. В частині визначень стратегія представлена як метод чи інструмент визначення пріоритетних напрямів розвитку, а в інших вона є сукупністю дій та управлінських рішень щодо досягнення цілей підприємства.

Доцільно також дослідити поняття розвиток. Так, Новікова О. розглядаючи категорії розвиток визначила такі її ознаки: зміна, зростання, поліпшення [16, с. 22]. При цьому головною серед цих ознак названа остання, оскільки під розвитком розуміють саме удосконалення діяльності,

інтенсифікація, поліпшення, позитивні якісні зміни у підприємницькій системі. Саме на якісних змінах у розвитку наголошував Й. Шумпетер. Сутність даного поняття він розкрив у наступній тезі: «Поставте у ряд стільки поштових карет, скільки забажаєте – залізниці у вас все одно не вийде» [17, с. 146]. Тому якісні зміни у продуктивній системі він характеризував як економічний розвиток, а кількісне збільшення обсягів виробництва за незмінної технології ідентифіковане як «економічне зростання». Отже, побудова нової системи може відбутися тільки в результаті розвитку системи, а не як просте механічне збільшення компонентів. До важливих ознак розвитку також відноситься простір та час. Дійсно розвиток визначає зміну станів системи в часі, а також зміну системи в просторі [18]. В цьому контексті справедливою є теза про те, що розвиток є формою збереження підприємства, оскільки не розвиваючись підприємство не зможе тривалий період функціонувати.

Змістовий аналіз визначень стратегія та розвиток дозволяє дійти висновку, що ці поняття тісно взаємопов'язані. Стратегія спрямована на досягнення довгострокових цілей, на якісне перетворення, на створення споживчої цінності, на формування конкурентної переваги. Отже стратегія за своєю сутністю передбачає розвиток підприємницької структури. В той же час розвиток зумовлює появу нових властивостей, передбачає впровадження нових технологій, створення нових продуктів та послуг, якісніше та більш повне задоволення потреб споживачів і відповідно досягнення стратегічних цілей компанії [19, с. 199]. Дійсно, якщо розглянути кілька трактувань терміну «стратегія розвитку», то можна побачити поєднання поданих вище тез (табл. 1.1).

Спільними ознаками для наведених в таблиці 1.1 визначень стратегії розвитку підприємства є система цілей та завдань, реалізація яких здійснюється в довгостроковому періоді, ефективне використання наявних та потенційних ресурсів компанії для досягнення визначеної мети, спрямованість на впровадження інновацій та підтримку інноваційної діяльності на підприємстві, досягнення запланованих позицій на ринку. Отже, під стратегією розвитку підприємства будемо розуміти такий вектор діяльності компанії, який



передбачає досягнення стійких конкурентних переваг на ринку та збільшення цінності компанії для споживачів на основі системи відповідних цілей, завдань та планів (заходів) за умови залучення та раціонального використання наявних та потенційних ресурсів.

*Таблиця 1.1*

### Трактування терміну «Стратегія розвитку підприємства»

Автор	Сутність визначення
Марцин В. С. [20, с. 177]	Процес формування довгострокових цілей та напрямів розвитку підприємства на основі залучення наявних та потенційних ресурсів.
Гура О. Л., Бобівський В. А. [21]	Довгостроковий план дій орієнтований на впровадження інновацій в усіх сферах діяльності підприємства з метою підвищення конкурентоспроможності продукції та підприємства.
Брінь П. В. [22, с. 32]	План діяльності в якому визначені довгострокові та короткострокові цілі підприємства та передбачено досягнення певної конкурентної переваги.
Пляскіна А. І. [23, с. 49]	План дій, який базується на стратегічних орієнтирах розвитку підприємства, діловій активності, стратегічній адаптації підприємства.
Боярстка М. О. [24, с. 306]	Система довгострокових цілей, завдань та напрямів діяльності підприємства з врахуванням оптимального розподілу ресурсів необхідних для досягнення визначеної мети.
Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. [25]	Довготерміновий якісно визначений напрям розвитку підприємства, який націлений на досягнення значних ринкових позицій, досягнення поставлених цілей та задоволення потреб споживачів.
Ушакова Н. М., Мазаракі А. А.	Інструмент визначення глобальної мети діяльності підприємства та напрямку поведінки підприємства на ринку з урахуванням умов зовнішнього середовища.
Артеменко Л. П., Жигалкевич Ж. М, Гук О. В. [26, с. 12]	Документ, який визначає шляхи ефективного використання ресурсів і резервів підприємства з метою досягнення визначених підприємницьких цілей.
Клименко С. М [27, с. 345]	Довгостроковий план заходів, яким передбачено якісні зміни на підприємстві та стосуються сфери, засобів і форм діяльності компанії, системи виробничих відносин, зовнішнього середовища з метою досягнення мети та визначених цілей.

На визначення стратегічних напрямів діяльності впливає два ключові аспекти перший з яких має враховувати такі зміни на підприємстві, які в майбутньому дозволять створити реальні конкурентні переваги. Власне стратегія розвитку й визначає яким чином підприємство забезпечуватиме прогрес підприємства та зростання його ринкової цінності. Другий аспект розробки стратегічних альтернатив на підприємстві пов'язаний з визначенням реальних можливостей для досягнення змін в стратегії [28]. В першу чергу це пов'язується з наявністю чи доступністю на підприємстві відповідних технологій, трудового

потенціалу, знань, інтелектуальної складової, матеріально-технічних та фінансових ресурсів тощо.

Нині підприємства використовують широку номенклатуру стратегій розвитку підприємств. Проте усі вони є модифікаціями кількох базових стратегій. Базова стратегія описує вид конкурентної переваги, яку підприємство планує досягнути, а також сферу таких конкурентних переваг. Дослідники на даний час виділяють чотири базові стратегії розвитку: стратегія обмеженого зростання, стратегія зростання, стратегія скорочення та комбінована стратегія (Додаток Б). Очевидно, що кожна стратегія є ефективною лише за певних умов ринкового середовища.

Нині до стратегій розвитку часто відносять і стратегії зростання. Серед таких стратегій виділяють стратегію концентрованого зростання, інтегрованого зростання, диверсифікованого зростання, скорочення, стабілізації, реструктуризації (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Стратегії зростання підприємства**

Джерело: побудовано за даними [29; 30].

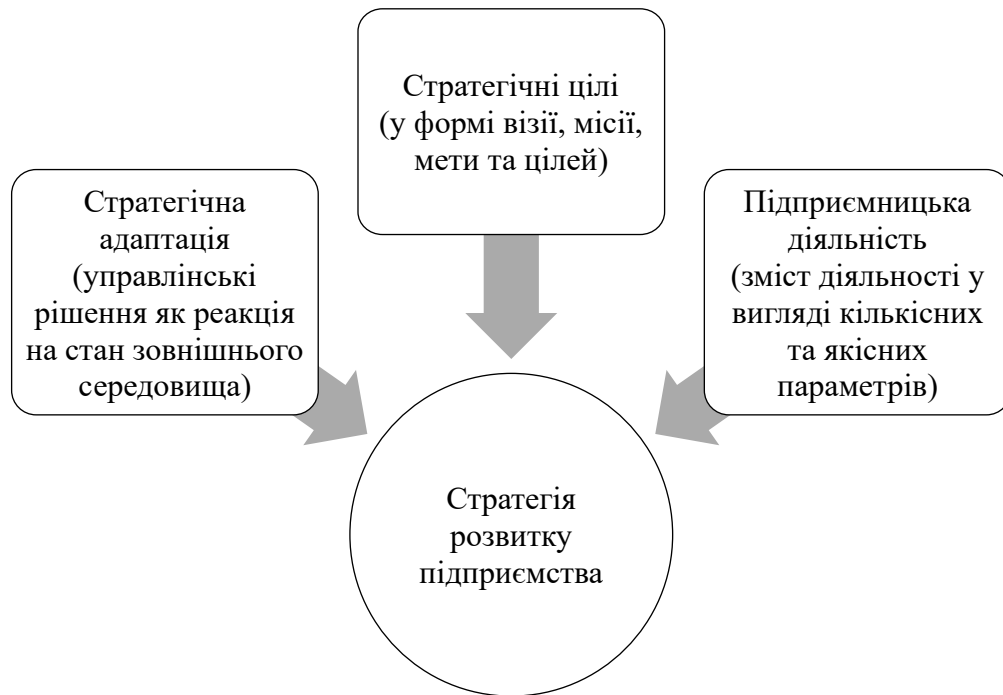
Стратегії, які забезпечують розвиток підприємства можна структурувати за такими напрямками: стратегії, які є загальними для усіх підрозділів організації (корпоративні стратегії); стратегії, що забезпечують розвиток окремих напрямів діяльності (стратегії бізнесу, наприклад стратегії розвитку виробничої діяльності чи комерційної); та стратегії розвитку окремих сторін діяльності фірми (функціональні стратегії).

Стратегія розвитку пов'язана зі змінами на самому підприємстві і чим радикальнішою є стратегія розвитку тим більші зміни необхідні на підприємстві для її реалізації. Під змінами розуміють рішення керівництва компанії щодо перебудови існуючих бізнес-процесів на підприємстві, системи управління, організаційної структури, використовуваних в роботі технології, завдань для працівників підприємства та ін. Фактично зміни на підприємстві є реакцією на зміни у зовнішньому середовищі (адаптація до умов зовнішнього середовища). Зміни, які надають підприємству переваги перед конкурентами можуть викликати й певні прогресивні зміни середовища в якому діє підприємство, що говорить про інноваційний характер такої діяльності (діяльність яка змінює умови зовнішнього середовища), а таке підприємство називають інноваційним.

Наявність стратегії розвитку підприємства є важливою складовою його успішного функціонування незалежно від розміру, форми власності, організаційної форми бізнесу чи виду діяльності. Разом з тим розробка конкретної стратегії розвитку підприємства залежать від параметрів, які характеризують умови його функціонування тобто поточний стан компанії, її перспективи та зовнішні фактори впливу. Лише на підставі комплексного фінансово-економічного аналізу діяльності підприємства з врахуванням ринкової позиції підприємства та факторів зовнішнього середовища можна обґрунтувати стратегію, яка буде зорієнтована на досягнення встановлених цілей підприємства.

Узагальнюючи вищевикладене сутність стратегії розвитку підприємства можна представити схематично (рис. 1.2). Тобто стратегія розвитку є втіленням стратегічних цілей, які визначають чого підприємство бажає досягти, чим бути

для партнерів та споживачів. Описує цінність, яку підприємство пропонує клієнтам та базується на постійному пошуку та впровадженні інновацій у виробничій, комерційній, управлінській, маркетинговій, соціальній, екологічній сферах. Визначає як повинно реагувати підприємство на зміни в зовнішньому середовищі.



**Рис. 1.2. Зміст стратегії розвитку підприємства**

Джерело: власні дослідження на основі [31, с. 49–50; 32].

Розуміння сутності стратегії розвитку підприємства та виділення основних її складових частин дозволяє в узагальненому вигляді викласти алгоритм розробки стратегії. При цьому враховуючи, що стратегія розвитку часто спрямована на вирішення нових та неструктурованих задач, то стає зрозумілим, чому немає чіткого механізму розробки стратегії. На даний час є значна кількість інструментів дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства, формування альтернатив розвитку тощо. При визначенні місії та цілей діяльності, а також дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища доцільно використовувати наступні методи: модель ланцюга вартості Портера, модель п'яти сил Портера, аналізу PESTEL, SWOT аналіз [33, с. 10–15]. Для оцінки ринкових позицій рекомендовано також використовувати матриці GE/McKinsey, матриці BCG (BostonConsultingGroup») [34]. Проте використання

конкретного методу суттєво залежить від мети, місії, завдань, сфери діяльності, розмірів підприємства, ринку на якому працює підприємство тощо. Тому в даній роботі обмежимося лише визначенням основних етапів розробки стратегії.

Розробка стратегії складається з таких етапів, як визначення місії і цілей підприємства, аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, вибір альтернатив стратегічного розвитку, аналіз та оцінка альтернативних стратегій, вибір бажаної стратегії, організація реалізації напрацьованого стратегічного плану, моніторинг та контроль досягнення стратегічних показників.

Підсумовуючи слід зазначити, що єдиного підходу до розробки стратегії, форми стратегічного планування чи змісту стратегії не існує. Проте в будь-якій стратегії розвитку має бути відображено поточне становище підприємства, чого компанія хоче досягти та яким чином будуть досягатися визначені цілі. Це робить стратегію розвитку підприємства одним із найбільш важливих елементів системи стратегічного планування на підприємстві.

## **Висновки до розділу 1**

Під стратегією розвитку підприємства розуміють вектор діяльності компанії, який передбачає досягнення стійких конкурентних переваг на ринку та збільшення цінності компанії для споживачів на основі системи відповідних цілей, завдань та заходів за умови залучення та раціонального використання наявних та потенційних ресурсів. Стратегія розвитку підприємств відображає головну мету діяльності фірми та визначає напрямок діяльності підприємства з урахуванням умов зовнішнього середовища. Стратегія розвитку є формою збереження та існування підприємства в довгостроковій перспективі і описує поведінку підприємства, яка дозволяє забезпечити ефективність функціонування підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Стратегія представлена напрямками та способами дій керівництва компанії щодо досягнення сформованих цілей. Стратегія розвитку підприємства визначає, які рішення та дії сприяють досягненню бажаних результатів, а які ведуть до

помилки та розпорошення ресурсів компанії. Стратегія розвитку підприємства визначає зміну станів системи таким чином, що кожен наступний набуває нових властивостей і є якісно кращим за попередній, що й зумовлює поступальний розвиток підприємства. Стратегія розвитку визначає позитивні результати зміни цільових показників: зростання прибутку компанії, підвищення рентабельності, конкурентоспроможності компанії, зниження втрат.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «СОЛМІКС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Солмікс» створене у 2012 р. як відповідь на виклики сьогодення. Підприємство створене в надзвичайно важливій та відповідальній сфері – забезпечення енергетичної незалежності держави, формування її самодостатності та стійкості до зовнішніх кон'юнктурних коливань. ТОВ «Солмікс» також можна оцінювати як екологічний проект, оскільки вносить свою частку в досягнення вуглецевої нейтральності економіки України за рахунок розвитку ринку відновних джерел енергії. Варто вказати і на значні соціальні ефекти від діяльності підприємства, які можна розділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні полягають у створенні нових робочих місць. Зовнішні передбачають здійснення відрахувань в місцевий та державний бюджети, розвиток ринку, посилення конкуренції та економічної активності на регіональному ринку, активізації підприємництва тощо.

Метою діяльності ТОВ «Солмікс» є розвиток місцевих видів енергетичних ресурсів, забезпечення їх раціонального використання, підвищення культури енергоспоживання, розвитку внутрішнього ринку, а також вирішення соціальних та екологічних проблем. Також підприємство здійснює виробництво та постачання сировини для виробництва меблів та товарів широкого вжитку. Новим напрямком діяльності є розвиток інноваційних видів застосування деревних матеріалів (тріски) в сільському господарстві, вирощуванні квітів та розсади, декоративному садівництві та ін.

Підприємство знаходиться в м. Коростишів на вул. Героїв Чорнобиля, 52, Житомирської області, що зумовлено доступністю основних сировинних матеріалів для виробництва тріски. Юридична адреса підприємства розміщена за адресою м. Київ, провулок Подільський, буд. 1.

Виробнича база підприємства сформована з сучасного та високопродуктивного обладнання. Підприємство володіє усім необхідним обладнанням для виробництва тріски будь-якого сортименту та якості,

навантаження та розвантаження лісоматеріалів, транспортування лісу кругляку та готової продукції. Парк технічних засобів включає: подрібнювач деревини Jenz НЕМ 561 Z, Jenz НЕМ 582 R, Bruks 804 СТ, напівпричепи (трісковози), лісовози з маніпулятором, фронтальні телескопічні навантажувачі, причепи (трал). Девіз компанії: «Високопродуктивна і надійна техніка, а також її своєчасне обслуговування – це запору успіху при виробництві біопалива та біомаси». Це дозволяє підприємству пропонувати як комплексні рішення в сфері біоенергетики так і надавати окремі види послуг.

ТОВ «Солмікс» є провідним та одним з найбільших підприємств даного напрямку в Україні. Підприємство виробляє технологічну та паливну тріску наступних фракцій: G30, G50, G150. Також здійснюється переробка залишків біоресурсів від рубки лісів, розчищення узлісь, узбіч доріг тощо. Підприємство працює за безвідходними технологіями. Тріску високої якості постачають для виробництва меблів. Тріска, що виготовляється із відходів деревини в незмінному вигляді або пресована у вигляді брикетів використовується для виробництва теплової енергії та електроенергії. На ці цілі також використовується біомаса та зелена тріска. Завдяки високій продуктивності підприємству вдається утримувати помірні ціни на свою продукцію.

Значні перспективи використання тріски приховані саме у виробництві енергії. Так, при спалюванні тріски утворюється значно менше вуглекислого газу ніж від спалювання викопних видів палива (окрім газу). Значно менше надходить в повітря викидів важких металів. Крім того спалювання тріски можна повністю автоматизувати, що робить її використання таким же зручним як наприклад газ. Паливну тріску можна заготовляти цілий рік, а можливість її зберігати відкритим способом знижує витрати.

Компанія також надає послуги з оренди обладнання. Перевагами оренди техніки у ТОВ «Солмікс» є: можливість отримати тільки перевірену, справну та високопродуктивну техніку; управління технікою здійснюють тільки висококваліфіковані оператори; техніка доставляється до місця експлуатації оперативно; на період оренди надається безкоштовне сервісне обслуговування



техніки; застосовуються гнучкі умови оплати; надаються консультації з будь-яких питань щодо виробництва тріски.

Успішність діяльності компанії на ринку визначається попитом на її продукцію. В таблиці 2.1 представлені обсяги виробництва тріски ТОВ «Солмікс». Обсяги виробництва продукції в натуральному вираженні з 2019 р. до 2021 р. зросли на 16,8 %, що свідчить про позитивну динаміку. За період дослідження спостерігалось зростання обсягів виробництва за усіма номенклатурними позиціями. Найбільше виробляється паливної тріски. Технологічна тріска має відповідати певному породному складу та високій якості й об'єктивно її виробляється менше.

Таблиця 2.1

### Обсяги виробництва продукції ТОВ «Солмікс»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Виробництво технологічної тріски, т	856	994	1037	121,1
Виробництво паливної тріски, т	2103	1962	2407	114,5
Виробництво зеленої тріски, т	524	658	623	118,9
Всього, т	3483	3614	4067	116,8

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Солмікс».

Зростає на підприємстві також і виручка від реалізації продукції та здачі в оренду обладнання. У вартісному вираженні обсяги виробництва продукції збільшились у 2021 р. на 35,2 % у порівнянні з 2019 р. (таблиця 2.2). Зросли також і затрати на виробництво продукції. Разом з тим за досліджуваний період спостерігається дещо повільніше зростання собівартості виробництва у порівнянні з темпами зростання виручки, що є позитивною тенденцією. Суттєво збільшились за цей період управлінські витрати на витрати на збут продукції. Зростання останніх зумовлено підвищенням рівня обслуговування клієнтів підприємства, наданням додаткової інформації, безкоштовним для споживачів консультуванням, розміщенням реклами в Інтернет та ін. В цілому за два роки чистий прибуток зріс на 75%.

Незважаючи на наявність чистого прибутку його величина залишається незначною. Розмір отриманого прибутку поки не дозволяє підприємству активно

проводити інвестиційну діяльність. Підприємству для впровадження нових напрямів діяльності чи реалізації нових проектів доведеться залучати зовнішні фінансові ресурси.

Таблиця 2.2

### Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Солмікс»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р., %
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	3120,9	3710,7	4220,1	135,2
Затрати на виробництво продукції, тис. грн	2246,8	2731,1	2860,9	127,3
Управлінські витрати, тис. грн	528,1	567,6	801,5	151,8
Витрати на збут, тис. грн	144,7	195,5	207,3	143,3
Інші операційні витрати, тис. грн	1,3	1,5	6,5	у 5 р. б.
Інші доходи, тис. грн	0,7	2,3	0,8	114,3
Інші витрати, тис. грн	23,8	2,3	34,8	146,2
Податок на прибуток, тис. грн	31,9	38,1	55,8	174,9
Чистий прибуток, тис. грн	145,0	173,5	254,1	175,2

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Солмікс».

Ефективність функціонування підприємства описується раціональним використанням економічних ресурсів. Для проведення такої оцінки проаналізуємо елементи операційних витрат в таблиці 2.4. Дані свідчать, що на підприємстві зросли амортизаційні відрахування у 8,1 рази. Це зумовлено тим, що підприємство орієнтоване на швидке оновлення основних засобів та застосовує прискорені методи амортизації, адже амортизаційний фонд є значним джерелом розвитку підприємства. У досліджуваному періоді також суттєво зростали матеріальні затрати. Тобто частина коштів підприємства інвестувалась в оборотний капітал.

Таблиця 2.3

### Елементи операційних витрат ТОВ «Солмікс»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. %
Матеріальні затрати	742,4	933,1	1071,6	144,3
Витрати на оплату праці	445,2	459,6	512,4	115,1
Відрахування на соціальні заходи	138,8	92,9	112,7	81,2
Амортизація	99,5	142,8	805,5	у 8,1 р. б.
Інші операційні витрати	1495,1	1867,3	1910,8	127,8
Разом	2921,0	3495,7	4413,0	155,2

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Солмікс».

Результати господарської діяльності, сума отриманого прибутку, інвестиційна активність відображаються на стані основних та оборотних засобів, темпах зростання, а також ефективності їх використання. (таблиця 2.4). Разом з тим, якщо порівняти за досліджуваний період обсяги інвестицій та залишкову вартість основних засобів, то спостерігається випередження темпів спрацювання засобів праці порівняно з їх оновленням. Коефіцієнт придатності основних засобів у 2019 р. становив 0,91, а в 2021 р. він знизився до 0,66. Вартість основних засобів у 2021 р. становила 8082,9 тис. грн, що на 14,7 більше ніж у 2019 р. За досліджуваний період сума накопиченого зносу збільшилась у 4,5 рази. Оборотні засоби у 2021 р. зменшились на 29 % у порівнянні з 2019 р. Співвідношення оборотних засобів та основних становить 0,01 тобто оборотні засоби становлять менше 1% вартості основних засобів.

Таблиця 2.4

#### Стан основних та оборотних засобів ТОВ «Солмікс»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. %
Основні засоби, тис. грн	7048,2	8080,3	8082,9	114,7
Знос, тис. грн	616,0	2131,2	2749,4	у 4,5 р. б.
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	6432,2	5949,1	5333,5	82,9
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,09	0,26	0,34	0,25 в. п.
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,91	0,74	0,66	-0,25 в. п.
Оборотні засоби, тис. грн	94,5	60,3	67,1	71,0

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Солмікс».

Наявність та рух основних засобів на досліджуваному підприємстві наведено в таблиці 2.5. З даних таблиці видно, що у 2019 р. та 2020 р. підприємство інвестувало значні кошти в основні засоби, що дозволило придбати високопродуктивне обладнання та якісну продуктивну техніку. У 2019 р. введено в експлуатацію основних засобів на суму 6331,3 тис. грн, а в 2021 р. всього на 2,6 тис. грн. Нині підприємство володіє усім необхідним обладнанням в сфері виробництва та реалізації тріски, адже ТОВ «Солмікс» активно пропонує ринку комплексні рішення для підприємств в сфері біоенергетики. Підприємство також пропонує послуги з оренди обладнання [35]. Саме тому важливо бути впевненим в високій якості отримуваної продукції,

надійності та високій продуктивності техніки. За досліджуваний період не спостерігалось вибуття виробничих основних засобів.

Таблиця 2.5

### Аналіз наявності і руху основних засобів ТОВ «Солмікс»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. %
Наявність основних засобів (первісна вартість), тис. грн	7048,2	8080,3	8082,9	114,68
Надійшло за рік, тис. грн	6331,3	1032,1	2,6	0,04
Коефіцієнт відновлення	0,90	0,13	0,00	-0,90
Вибуло за рік, тис. грн.	-	-	-	-
Коефіцієнт вибуття	0,00	0,00	0,00	0,0
Нараховано амортизації за рік, тис. грн.	434,9	1515,2	618,2	142,15
Наявність основних засобів (залишкова вартість), тис. грн	6432,2	5949,1	5333,5	82,92

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Солмікс».

Для загальної оцінки змін у складі основних засобів можна обмежитися виділенням з них робочих машин і виробничого обладнання, тому, що саме ця частина засобів впливає на потужність підприємства (таблиці 2.6). З даних таблиці видно, що найбільше було інвестовано коштів у транспортні засоби. У машини та обладнання було вкладено 2678 тис. грн, в інструменти, прилади та інвентар – 570 тис. грн, будинки та споруди – 1254 тис. грн. У відносному вираженні вартість основних засобів змінилася на 14,7 %, переважно за рахунок збільшення транспортних засобів та машин та обладнання.

Таблиця 2.6

### Аналіз структури основних засобів ТОВ «Солмікс»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. %
Будинки, споруди та передавальні пристрої	1254	1254	1254	100,0
Машини та обладнання	2292	2678	2678	116,8
Транспортні засоби	3054	3581	3581	117,3
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	448	567	570	127,1
Всього основних засобів	7048	8080	8083	114,7

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Солмікс».

Структура основних засобів покращилася, тому що збільшилася питома вага транспортних засобів на 1,0 відсоткових пунктів, а також машин та

обладнання – на 0,6 відсоткових пунктів, а це активна частина основних засобів, відповідно, є можливість збільшувати обсяги виробництва продукції. Структура основних засобів у середньому за 2019–2021 рр. подана на рис. 2.1.



**Рис. 2.1. Структура основних засобів ТОВ «Солмікс» у середньому за 2019–2021 рр.**

Джерело: побудовано за даними звітності ТОВ «Солмікс».

Важливо не лише мати необхідну техніку, але й забезпечувати ефективне її використання. У 2021 р. ефективність використання основних засобів суттєво зросла відносно 2019 р. (таблиці 2.7). Так фондвіддача (вироблено готової продукції на 1 грн основних засобів) зросла до 0,79 грн або на 61,2 %. Незважаючи на зростання фондвіддачі ефективність використання основних засобів залишається низькою адже за рік одна гривня забезпечує отримання доходу у розмірі 79 копійок. На 1 грн основних засобів отримано чистого прибутку 5 копійок, що у 2 рази більше ніж у 2019 р.

*Таблиця 2.7*

#### **Аналіз ефективності використання основних засобів ТОВ «Солмікс»**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. %
Фондвіддача, грн	0,49	0,62	0,79	161,2
Фондомісткість, грн	2,06	1,60	1,26	61,2
Припадає прибутку на 1 грн основних засобів, грн	0,02	0,03	0,05	у 2,5 р. б.

Джерело: дані звітності ТОВ «Солмікс».

Отже, ознакою підвищення ефективності використання основних засобів є зростання фондвіддачі, що досягається за рахунок збільшення обсягів виробництва продукції при незмінній кількості залучених засобів праці. Ринкова ефективність використання інвестованих у основні засоби коштів оцінюється

розміром отриманого прибутку. Дані показники тісно взаємопов'язані і зростання фондівдачі, як правило, зумовлює збільшення отриманого прибутку.

Для дослідження стану оновлення матеріально-технічних засобів проаналізуємо інвестиційну діяльність підприємства. Результати аналізу свідчать, що ТОВ «Солмікс» вкладало значні кошти в 2019–2021 роках в операційну діяльність (таблиця 2.8). Підприємство здійснювало тільки реальні інвестиції. Проте у 2021 р. сума реальних інвестицій становила всього 9,4 тис. грн.

Таблиця 2.8

**Аналіз обсягів та структури інвестиційних вкладень  
в активи в ТОВ «Солмікс»**

Показник	На кінець періоду						Відхилення	
	2019 р.	структура, %	2020 р.	структура, %	2021 р.	структура, %	тис. грн	%
Реальні інвестиції:	6404,9	100,0	1041,7	100,0	9,4	100,0	-6395,5	-99,9
у тому числі:								
– основні засоби	6331,3	98,6	1032,1	99,1	2,6	27,7	-6328,7	-99,9
– нематеріальні активи	–	–	9,6	0,9	–	–	–	–
– оборотні засоби	73,6	1,2	–	–	6,8	72,3	-66,8	-90,8

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Солмікс».

Дослідження структури реального інвестування ТОВ «Солмікс» свідчить, що пріоритетним напрямом для підприємства залишаються основні засоби, зокрема транспортні засоби, різноманітна техніка та машини. У абсолютному вираженні основний обсяг інвестицій був здійснений у 2019 р. Структура та динаміка вкладень на підприємстві обґрунтована виробничою потребою. Дійсно виробниче підприємництво пов'язується передусім зі здійсненням виробничої діяльності та інвестуванням коштів переважно у основні засоби виробничого призначення. Отже, ТОВ «Солмікс» у досліджуваному періоді активно інвестувало у розвиток власної діяльності. Сума вкладених реальних інвестицій становила майже 7,5 млн грн. Це дозволило сформувати необхідну матеріально-технічну базу та стати одним із провідних підприємств в даній сфері.

Втілення в життя стратегії розвитку потребує акумуляції значних ресурсів. Тому важливо також здійснити оцінку фінансово-економічних показників:

ліквідності, фінансової стійкості. Аналіз показників фінансової стійкості свідчить, що ТОВ «Солмікс» фінансово залежне (таблиця 2.9). Так, коефіцієнт фінансової залежності, який має бути меншим за 2, у 2021 р. перевищував його майже в 4 рази. Разом з тим, за даними показниками прослідковується позитивна динаміка щодо покращення фінансової стійкості. У підприємства також спостерігаються проблеми за короткостроковими розрахунками з кредиторами. Коефіцієнт абсолютної ліквідності наближається до нуля, тоді як нормативне значення має становити 0,2. Аналогічно коефіцієнт швидкої та поточної ліквідності. При нормативі відповідно 0,5 та 1 їх значення коливались в межах 0,01–0,06. Величина робочого капіталу набуває від'ємного значення тобто оборотні активи повністю сформовані за рахунок позикових джерел.

Таблиця 2.9

### Показники фінансової стійкості та ліквідності ТОВ «Солмікс»

Показник	Норм. значення	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2021 р. до 2019 р. +,-
Коефіцієнт фінансової незалежності	>0,5	0,07	0,09	0,13	0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	<2	14,79	10,59	7,51	-7,28
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,5–0,6	0,93	0,91	0,87	-0,06
Коефіцієнт фінансового ризику	0,5	13,79	9,59	6,51	-7,28
Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	0,07	0,10	0,15	0,08
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	Збільш.	0,07	0,00	0,00	-0,07
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	0,5	0,93	1,00	1,00	0,07
Коефіцієнт покриття відсотків	Збільш.	8,43	93,00	9,91	1,48
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Збільш.	-13,30	-9,02	-6,34	6,96
Коефіцієнт покриття запасів	0,6–0,8	-63,01	-92,90	-68,76	-5,75
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	>0,1	-31,41	-15,64	-36,67	-5,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,01	0,05	0,01	0,0
Коефіцієнт швидкої ліквідності	> 0,5	0,02	0,05	0,01	-0,01
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	0,03	0,06	0,03	0,0
Коефіцієнт забезпеченості реалізації робочим капіталом	–	-1,91	-1,51	-1,09	0,82

Джерело: розраховано за даними звітності ТОВ «Солмікс».

Фінансова залежність ТОВ «Солмікс» обумовлена об'єктивними умовами. Цілями діяльності підприємства були забезпечення бізнес партнерів потрібними та зручними рішеннями, досягнення високої якості виготовленої продукції та рівня обслуговування, забезпечення оперативності вирішення завдань,

комплексність рішень, незалежність від ринкової кон'юнктури та дій інших учасників. Саме це й зумовлювало значну потребу в залученні зовнішнього капіталу та певну втрату фінансової стійкості підприємством. Разом з тим, формування матеріальної бази ґрунтувалося на економічній доцільності. Кошти інвесторів вкладалися лише в ті активи, які беруть участь у виробничому процесі та забезпечують ефективне використання економічного потенціалу. Дійсно, протягом досліджуваного періоду підприємство працювало прибутково незважаючи на виклики щодо інертності ринку альтернативних джерел енергії в Україні, невисокі ціни на викопне паливо і їх вплив на паливо отримане з альтернативних джерел. В майбутньому очікується зростання прибутковості та рентабельності діяльності. Власне інвестування в такі активи і проводилось в очікуванні швидкого розвитку ринку біопалива в Україні.

Дослідження стану ринку біопалива, техніко-технологічних особливостей, виробничого потенціалу та економічної підсистеми окремих підприємств дозволяє звернути увагу на наступні проблемні моменти та вузькі місця подальшого розвитку ТОВ «Солмікс». Потреби в технологічній трісці обмежені попитом з боку виробників целюлозно-паперової промисловості, підприємствами з виробництва пресованих плит для мебельної промисловості. Використання зеленої тріски в садівництві та агробізнесі поки що не знаходить широкого використання через відсутність необхідних технологій. Попит на паливну тріску незначний та зростає повільно через незначну кількість біоенергетичних установок, малу їх потужність та потребу в значних інфраструктурних інвестиціях в розвиток галузі.

Разом з тим невизначеність результатів господарювання в майбутньому, нестабільність середовища функціонування підприємства, дії конкурентів, необхідність створення конкурентних переваг за рахунок нових товарів чи послуг, впровадження нових технологій, формування нового ринку або застосування нових матеріалів обумовлює розробку стратегії підприємства. Враховуючи виклики сьогодення щодо вирішення енергетичних завдань стратегічні орієнтири ТОВ «Солмікс» вбачаються в освоєнні нового ринку.



Цінність, що пропонується ринку полягає в підготовці ефективних та раціональних рішень здатних відповідати викликам, національним інтересам, бути раціональними та економічно ефективними. Стратегічні орієнтири розвитку ТОВ «Солмікс» подані в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

### Стратегічні задачі ТОВ «Солмікс»

Задача	SWOT-проблема, яка вирішується
1. Розширення номенклатури продукції та напрямів використання технологічної тріски. Виробництво кольорової декоративної тріски.	Підвищення культури використання відходів лісозаготівлі й переробки деревини. Зниження негативного впливу економічних ризиків через диверсифікацію видів діяльності. Завоювання нових сегментів ринку.
2. Розвиток інтеграційних процесів в енергетичному підкомплексі та вихід на ринок з новою послугою (постачання теплової енергії з біопалива).	Дослідження економічної доцільності та розробка адекватних форм та моделей співпраці на інтеграційних засадах з метою відпрацювання технології створення та підтримки на місцевому ринку необхідного обсягу продажу нової послуги
3. Розширення можливостей для передачі технологічного обладнання в оренду.	Здійснення заходів щодо посилення інформування потенційних клієнтів про можливості та економічну доцільність здійснення оренди обладнання для виробництва тріски

Джерело: власні дослідження».

Оцінимо стратегічні задачі з урахуванням конкурентних сил та слабкостей, можливостей та загроз (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

### Вплив стратегічних задач на внутрішнє та зовнішнє середовище ТОВ «Солмікс»

Задача	Вплив стратегічної задачі на сторони SWOT-моделі			
	Посилює конкурентні переваги компанії (S)	Зменшує слабкості компанії (W)	Сприяє новим можливостям (O)	Зменшує можливі загрози (T)
1	+	+	+	-
2	+	-	+	+
3	+	+	-	-

Джерело: власні дослідження».

Пропоновані стратегічні напрями розвитку посилюють конкурентні переваги ТОВ «Солмікс». Значні конкурентні переваги формуються при успішній реалізації нових напрямів діяльності, зокрема при виході на ринок з

новою послугою сутність якої полягає в постачанні теплової енергії з біопалива житлово-комунальній сфері та об'єктам соціальної інфраструктури. Подібних проєктів в регіоні дослідження реалізовано не було. Інші стратегічні задачі спрямовані на розширення можливостей щодо альтернативного використання виготовленої продукції в садівництві, агробізнесі, ландшафтному дизайні. Третій стратегічний напрям передбачає продовження та розширення практики щодо надання технологічного обладнання в оренду. Зменшення слабкостей компанії планується в основному досягати за рахунок виробництва кольорової декоративної тріски, розширення напрямів використання технологічної тріски та продовження оренди технологічного обладнання [36, с. 157].

Зовнішніми можливостями для пропонованих стратегічних завдань є зростання уваги до використання технологій з нульовими викидами парникових газів в навколишнє середовище, посилення політики підтримки національних виробників та уваги до активізації економічної складової регіональної економіки. Нішевими видами продукції є декоративна тріска, використання відходів деревини в квітникарстві. Такі види продукції можуть бути високоприбутковими. Проте даний вид діяльності варто розглядати як доповнення до основного. До ризиків реалізації визначених стратегічних напрямів можна віднести складність виходу на ринок постачальників теплової енергії, оскільки потребує тісної взаємодії з природними монополіями – комунальними теплогенеруючими підприємствами та місцевими органами влади. Відсутність відпрацьованих процедур та організаційних механізмів може стати на заваді впровадженню таких завдань.

Отже, щоб виявлені проблеми перетворити на напрями стратегічного розвитку необхідно переорієнтувати їх на довготривалі цілі пов'язавши з необхідними ресурсами та часом. Важливо також забезпечити ефективне поєднання напрямів розвитку аби кожен із визначених видів діяльності підсилював та доповнював один одного з точки зору технології, наявних засобів, організаційної системи чи технічного, трудового та інноваційного потенціалу. Отже, стратегічне планування на підприємстві спрямоване на формування

довгострокового плану дій. Відповідно стратегія розвитку чи визначення (розробка) стратегічних напрямів діяльності підприємства виступає у цьому розумінні як інструмент втілення в життя сформованих планів.

Отже, діяльність підприємства протягом досліджуваного періоду була спрямована на формування комплексних технічних рішень та дання усього спектру необхідних технічних та технологічних послуг партнерам, забезпечення споживачів продукцією високої якості. При розвитку бізнесової діяльності менеджмент враховував перспективи зростання ринку, дохідність інвестицій, мобільність рішень, капіталізацію підприємства та ліквідність активів.

## **Висновки до розділу 2**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Солмікс» створене у 2012 р. Підприємство здійснює діяльність у сфері лісозаготівлі, виробництві та реалізації усіх видів деревної тріски (технологічної, паливної, зеленої). Метою діяльності ТОВ «Солмікс» є розвиток місцевих видів енергетичних ресурсів, забезпечення їх раціонального використання, підвищення культури енергоспоживання, розвитку внутрішнього ринку, а також вирішення соціальних та екологічних проблем. Основним видом діяльності залишається виробництво біопалива та забезпечення нею підприємств з виробництва теплової енергії.

За досліджуваний період на 16,8 %, зросли обсяги виробництва продукції в натуральному вираженні. У вартісному вираженні обсяги виробництва продукції збільшились у 2021 р. у порівнянні з 2019 р. на 35,2 %, що зумовлено поступовим зростанням попиту на продукцію підприємства. ТОВ «Солмікс» є прибутковим підприємством зі щорічним зростанням величини чистого прибутку. Проте в абсолютному вимірі величина прибутку залишається незначною.

Стратегія ТОВ «Солмікс» була спрямована на забезпечення бізнес партнерів потрібними та зручними рішеннями в сфері виробництва та забезпечення біопаливом, досягнення високої якості виготовленої продукції та рівня обслуговування, забезпечення оперативності вирішення виробничих

завдань, надання комплексних рішень, незалежність від ринкової кон'юнктури та дій інших учасників. З цією метою підприємство у 2019–2020 рр. активно інвестувало в придбання сучасного обладнання та транспортних засобів. Залежно від потреби клієнта існує можливість виробляти продукції різних сортиментів та відповідно до найвищих стандартів якості. Також підприємство пропонує послуги з оренди усього необхідного обладнання для виробництва та перевезення продукції, а також надання консультаційної та іншої підтримки за помірними цінами. Це дозволяє задовольнити потреби будь-якого клієнта.

### РОЗДІЛ 3

## ОБҐРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ТОВ «СОЛМІКС»

Наявність стратегії розвитку підприємства в умовах сьогодення має вирішальне значення для завоювання позиції підприємством на конкурентному ринку. В стратегії окреслена сфера інтересів компанії та особливості поведінки компанії на ринку. Стратегія використовується для прийняття управлінських рішень в інших сферах діяльності компанії, зокрема щодо визначення цільового сегменту ринку, вибору технології виробництва продукції чи надання послуг, особливостей залучення обмежених матеріально-технічних, фінансових та людських ресурсів, дослідження способів підвищення конкурентоспроможності підприємства, встановлення оптимальних розмірів виробництва продукції, визначення способів поширення маркетингової інформації та ін.

Галузь в якій функціонує досліджуване підприємство не є відносно новою. Разом з тим, через невідповідність сучасному рівню розвитку продуктивних сил енергетичний сектор в Україні зазнає суттєвих змін та трансформації. Активно здійснюються дослідження та розробки щодо відходу від використання на енергетичні цілі викопних невідновних вуглеводнів, зменшення шкідливих викидів в навколишнє середовище, використання нових технічних рішень та технології вирішення енергетичних проблем, зменшення використання енергії на одиницю виробленої продукції, зменшення витрат на отримання теплової енергії для опалення житлових, нежитлових та виробничих приміщень. Зміна поглядів на енергетичну галузь зумовлено зростанням вартості нафти, природного газу, кам'яного вугілля, а також суттєвим шкідливим впливом від їх споживання на навколишнє природне середовище. Для України окреслені питання є надзвичайно актуальними.

Враховуючи важливість вирішення завдань щодо енергозабезпечення, формування нового бачення, поява нових підходів та технологій можна стверджувати, що в Україні галузь знаходиться на стадії розвитку (зростання).

Так, технічний потенціал біомаси, який на даний час доступний для використання в Україні з урахуванням наявних технологій збирання та переробки, наявність необхідної інфраструктури, законодавчі умови становить трохи більше третини від потенційного потенціалу. Аналітичні дослідження свідчать, що ринок біоенергетичних ресурсів фрагментарний та в основному представлений моделлю «виробник-торговець». Разом з тим, практично відсутні компанії з повним циклом формування вартості «виробництво сировини-виробництво біопалива-виробництво теплової енергії». Тільки започатковується бізнес з вирощування енергетичних рослин та виробництва біопалива [37].

Для відносно нової галузі пропонуються три види стратегії зростання: концентрації (розвиток ринку чи захоплення нового ринку), диверсифікації (розширення діяльності в суміжні сфери та здійснення нових видів діяльності, виробництва нових видів продукції та надання послуг) та вертикальної та горизонтальної інтеграції (розширення співпраці та інвестування коштів у межах ланцюжка формування вартості на підприємстві) [38, с. 8]. Слід також відмітити, що в чистому вигляді кожна зі стратегій рідко знаходить впровадження на підприємствах [39].

Дослідження внутрішніх умови діяльності підприємства, сильних та слабких сторін діяльності, можливостей та загроз, враховуючи зусилля зі створення сучасної та високопродуктивної матеріально-технічна база, підготовленого та сформованого досвідченого персоналу досліджуваному підприємству доцільно дотримуватися стратегії концентрації (докладання зусиль щодо розвитку наявного ринку) [40, с. 83]. Разом з тим враховуючи теоретико-методичні засади стратегічного планування викладені в першому розділі допускається поєднання стратегічних напрямів розвитку. Тому для ТОВ «Солмікс» також можна пропонувати створення більшої цінності в секторі енергоефективності та забезпечення енергетичних потреб. Саме тому пропонується поєднання концентрації та вертикальної інтеграції.

Фокус на даній стратегії розвитку зумовлений не випадково. Дана стратегія має відповідати діяльності в попередні періоди та давати відповідь як

конкурувати в довгостроковій перспективі. Стратегія концентрованого зростання допоможе посилити позиції підприємства на ринку паливної та технологічної тріски, а також на ринку послуг з оренди усього спектру технологічного обладнання. Як очікується, це дозволить поступально нарощувати обсяги виробництва та продажу продукції. Паралельно необхідно докладати зусиль щодо формування попиту на основний вид продукції підприємства, тобто просувати технології відновлюваної енергетики, а саме енергії біомаси. Враховуючи виробничий та технологічний потенціал підприємства є потреба у проведенні діяльності щодо формування нових ринків для досліджуваного підприємства.

Підприємства та організації все більше вивчають можливості альтернативного енергозабезпечення. Саме для таких підприємств доцільно проводити консультування та надання допомоги щодо вибору готових рішень. Даний підхід повністю відповідає комплексному підходу до вирішення виробничих проблем, який вже застосовується на підприємстві у частині просування рішень щодо можливості оренди обладнання для самозабезпечення власних потреб підприємств енергетичною тріскою. Такі комплексні рішення мають ряд переваг. Вони ефективні, економічні, забезпечують раціональне використання обладнання, вирішують усі завдання замовника, тому мають значні перспективи на ринку.

Суб'єкти господарювання нині хочуть отримувати готові рішення. Менеджмент підприємств не зацікавлений у відволіканні ресурсів на вирішення завдань, які не пов'язані з їх основною діяльністю. Покладання тільки на власні сили часто обходиться досить дорого для компаній та може супроводжуватись додатковими ризиками. Врахування цієї обставини дозволяє посилити роботу на ТОВ «Солмікс» щодо підготовки комплексних рішень із задоволення енергетичних потреб бізнесу за рахунок біоенергетичних ресурсів.

Для перетворення визначених перспективних напрямів діяльності в стратегію розвитку необхідно окреслені шляхи вирішення поточних проблем і завдань перетворити у систему. Це дозволить акумулювати та цілеспрямовано

використовувати внутрішні ресурси підприємства для досягнення визначених цілей діяльності. Стратегія окреслює часові рамки досягнення цілей, які в свою чергу мають носити довгостроковий характер. Крім того формування стратегії дозволяє ефективно поєднати всі плани та заходи. Узгодження напрямів стратегічної роботи дозволяє також підвищити ймовірність їх досягнення.

Стратегія є документом в якому відображені довгострокові цілі та завдання діяльності компанії. Розробимо стратегічні цілі, індикатори та завдання стратегії розвитку ТОВ «Солмікс» та представимо вказані елементи стратегії в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

### Цілі, індикатори та завдання стратегії розвитку ТОВ «Солмікс»

Стратегічний напрям	Стратегічна ціль	Індикатор	Значення індикатора на кінець періоду
<i>Стратегічний напрям 1</i> Розширення існуючого ринку	Розширення ринку паливної тріски	Збільшення обсягів реалізації тріски	Щорічне зростання на 20 %
		Збільшення частки підприємства на ринку	1 %
	Розширення ринку технологічної тріски	Збільшення обсягів реалізації тріски	Щорічне зростання на 5 %
		Збільшення частки підприємства на ринку	1 %
	Розширення ринку зеленої тріски	Розширення сфер використання технологічної тріски	Реалізація усієї зеленої тріски підприємствам сільського господарства
	<i>Стратегічний напрям 2</i> Формування нового ринку	Реалізації теплової енергії підприємствам житлово-комунальної сфери	Встановлена потужність енергетичних установок на біопаливі
Частка виробництва теплової енергії з біомаси			5 %
Зменшення вартості теплової енергії для побутового споживача			Залежно від рівня субсидування
Зменшення вартості теплової енергії для бізнесу			На 50%
Розробка комплексних рішень для підприємницьких структур		Кількість встановлених комплексних рішень для бізнесу	15 од.
		Рівень покриття потреби підприємств в тепловій енергії	100%
		Частка підприємств, що використовують біопаливо для задоволення енергетичних потреб	Збільшення



Впровадження визначених стратегічних напрямів розвитку потребують розробки функціональних стратегій, зокрема інвестиційної, маркетингової, інноваційної, управління персоналом та ін. В комплексі функціональних стратегій важлива роль відводиться інвестиційній стратегії. Розробка інвестиційної стратегії дає відповіді на питання щодо потреби в інвестиціях, доходності проєкту, терміну окупності інвестицій, є інструментом залучення інвесторів до реалізації проєкту.

В XXI столітті в світі загострились проблеми в енергетичному секторі. Це пов'язано зі зростанням вартості викопних енергетичних ресурсів, шкідливим впливом на навколишнє середовище через добування та споживання, змінами клімату через вплив викидів вуглекислого газу від спалювання викопних енергетичних ресурсів. Вирішення проблеми вбачається у впровадженні технології з нейтральними викидами вуглекислого газу. Одним із таких напрямів є використання для виробництва енергії відновних природних енергетичних ресурсів – деревини, соломи, пожнивних залишків сільськогосподарських культур, відходів промисловості. Одним із найцінніших видів ресурсів зі значним енергетичним потенціалом є деревина.

Ефективність використання деревини для отримання теплової та електричної енергії зумовлений її перевагами: висока енергоємність, значні запаси, можливість використання швидкоростучих видів дерев і кущів для поновлення запасів, легкість виробництва різних видів палива, можливість автоматизації процесів спалювання деревини. Для виробництва теплової та електричної енергії може використовуватися деревина у вигляді тріски, пелетів чи брикетів. Крім того значні обсяги тріски для спалювання можна отримати від розчищення узбіч доріг, лісопосадок, обрізання дерев в населених пунктах тощо.

Прямий економічний ефект від використання на енергетичні потреби тріски становить 1186 грн при виробництві однієї Гкал теплової енергії для бюджетних установ у поточному році та 3575 грн для комерційних споживачів. При заготівлі тріски власними силами підприємств за рахунок розчищення

чагарників узбіч доріг та лісопосадок вартість тріски буде ще меншою. Розрахункова економія в такому випадку становитиме 1530 грн та 3919 грн 1 Гкал відповідно. Для побутових споживачів у зв'язку з встановленням річної ціни навесні поточного року на рівні 7,99 грн за сприятливої ринкової кон'юнктури на вуглеводні вартість виробництва 1 Гкал при спалюванні газу дорівнювати вартості 1 Гкал при спалюванні тріски (таблиця 3.2). Слід врахувати, що при використанні тріски для енергетичних потреб отримується економічний та соціальний ефект у вигляді заробітної плати зайнятих на заготівлі тріски працівники, сплачених податків із заробітної плати та прибутку підприємств, стимулювання національного виробництва за рахунок розвитку нових технологій та попиту на інноваційну продукцію (активізація досліджень в сфері енергоефективності, виробництві вітчизняних твердопаливних котлів), зменшення імпорту енергоресурсів у країну та зниження негативного зовнішньоторговельного сальдо торгівлі. За оцінками непрямий економічний ефект навіть перевищує прямий економічний ефект.

Таблиця 3.2

### Розрахунок ефекту від використання тріски на енергетичні потреби

Показник	Проекти			
	Природний газ для побутовий споживачів	Природний газ для бюджетних установ	Природний газ для непобутових споживачів	Тріска
Ціні, грн	7990 за 1 тис. м <sup>3</sup>	16800 за 1 тис. м <sup>3</sup>	34000 за 1 тис. м <sup>3</sup>	3900 за 1 т
Затрати на самостійну заготівлю, грн	–	–	–	2730 за 1 т
Обсяг енергії, Гкал	7,2 Гкал 1 тис. м <sup>3</sup>	7,2 Гкал 1 тис. м <sup>3</sup>	7,2 Гкал 1 тис. м <sup>3</sup>	3,4 Гкал 1 т
Вартість 1 Гкал, грн	1110 грн	2333 грн	4722 грн	1147 / 803 грн

Джерело: власні розрахунки [41; 42].

Для задоволення енергетичних потреб підприємства можуть самостійно заготовляти тріску. Для здійснення заготівлі тріски бюджетним установам чи підприємницьким структурам немає потреби купувати необхідне обладнання. Все, що необхідно для заготівлі біопалива можна орендувати у ТОВ «Солмікс», це дозволить суттєво знизити витрати на отримання теплової енергії. Також завжди можна отримати кваліфіковану консультацію або залучити відповідних фахівців

підприємства. Крім того зберігати заготовлену тріску можна на відкритих майданчиках. Для захисту тріски від атмосферних опадів на відкритій території використовують агроволокно. Завдяки тому, що через агроволокно легко проникає пара, тріска в кагатах нагріваючись випаровує зайву вологу та підсихає. При такому способі складування тріски суттєво знижуються витрати на її зберігання.

Отже, зростання вартості викопних видів енергетичних ресурсів зумовлюють пошук альтернативних шляхів задоволення енергетичних потреб населення та підприємств. Використання традиційних для зони Полісся видів палива (деревини, торфу, соломи) нині доцільно з економічної та інвестиційної точки зору. Вже сьогодні вартість одиниці енергії отриманої з альтернативних джерел енергії приблизно у два рази дешевше порівняно з використанням на такі цілі природного газу чи електроенергії. З інвестиційної точки використання місцевих видів палива активізує інвестиційну діяльність, сприяє розвитку виробництва, позитивно впливає на розвиток технологій, збільшує зайнятість, надходження обов'язкових платежів до бюджетів усіх рівнів.

Стратегічним завданням підприємства є розширення діяльності в сфері альтернативної енергетики. Це зумовлено перспективами розвитку ринку, досвідом діяльності фахівців підприємства в даній сфері, наявністю партнерів та необхідного обладнання, а також можливостями використання місцевих видів палива для виробництва теплової енергії та електроенергії. Для підприємства перспективним буде розробка інвестиційного проекту щодо впровадження на промислових та комунальних об'єктах міст та селищ різних регіонів України потужностей з генерації теплової енергії. Нині перспективним є встановлення твердопаливних котлів та забезпечення їх сировиною для роботи в опалювальний період. Частину функцій щодо виконання таких інвестиційних проектів пропонується здійснювати спільно з партнерами.

Такі інвестиційні проекти щодо забезпечення теплом населення та підприємств соціальної й комунальної сфери є ефективними, оскільки дозволяють знизити вартість теплопостачання та сприяють створенню комфортних умов в домівках громадян та об'єктах соціо-культурної сфери. Як

варіант також можна розглядати інвестиційні проекти з продажу теплової енергії підприємствам теплоенергетики, які в свою чергу постачатимуть її своїм споживачам. Так, пропонується здійснювати догрів теплоносія, що надходить на різні об'єкти соціального призначення та житловий фонд.

Економічна частина інвестиційного проекту представлено в таблиці 3.3. У інвестиційному проекті передбачається встановлення котельного обладнання ТОВ «ТД Коростенського заводу теплотехнічного обладнання». Підприємство виробляє мобільні котельні. Для інвестиційного проекту обрано котельну ТМ-Т-3000-Т з автоматизованою подачею палива [43].

Таблиця 3.3

### Інвестиційний проект з виробництва теплової енергії з біомаси

Показника	Значення
Потужність модульної котельні, кВт	3000
Вартість модульної котельні, грн	1 080 000
Термін експлуатації, років	10
Амортизаційні відрахування, грн	108 000
Чисельність обслуговуючого персоналу, осіб	3
Заробітна плата працівників за опалювальний період, грн	216 000
Нарахування на заробітну плату, грн	47 520
Виробництво теплової енергії за опалювальний період при 50 % завантаженні обладнання, Гкал	5 572
Вартість тріски на виробництво 1 Гкал, грн	1 147
Амортизаційні відрахування в розрахунку на вироблену 1 Гкал, грн	19
Витрати на оплату праці в розрахунку на 1 Гкал, грн	47
Всього витрат на виробництво 1 Гкал, грн	1 213
Невраховані витрати (10 %), грн	119
Собівартість 1 Гкал теплової енергії, грн	1 332
Прибуток від реалізації 1 Гкал теплової енергії (25 %), грн	266
Можлива ціна реалізації 1 Гкал теплової енергії, грн	1 598
Вартість 1 Гкал що виробляється КП «Житомиртеплокомуненерго», грн	1 811
Економічний ефект від виробництва і реалізації 1 Гкал теплової енергії, грн	213

Джерело: власні дослідження на основі [43].

Обсяг стартових інвестицій оцінюється в 1 млн 80 тис. грн. Дані мобільні (модульні) котельні потребують мінімального часу та затрат на монтаж. Основні роботи полягають у встановленні та приєднанні до теплових мереж споживача. Інвестиції в оборотний капітал становлять 1 млн 109 тис. грн, які необхідні для роботи в перший місяць діяльності. Потреба в оборотних коштах може бути значно меншою за рахунок того, що біопаливо (тріску) підприємство не купує, а

виробляє самостійно. Проте відходи деревини та закупівля лісоматеріалів все ж потребує близько 500 тис. грн. В наступні місяці планується поповнення оборотних коштів за рахунок надходжень від виробництва теплової енергії.

Розрахунки свідчать, що вартість 1 Гкал теплової енергії з рівнем прибутковості в 20 % становитиме 1598 грн, що на 12 % менше ніж діючий тариф у м. Житомир. Обґрунтування інвестиційного проекту базувалося на ринкових цінах на біопаливо, вартість необхідного обладнання, конкурентну заробітну плату працівників. Разом з тим вартість 1 Гкал теплової енергії, що виробляється КП «Житомиртеплокомуненерго» в поточному опалювальному сезоні не підвищувалась тільки завдяки зобов'язанням територіальних органів влади перед центральними органами влади. Фактично економічний ефект від переходу на альтернативні види палива буде значно більшим і за окремими оцінками може становити до 40 %.

Розрахунок показників рентабельності свідчить, що окупність інвестиційного проекту становитиме 5 років. Рентабельність інвестицій 11 %. Таким чином розрахунки доводять економічну доцільність реалізації інвестиційного проекту виробництва теплової енергії з біопалива та постачання її на соціальні, адміністративні об'єкти населених пунктів та житловий фонд.

Інвестиційний проект з виробництва теплової енергії з біопалива та постачання населенню, громадським, соціальним та комунальним об'єктам є економічно доцільним. Реалізація проекту забезпечуватиме стабільний збут виробленої тріски ТОВ «Солмікс» та дозволить отримувати додатковий ефект від участі у ланцюжку формування доданої вартості. Впровадження інноваційно-інвестиційного проекту також сприятиме активізації підприємницької складової на регіональному ринку праці та посилюватиме конкурентну боротьбу.

### **Висновки до розділу 3**

Дослідження свідчать, що в Україні технічний потенціал біомаси використовується недостатньо. Наявна ринкова та виробнича інфраструктура

дозволяють задіяти тільки близько третини наявного потенціалу, що свідчить про перспективність розвитку в даній сфері. Враховуючи тенденції загальносвітового масштабу, зміни в зовнішньому середовищі, наявні локальні незадіяні біоенергетичні ресурси в найближчій перспективі можна очікувати стрімкий розвиток сектору виробництва теплової енергії з біосировини в Житомирській області зокрема та Україні загалом.

Враховуючи мету та цілі діяльності ТОВ «Солмікс», аналіз основних показників господарської діяльності, а також базуючись на фінансово-економічній оцінці на підприємстві пропонується до впровадження стратегія вертикальної інтеграції з елементами концентрованого зростання. Сутність даної стратегії для ТОВ «Солмікс» полягає у створення більшої цінності в секторі енергоефективності та забезпечення енергетичних потреб. Сутність даної стратегії розвитку полягає в догріванні теплоносія, що надходить на різні об'єкти соціального призначення та житловий фонд за рахунок встановлення мобільного котельного обладнання та постачання паливної тріски для таких цілей.

Розрахунки підтверджують доцільність впровадження запропонованих заходів з економічної точки зору. Вартість теплової енергії для комерційних споживачів у такому разі буде нижчою приблизно у 4 рази у порівнянні з використанням на такі цілі природного газу. Навіть для житлово-комунальної сфери, де ціни на теплову енергію є нижчими через субсидування впровадження проекту буде економічно вигідним. Зниження вартості Гкал для побутових споживачів зменшиться на 12 %. Знижуватиметься залежність від імпортованих видів енергетичних ресурсів.

Впровадження проекту дозволить суттєво збільшити обсяги виробництва продукції підприємством та наростити розмір прибутку. За оцінками термін окупності проекту становитиме 3 роки. Реалізація проекту передбачає залучення 1780 тис. грн інвестицій з яких 541 тис. грн власних коштів та 1260 тис грн банківський кредит під заставу обладнання. Рентабельність проекту

## ВИСНОВКИ

Під стратегією розвитку підприємства розуміють вектор діяльності компанії, який передбачає досягнення стійких конкурентних переваг на ринку та збільшення цінності компанії для споживачів на основі системи відповідних цілей, завдань та заходів за умови залучення та раціонального використання наявних та потенційних ресурсів. Стратегія розвитку підприємств відображає головну мету діяльності фірми та визначає напрямок діяльності підприємства з урахуванням умов зовнішнього середовища. Стратегія розвитку є формою збереження та існування підприємства в довгостроковій перспективі і описує поведінку підприємства, яка дозволяє забезпечити ефективність функціонування підприємства в мінливих умовах зовнішнього середовища.

Стратегія представлена напрямками та способами дій керівництва компанії щодо досягнення сформованих цілей. Стратегія розвитку підприємства визначає, які рішення та дії сприяють досягненню бажаних результатів, а які ведуть до помилок та розпорошення ресурсів компанії. Стратегія розвитку підприємства визначає зміну станів системи таким чином, що кожен наступний набуває нових властивостей і є якісно кращим за попередній, що й зумовлює поступальний розвиток підприємства. Стратегія розвитку визначає позитивні результати зміни цільових показників: зростання прибутку компанії, підвищення рентабельності, конкурентоспроможності компанії, зниження втрат.

Досліджуване підприємства ТОВ «Солмікс» засноване у 2012 р. з метою розвитку місцевих видів енергетичних ресурсів, забезпечення їх раціонального використання, підвищення культури енергоспоживання, розвитку внутрішнього ринку, а також вирішення соціальних та екологічних проблем. ТОВ «Солмікс» робить значний вклад у досягненні цілей збалансованого розвитку щодо переходу економіки України на кліматично нейтральну за рахунок розвитку ринку відновних джерел енергії, які не збільшують викиди вуглецю в навколишнє середовище.

ТОВ «Солмікс» активно проводило інвестиційну діяльність. Сума вкладених реальних інвестицій у 2019–2021 рр. становила майже 7,5 млн грн. Це

дозволило сформувати необхідну матеріально-технічну базу та стати одним із провідних підприємств в даній сфері в Житомирській області. Обсяги наданих послуг за період дослідження зросли з 3,1 млн грн до 4,2 млн грн або більше ніж на 1 млн. грн. Обсяг отриманого чистого прибутку за цей же період зріс на 75 %.

За результатами аналітичних досліджень встановлено, що доцільними стратегічними напрямами розвитку підприємства є розширення номенклатури продукції та напрямів використання технологічної тріски, а також виробництво кольорової декоративної тріски; розвиток інтеграційних процесів в енергетичному підкомплексі та вихід на ринок з новою послугою (постачання теплової енергії з біопалива); розширення можливостей для передачі технологічного обладнання в оренду. Найбільш перспективним вбачається розвиток інтеграційних процесів та участь у інших стадіях формування доданої вартості.

Стратегія діяльності компанії була спрямована на придбання основних засобів та формування необхідного оборотного капіталу, що дозволяє пропонувати партнерам комплексні технічні рішення та надавати увесь спектр необхідних технічних та технологічних послуг споживачам, постачати продукцію найвищої якості. При здійсненні діяльності підприємство враховувало перспективи зростання ринку, дохідність капіталу, мобільність рішень, капіталізацію підприємства, ліквідність активів. Разом з тим значні обсяги зовнішнього фінансування в основні та оборотні активи дещо негативно позначилося на показниках фінансової стабільності підприємства.

ТОВ «Солмікс» пропонується розширення існуючого ринку та поступове формування нового ринку. Відповідно до обраних стратегічних напрямів визначені цільові показники, індикатори розвитку та значення індикаторів на кінець періоду планування. Визначення стратегічних цілей дозволяє сконцентрувати фінансові, технічні, трудові та інші ресурси на вирішенні завдань та встановити критерії й умови формування функціональних стратегій, зокрема інвестиційної.

Враховуючи мету та цілі діяльності ТОВ «Солмікс», аналіз основних показників господарської діяльності, а також базуючись на фінансово-економічній оцінці на підприємстві пропонується до впровадження стратегія вертикальної



інтеграції з елементами концентрованого зростання. Сутність даної стратегії для ТОВ «Солмікс» полягає у створення більшої цінності в секторі енергоефективності та забезпечення енергетичних потреб. Пропонована стратегія розвитку передбачає догрів теплоносія, що надходить на різні об'єкти соціально-культурного призначення та житлового фонду за рахунок встановлення мобільної котельні й постачанні паливної тріски власного виробництва.

Враховуючи профіль діяльності підприємства, ринкові тенденції щодо подорожчання викопних вуглеводнів, зобов'язаннями щодо зменшення викидів вуглекислого газу в атмосферу до впровадження пропонується інвестиційний проект з виробництва теплової енергії з біопалива та постачання його об'єктам соціально-культурного призначення, житловому фонду чи комерційним організаціям. Потужність котельні на біопаливі може бути різною. Для впровадження пропонується котельня потужністю 3 мВт, що дозволить обігрівати до 50 будинків. Потреба в інвестиціях становить 1780 тис. грн., в тому числі кредитні кошти 1260 тис. грн. Вартість виробництва енергії є нижчою у порівнянні з газом щонайменше на 10 %. Окупність інвестиційного проекту 3 роки. Рентабельність інвестицій понад 11 %.

Доцільність проекту обґрунтовується також наявністю значних обсягів біопалива в Житомирській області. Крім того для отримання теплової енергії можна використовувати зелену тріску, яка отримується від розчищення парків, узбіч доріг, садів, лісополос, залишків пожнивних культур в сільському господарстві, особливо солома тощо. Проект дозволяє знизити вартість тепла для населення, покращити стан навколишнього середовища, сприяє розвитку підприємництва в регіоні, забезпечує додаткові надходження до бюджетів усіх рівнів, а також стимулює розвиток технологій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Michael H. Mescon, Michael Albert, Franklin Khedouri. Management. New York : Harper & Row, 1988. 777 p.
2. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge : The Mit Press, 1962. 465 p.
3. Н. Igor Ansoff. Strategic Management. Palgrave Macmillan London, 2007. 251 p.
4. Минцберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2002. 330 с.
5. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
6. Hamel G., Prahalad C. Strategy as stretch and leverage. Harvard business review. 1993. № 71 (2). P. 75.
7. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. М. : Вильямс, 2003. 924 с.
8. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
9. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–34.
10. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373.
11. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / Під ред. А. П. Наливайко. К. : КНЕУ, 2015. 400 с.
12. Москаленко В. В., Годлевський М. Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : Видавництво

«Точка», 2018. 208 с. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/186564529.pdf> (дата звернення 05.09.2022).

13. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір : монографія / С. О. Гуткевич, М. І. Пугачов, Г. М. Завадських, О. Г. Занозовська; за ред. проф. Гуткевич С. О. Харків, 2016. 162 с.

14. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.

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

16. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти : монографія / О. Ф. Новікова та ін. Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2012. 534 с.

17. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Капіталізм, соціалізм и демократія / пер. з англ. В. С. Автономова. М. : ЕКСМО, 2007. 864 с.

18. Костюченко М. П.. Системний підхід у науці та в педагогічних дослідженнях. Частина 2. Онтологія систем. *Наукові праці вищого навчального закладу «Донецький національний технічний університет» Серія Педагогіка, психологія і соціологія*. 2018. № 1 (22). URL : <https://pedagogy.donntu.edu.ua/2-25-2018/m-p-kostiuchenko/> (дата звернення 12.10.2022).

19. Опанасюк В. А. Формування базових стратегій розвитку підприємства. *Студентські наукові читання – 2022*: зб. наук. праць наук.-практ. конф. за результатами I туру Всеукр. конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 199–201.

20. Марцин В. С. Економічне регулювання ефективності господарської діяльності : монографія. Львів: ЛБІ НБУ, 2005. 491 с.

21. Гура О. Л., Бобівський В. А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175–181.

22. Брінь П. В., Голтвянська Ю. В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 21. С. 31–34.
23. Пляскіна А. І. Складові ділової стратегії розвитку підприємства в умовах глобалізації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2020. Вип. 39. С. 49–51.
24. Боярська М. О. Аналіз стратегій розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 306–310.
25. Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 440 с.
26. Артеменко Л. П., Гук О. В., Жигалкевич Ж. М. Реалізація стратегії розвитку підприємства: синергічний підхід. *Інвестиції: практика і досвід*. 2009. № 19. С. 12–14.
27. Клименко С. М. Формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням ризиків. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 343–347.
28. Види стратегій розвитку для малих підприємств. *Аналітично-інформаційний центр стратегічного розвитку суспільства* : вебсайт. URL: <https://www.cssd.org.ua/post/vidi-strategiy-rozvitku-dlya-malih-pidpriyemstv> (дата звернення 05.09.2022).
29. Халіна В. Ю., Васильєва Т. С. Теоретичні аспекти формування клієнтоорієнтованої стратегії розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9 URL : [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9\\_2019/49.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/9_2019/49.pdf) (дата звернення 10.10.2022).
30. Баланович А. М. Теоретико-методичні засади формування стратегій розвитку підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8, ч. 2. С. 77–81.
31. Plyaskina A. I. Components of business strategy of enterprise development in the conditions of globalization. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. Економічні науки*. 2020. Вип. 39. С. 49–51.

32. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. спра в, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

33. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. *Мінекономіки* : вебсайт. URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621> (дата звернення 10.10.2022).

34. Гречкосій І. Д., Осичка О. В. Розробка стратегії розвитку підприємства шляхом підвищення інвестиційної привабливості. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. № 1 (65). С. 79–86.

35. Про компанію. *Polbiores* : вебсайт. URL: <https://polbiores.ua/o-kompanii> (дата звернення 02.12.2021).

36. Опанасюк В. А. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства на ринку біопалива. *Без коріння саду не цвісти* : зб. наукових праць. Житомир : Поліський національний університет, 2022. С. 155–158.

37. Воробей В., Гудз Н. Стан біоенергетичного ринку : аналітичне дослідження. *PPV Knowledge Networks* : вебсайт. URL : [https://ppv.net.ua/uploads/work\\_attachments/Western\\_Ukrainian\\_Bioenergy\\_Market\\_Study\\_2017.pdf](https://ppv.net.ua/uploads/work_attachments/Western_Ukrainian_Bioenergy_Market_Study_2017.pdf) (дата звернення 22.11.2022).

38. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства : навч. посіб. : у 2 ч. Дніпро : НМетАУ, 2021. Ч. 2. 92 с.

39. Пилипенко О. В., Коваль М. І. Стратегічний аналіз: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2018. 350 с.

40. Опанасюк В. А. Визначення стратегічних цілей розвитку підприємства на прикладі ТОВ «Солмікс». *Фінансове забезпечення економіки* : матеріали VI наук.-практ. студентської конф., 20 черв 2022 р. Житомир : Поліський університет. 2022. С. 82–84.

41. Не кидай дрова на вітер. *Завод Кобзаренка* : веб-сайт. URL: <https://kobzarenko.com.ua/ua/tehnologii/159-ne-kiday-drova-na-vter.html> (дата звернення 02.12.2019).

42. Про внесення змін до постанов Кабінету Міністрів України від 30 вересня 2015 р. № 809 і від 9 грудня 2020 р. № 1236 : постанова КМУ від 25 жовтня 2021 р. № 1102. *Урядовий портал* : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nras/pro-vnesennya-zmin-do-postanov-ka-a1102> (дата звернення 02.12.2019).

43. Прайс-листи. *ТОВ «ТД Коростенський завод теплотехнічного обладнання»*: веб-сайт. URL: [https://kzto.prom.ua/ua/price\\_lists](https://kzto.prom.ua/ua/price_lists) (дата звернення 02.12.2019).

## **ДОДАТКИ**