


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут
Кафедра економіки підприємств та менеджменту

До захисту допущено

Завідувач кафедри


(підпис) Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

« 24 » травня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

спеціальність 073 Менеджмент

освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності,
сфери послуг та торгівлі

тема «Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах інформаційної
економіки»

Виконав(ла)

здобувач(ка) групи БЗ-М21
(шифр групи)

Анжела КРАВЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

д.е.н., проф. Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

Рецензент роботи

Людмила СКИБА
(науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)

Консультант

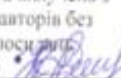
_____ (науковий ступінь, вчене звання, ім'я, прізвище)


(підпис)


(підпис)


(підпис)

_____ (підпис)

Засвідчую, що у цій роботі
немає цитат та вилучень з
праць інших авторів без
відповідних посилань.
здобувач (ка) 
(підпис)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет/ІНІ Бахмутський навчально-науковий професійно-педагогічний інститут

Кафедра Економіки підприємств та менеджменту

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент адміністративної діяльності, сфери послуг та торгівлі

ЗАТВЕРДЖУЮ



(підпис)

Завідувач кафедри
Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

«24» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ)**

Кравченко Анжели Володимирівни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах інформаційної економіки

керівник роботи Михальченко Ганна Григорівна, д. е. н., проф.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «07» березня 2025 року № 5101-5/728

2. Строк подання здобувачем роботи «21» травня 2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Теоретико-методологічні засади розробки стратегії розвитку підприємства в умовах інформаційної економіки. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства в умовах інформаційної економіки. Розробка стратегії розвитку ТОВ «ЕСТ» в умовах інформаційної економіки

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Огляд літературних джерел, нових розробок, опублікованих даних та іншої інформації, пов'язаної з темою роботи
2	Обґрунтування теоретичної бази обраної проблеми
3	Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах інформаційної економіки
4	Оформлення першого варіанту тексту, подання його на ознайомлення науковому керівнику
5	Усунення недоліків, написання остаточного варіанту тексту, оформлення кваліфікаційної роботи
6	Подання роботи на кафедру, перевірка на плагіат та зовнішнє рецензування роботи
7	Захист кваліфікаційної роботи у ЕК

5. Дата видачі завдання «07» березня 2025 р.

Здобувач(ка)



(підпис)

Анжела КРАВЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

Керівник роботи



(підпис)

Ганна МИХАЛЬЧЕНКО
(ім'я, прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота на тему: «Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах інформаційної економіки».

Кваліфікаційна робота містить: 67 сторінок, 17 таблиць, 5 рисунків, 47 використаних джерел літератури.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку вітчизняного підприємства в умовах трансформації економіки під впливом цифрових технологій.

Предметом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки, включаючи методи оцінки стратегічного потенціалу, механізми формування цілей та управлінські рішення щодо їх реалізації.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегії розвитку підприємства ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту» з урахуванням викликів та можливостей, що формуються під впливом інформаційної економіки та цифрових трансформацій.

Для реалізації поставленої мети у кваліфікаційній роботі виконані наступні завдання: проаналізовано еволюцію підходів до формування стратегії розвитку підприємств; охарактеризовано вплив інформаційної економіки на функціонування підприємств; проведено оцінку стратегічного потенціалу ТОВ «ЕСТ» на основі фінансово-економічних показників; визначено слабкі місця, внутрішні резерви та зовнішні виклики підприємства; сформульовано стратегічні цілі розвитку з урахуванням цифрової трансформації; обґрунтовано управлінські рішення та побудувати цифрову дорожню карту реалізації стратегії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ІНФОРМАЦІЙНА ЕКОНОМІКА, УПРАВЛІННЯ, СТРАТЕГІЯ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВІЗАЦІЯ, РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ, ПЛАТОСПРОМОЖНІСТЬ, ФІНАНСОВИЙ СТАН.

ABSTRACT

Qualification work on the topic: “Development of the enterprise development strategy in the conditions of information economy”.

Qualification work contains: 67 pages, 17 tables, 5 figures, 47 references.

The object of research is the process of strategic development of a domestic enterprise in the context of economic transformation under the influence of digital technologies.

Subject of the research is the process of strategic management of enterprise development in the context of economic digitalization, including methods for assessing strategic potential, mechanisms for goal formation, and managerial decisions for their implementation.

The aim of the qualification thesis is to develop a development strategy for the enterprise LLC "Electrotechnical Transport Systems", taking into account the challenges and opportunities arising under the influence of the information economy and digital transformations.

To achieve the stated aim, the following tasks were completed in the qualification thesis: the evolution of approaches to enterprise development strategy formation was analyzed; the impact of the information economy on enterprise operations was characterized; the strategic potential of LLC “ETS” was assessed based on financial and economic indicators; the enterprise’s weaknesses, internal reserves, and external challenges were identified; strategic development goals were formulated taking into account digital transformation; managerial decisions were substantiated and a digital roadmap for strategy implementation was developed.

KEYWORDS: INFORMATION ECONOMY, MANAGEMENT, STRATEGY, STRATEGIC MANAGEMENT, DIGITALIZATION, PROFITABILITY, SOLVENCY, FINANCIAL CONDITION.

ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1. Теоретико-методологічні засади розробки стратегії розвитку підприємства в умовах інформаційної економіки	10
1.1. Еволюція поняття стратегії розвитку підприємства: класичні підходи і сучасна інтерпретація	10
1.2. Інформаційна економіка як середовище функціонування сучасного підприємства.....	19
1.3. Методологічні основи стратегічного управління підприємством в умовах цифровізації.....	25
Розділ 2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства в умовах інформаційної економіки	31
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Електротехнічні системи транспорту».....	31
2.2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства в умовах інформаційної економіки	35
2.3. Оцінка показників рентабельності, платоспроможності та ліквідності	43
Розділ 3. Розробка стратегії розвитку ТОВ «ЕСТ» в умовах інформаційної економіки	52
3.1. Формування стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства	52
3.2. Обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації стратегії розвитку в цифровому середовищі.....	56
Висновки	63
Список використаних джерел	65

ВСТУП

Формування ефективної стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах є надзвичайно актуальним завданням, зумовленим стрімким перетворенням економічного середовища під впливом цифрових технологій, глобалізаційних процесів і високої динаміки змін ринкової кон'юнктури. Особливої актуальності ця проблема набуває в умовах становлення інформаційної економіки, яка змінює не лише механізми виробництва та збуту, а й логіку функціонування підприємств загалом.

У нових умовах пріоритетами стають гнучкість, інноваційність, швидкість ухвалення рішень, клієнтоцентричність і цифрова зрілість. За таких обставин традиційні стратегії, орієнтовані на довгострокову стабільність і сталу структуру, втрачають ефективність, натомість зростає потреба у адаптивних, цифрово орієнтованих стратегічних моделях. Підприємства, що вчасно адаптуються до нової парадигми, здатні не лише забезпечити стійке функціонування, а й створити нові джерела конкурентних переваг.

Особливо складною є ситуація для підприємств виробничого сектора, зокрема тих, що діють у технічно складних галузях, таких як електротехнічне машинобудування.

Системні обмеження, низький рівень цифровізації, невисока фінансова стійкість і залежність від державних замовлень знижують їхню здатність до стратегічного маневру. Водночас ці підприємства мають унікальний виробничо-технологічний потенціал, який за умови грамотного управління та цифрової трансформації може стати джерелом стабільного розвитку. У зв'язку з цим дослідження механізмів розробки стратегії розвитку підприємства в умовах інформаційної економіки набуває особливої ваги як у науково-прикладному, так і в практичному аспекті.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегії розвитку підприємства ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту» з урахуванням викликів та можливостей, що формуються під впливом інформаційної

економіки та цифрових трансформацій.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного розвитку вітчизняного підприємства в умовах трансформації економіки під впливом цифрових технологій.

Предметом дослідження є процес стратегічного управління розвитком підприємства в умовах цифровізації економіки, включаючи методи оцінки стратегічного потенціалу, механізми формування цілей та управлінські рішення щодо їх реалізації.

Завдання дослідження:

проаналізувати еволюцію підходів до формування стратегії розвитку підприємств;

охарактеризувати вплив інформаційної економіки на функціонування підприємств; оцінити стратегічний потенціал ТОВ «ЕСТ» на основі фінансово-економічних показників;

визначити слабкі місця, внутрішні резерви та зовнішні виклики підприємства;

сформулювати стратегічні цілі розвитку з урахуванням цифрової трансформації;

обґрунтувати управлінські рішення та побудувати цифрову дорожню карту реалізації стратегії.

Методологічну базу дослідження становлять положення сучасної теорії стратегічного управління, цифрової економіки, системного аналізу, а також праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем адаптивного менеджменту. У процесі виконання роботи використано методи економічного аналізу, індексного моделювання, SWOT-аналізу, структурно-логічного узагальнення, а також елементи моделювання на основі сценарного підходу.

Інформаційну базу становлять фінансова та статистична звітність підприємства, нормативно-правові акти, звіти галузевих аналітичних центрів, наукові публікації, а також цифрові платформи офіційних органів.

Наукова новизна роботи полягає у розробці комплексної моделі

реалізації стратегії розвитку машинобудівного підприємства на основі адаптивного цифрового управління, включаючи розробку цифрової дорожньої карти та обґрунтування поетапного впровадження ERP, CRM, BI-систем.

Практичне значення полягає у можливості використання результатів дослідження для стратегічного планування, цифрової трансформації та підвищення ефективності управління на вітчизняних підприємствах.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Еволюція поняття стратегії розвитку підприємства: класичні підходи і сучасна інтерпретація

У сучасних умовах інформаційної економіки стратегія розвитку підприємства набуває якісно нового значення, перетворюючись на критично важливий інструмент забезпечення конкурентоспроможності, гнучкості та сталого зростання. На відміну від традиційних моделей господарювання, що ґрунтувалися переважно на використанні матеріальних ресурсів, економіка нового типу опирається на знання, дані, цифрові платформи та інформаційно-комунікаційні технології як основні фактори виробництва. Це суттєво змінює характер середовища, в якому функціонують підприємства, актуалізуючи необхідність розробки стратегій, здатних оперативно реагувати на цифрові виклики, адаптувати бізнес-моделі до нових технологічних умов, впроваджувати інновації та формувати стійку цифрову ідентичність.

Сьогодні успішність підприємства значною мірою визначається не лише ефективністю поточних операцій, а й здатністю проектувати своє майбутнє у складній, динамічній та цифрово трансформованій економіці. Відтак стратегічне управління має інтегрувати аналітичні інструменти, сценарне прогнозування, моделі цифрової трансформації та підходи до управління знаннями. Як свідчать сучасні дослідження, компанії, які проактивно формують свої цифрові стратегії, демонструють вищу продуктивність, інноваційність і здатність до масштабування [2].

Таким чином, теоретичне осмислення стратегії розвитку підприємства в умовах інформаційної економіки є не лише актуальним завданням наукового пізнання, а й практично необхідним кроком для формування ефективного

управлінського інструментарію, що відповідає вимогам цифрової доби та сприяє сталому розвитку бізнесу.

Поняття стратегії розвитку підприємства має тривалу еволюцію, що відображає зміни у підходах до управління та адаптації до динамічного середовища. У класичних працях, зокрема у дослідженнях М. Портера, стратегія розглядається як узгоджений набір дій, спрямованих на досягнення конкурентної переваги на ринку за рахунок унікального позиціонування компанії [38]. Такий підхід в умовах індустріальної економіки був ефективним, проте інформаційна доба внесла кардинальні корективи.

Спочатку стратегія підприємства як категорія стратегічного управління відображала специфіку його функціонування, внутрішній потенціал і рівень адаптованості до зовнішніх умов. Саме формування стратегічного курсу нерозривно пов'язане з особливостями організаційної структури, стадією життєвого циклу бізнесу, конкурентною позицією на ринку, а також із національним та галузевим контекстом, у якому функціонує підприємство. Усе це створює складну сукупність факторів, які визначають вектор і зміст стратегічних рішень. Додаткового значення набувають суб'єктивні аспекти, передусім стратегічне бачення та управлінська культура, сформовані керівництвом компанії, що безпосередньо впливають на характер і глибину реалізованої стратегії [10].

У науковій та прикладній літературі окреслено низку підходів до класифікації стратегій, що дозволяють упорядкувати багатоаспектні управлінські рішення відповідно до визначених критеріїв. Одним із базових є поділ стратегій за загальним напрямом розвитку, що передбачає виділення стратегій зростання, збереження стабільності або скорочення масштабів діяльності. Ці варіанти вважаються базовими альтернативами, на основі яких формується стратегічна траєкторія підприємства у середньостроковій і довгостроковій перспективі.

Інший класифікаційний критерій пов'язаний із рівнями управління, на яких реалізується стратегія. У цьому контексті виокремлюють корпоративну

(портфельну) стратегію, що охоплює весь бізнес як систему; бізнес-стратегію, орієнтовану на окремі напрямки діяльності або стратегічні бізнес-одиниці; функціональну стратегію, яка деталізує засоби досягнення цілей у межах окремих функціональних підсистем; а також операційну стратегію, що забезпечує реалізацію рішень на виконавчому рівні. Ці компоненти формують ієрархічну структуру стратегічного управління, відому як «піраміда стратегій» [46].

Залежно від змісту діяльності підприємства, також розрізняють товарні та ринкові стратегії. Перші охоплюють питання формування товарного асортименту, впровадження нових продуктів і технологій, а другі зосереджуються на специфіці виходу на ринок, організації збуту та моделюванні поведінки в конкурентному середовищі. У межах досягнення конкурентних переваг найчастіше використовуються стратегії фокусування, диференціації, зниження витрат і диверсифікації. Ці підходи обґрунтовано у працях М. Портера, який наголошує на необхідності обґрунтованого вибору стратегічного напрямку залежно від ресурсного потенціалу та позиції підприємства на ринку (рис.1.1) [38].



Рис. 1.1. Конкурентні стратегії (за П. Котлером)

У контексті поглибленого розуміння стратегічного менеджменту окрему увагу заслуговують підходи до класифікації стратегій за їх функціональною багатоаспектністю. Цей підхід передбачає оцінювання стратегій крізь призму їхньої результативності, адаптивності та потенціалу досягнення цілей підприємства у динамічному середовищі.

Так, з позицій ефективності стратегічних рішень П. Друкер запропонував поділ стратегій залежно від їхньої поведінкової активності на ринку: до таких належать стратегії першопрохідців, які забезпечують швидкий вихід на нові ринки; стратегії раптового захоплення ринкової частки; варіанти, орієнтовані на вузькоспеціалізовані ніші; а також стратегії трансформації ринкових або продуктово-галузевих характеристик [4].

Ще одним напрямом є класифікаційна логіка, яка базується на поєднанні кількох критеріїв водночас. У такому випадку стратегія трактується як комплексна управлінська конструкція, що може поєднувати риси функціонального підходу (наприклад, збутовий або інноваційний аспект), товарну орієнтацію, ринкову спрямованість на певний сегмент, інтенсивність зростання та поведінкову модель входження (наприклад, як стратегія новачка з активною наступальною тактикою). Такий синтетичний підхід відкриває можливість гнучкої адаптації стратегій до умов високої турбулентності, однак потребує науково обґрунтованого інструментарію для формалізації ознак і визначення їхньої вагомості.

З метою уникнення механічного поєднання несумісних критеріїв та досягнення аналітичної узгодженості доцільним є попередній застосунок відповідних методів дослідження, зокрема кластерного аналізу, факторного моделювання або таксономічного групування. Це дозволяє ідентифікувати взаємозв'язки між окремими ознаками стратегій, а також надати їм кількісну оцінку шляхом визначення вагових коефіцієнтів. Такий підхід набуває особливої актуальності у цифрову добу, коли високий рівень складності зовнішнього середовища вимагає від підприємств не лише гнучкості, але й науково вивіреної логіки стратегічного вибору [24]

Питання класифікації стратегій підприємства перебуває у фокусі уваги як зарубіжних, так і вітчизняних дослідників, що зумовлено необхідністю упорядкування широкого спектра управлінських рішень у різних умовах господарювання.

Вагомий внесок у формування класифікаційного поля здійснили західні автори, зокрема І. Ансофф, який розробив концепцію стратегій ринкового зростання, акцентуючи увагу на конкурентній поведінці підприємства в умовах динамічного середовища (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Класифікація стратегій підприємства (за І. Ансоффом)

Його підхід дозволяє ідентифікувати стратегії відповідно до ступеня новизни продукції та ринку, що зумовлює варіанти товарної та ринкової диференціації. Зокрема, товарна диференціація передбачає зосередження на унікальних властивостях продукту або асортименту, тоді як ринкова – визначає специфіку цільового сегмента, у якому підприємство конкурує [10].

Інші західні дослідники, як-от А. Томпсон і А. Стрікленд, розробили підходи до стратегічної диверсифікації, розрізняючи базові напрями зростання

залежно від рівня ризику та взаємозв'язку з основною діяльністю підприємства. Значний внесок у розвиток класифікацій зробили також П. Дойль та Д. Аакер, які запропонували інтерпретацію підприємницьких стратегій через призму інноваційності, ризикованості й адаптивності до ринку [7].

У вітчизняному науковому дискурсі проблема класифікації стратегій отримала подальший розвиток у працях К. Редченка, В. Василенка, Т. Ткаченко, А. Белошапки, С. Покропивного, В. Колота, З. Шершньової та інших. Їхні дослідження враховують як зарубіжний досвід, так і особливості національного економічного середовища, пропонуючи систематизацію стратегій залежно від масштабу, сфери реалізації, функціональної спрямованості та ресурсного забезпечення [43, 47].

Класифікація економічних стратегій за сучасним підходом охоплює широкий спектр дій, частина з яких орієнтована на зовнішнє середовище — зокрема на підвищення конкурентоспроможності, адаптацію до ринкових змін, розширення частки ринку; інша частина реалізується на внутрішньому рівні підприємства та охоплює оптимізацію ресурсів, реструктуризацію, впровадження інноваційних практик. Незважаючи на розбіжності за змістом і вектором дії, усі ці стратегії мають спільну мету – забезпечення економічної стабільності та запобігання кризовим явищам, зокрема фінансовій дестабілізації або банкрутству підприємства [9].

До стратегій, які орієнтовані на зовнішнє середовище, традиційно належать цінові та маркетингові стратегії. Їхнє значення зростає в умовах інтенсивної конкуренції, високої чутливості споживачів до змін у вартості товарів, а також стрімкого розвитку каналів комунікації та збуту. Саме ці напрями дозволяють підприємствам не лише адаптуватися до ринкової кон'юнктури, а й формувати власні правила гри, впливаючи на очікування споживачів і створюючи диференційовану цінність. Особливістю відповідних стратегій є те, що вони водночас виступають інструментами оперативного реагування на зміни ринку й елементами довгострокової стратегічної

орієнтації [38].

Класифікація стратегій за різними критеріями дає змогу отримати цілісне уявлення про широту і глибину стратегічного простору, в межах якого підприємства можуть обирати релевантні напрямки дій. Від функціональних стратегій до поведінкових, від ринкових до інноваційних – спектр можливостей охоплює як стабілізаційні, так і проривні сценарії розвитку. Це зумовлює необхідність застосування багатовимірних підходів до стратегічної діагностики та вибору оптимального курсу (рис.1.3).



Рис.1.3. Комбінована класифікація основних стратегій підприємства

У цьому контексті важливого значення набуває комбінований підхід до класифікації стратегій, що інтегрує різні критерії у єдину систему. Такий

підхід дозволяє враховувати різні стратегічні площини: ресурсну, ринкову, інституційну, інноваційну, поведінкову тощо. У наукових дослідженнях зустрічаються моделі, що ґрунтуються на використанні 8-12 ключових критеріїв, зокрема масштаб діяльності, часовий горизонт, типові управлінські функції, ступінь ризику, рівень інноваційності, стратегічні цілі, тип конкурентних переваг та інші [43, 47].

Водночас навіть такі деталізовані системи не можна вважати вичерпними, адже стратегія – це динамічна категорія, яка постійно еволюціонує відповідно до змін зовнішнього і внутрішнього середовища.

Отже, різноманітність класифікацій стратегій свідчить про складність і багатовимірність стратегічного управління. Вибір класифікаційного підходу має бути обґрунтованим, адаптованим до специфіки конкретного підприємства та середовища його функціонування.

Тільки за цієї умови стратегія зможе виконувати свою ключову функцію – бути надійним орієнтиром у довгостроковому розвитку.

Серед сучасних вітчизняних класифікацій стратегій підприємства помітне місце посідає систематизація, запропонована українським ученим Олександром Сумцем [42]. Вона відзначається прикладною орієнтацією та охоплює широкий спектр управлінських сценаріїв, адаптованих до реалій вітчизняного ринку. Автор пропонує виокремлювати п'ять основних типів стратегій, які відображають різні фази життєвого циклу підприємства та його реакцію на стан ринкового середовища.

Перший тип – це стратегії зростання, які є актуальними в умовах сприятливої ринкової кон'юнктури та орієнтовані на освоєння нових ринкових ніш, розширення асортименту продукції, збільшення обсягів виробництва й збуту. Вони застосовуються у фазі активного розвитку й потребують відповідних інвестиційних, організаційних та кадрових ресурсів.

Другу групу становлять стратегії підтримки, що спрямовані на збереження досягнутих позицій, стабілізацію основної діяльності, підтримку виробничого потенціалу, оновлення наявної продукції, утримання клієнтської

бази та частки ринку. Такі стратегії є типовими для підприємств, які досягли певної зрілості й прагнуть зберегти стабільність в умовах помірної ринкової динаміки.

До третьої групи відносяться стратегії реструктуризації. Їх застосовують у відповідь на зміни у зовнішньому середовищі, зокрема при необхідності скорочення витрат, переорієнтації бізнес-моделі, освоєння нових сегментів ринку або сфер діяльності. Реструктуризація передбачає глибоке внутрішнє переформатування організаційних процесів і стратегічних пріоритетів.

Четвертий тип становлять стратегії згортання або скорочення діяльності. Вони актуалізуються в ситуаціях, коли підприємство стикається з погіршенням фінансового стану, втратою конкурентоспроможності, звуженням ринкової пропозиції. Такі стратегії орієнтовані на оптимізацію активів, зменшення витрат, відмову від збиткових напрямів, що дозволяє підготувати організацію до реструктуризаційного «перезапуску».

Зрештою, п'ятий тип – це стратегії ліквідації. Вони передбачають повне припинення діяльності підприємства або окремих його структурних підрозділів. Ліквідаційні стратегії можуть реалізовуватися шляхом проведення санаційних заходів, ініціювання процедури банкрутства або формального закриття бізнесу з подальшим вивільненням ресурсів для їх потенційного реінвестування в інші проєкти [42]

Комплексність запропонованої класифікації полягає в тому, що вона охоплює як наступальні, так і оборонні дії підприємства, дає змогу сформулювати адаптивну стратегію відповідно до фази розвитку, стану внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів.

Отже, сьогодні стратегія розвитку – це не лише довгострокове планування, а адаптивна, динамічна система рішень, яка враховує ризики, цифрові трансформації, нестабільність ринку та зміни у поведінці споживачів. Інформаційна економіка змістила акцент із матеріальних на нематеріальні активи, з вертикального управління – на мережеву взаємодію, з контролю на гнучкість і навчання [24].

Такий багатовимірний підхід до класифікації стратегій дозволяє підприємствам сформувати гнучку систему управлінських рішень, адаптовану до сучасних викликів та здатну забезпечити ефективне позиціонування в динамічному інформаційному середовищі. У сучасній економічній літературі зазначається, що вибір тієї чи іншої стратегії значною мірою визначається не лише поточним становищем підприємства, але й його здатністю прогнозувати майбутні зміни в ринковому середовищі, застосовувати аналітичні інструменти та цифрові технології [1, 2]. Теоретичні засади стратегічного управління, викладені у працях провідних вчених, таких як А. Томпсона, А. Стрікланда та М. Портера, залишаються релевантними, проте потребують адаптації до реалій цифрової доби. Вітчизняні дослідники також наголошують на зростанні ролі цифрових чинників у стратегічному плануванні та на необхідності трансформації підходів до оцінювання стратегічного потенціалу підприємств [3, 4]. В умовах цифровізації економіки дедалі більшого значення набуває стратегічна гнучкість, яка базується на використанні інтелектуального капіталу, цифрових платформ і швидкому реагуванні на зміни ринкової кон'юнктури [5].

1.2. Інформаційна економіка як середовище функціонування сучасного підприємства

Розгляд класифікацій стратегій підприємства та еволюції підходів до їх розробки дозволяє усвідомити складність і багатовимірність стратегічного управління. Проте повноцінне розуміння сутності сучасної стратегії неможливе без урахування того середовища, в якому вона формується та реалізується. Одним із визначальних факторів, що змінює зміст, механізми й інструменти стратегічного менеджменту, є становлення інформаційної економіки. Саме вона формує нову логіку конкуренції, трансформує структуру вартості, змінює очікування споживачів і створює унікальні виклики для підприємств, які прагнуть досягти стабільного розвитку та адаптації в умовах

високої технологічної турбулентності.

Становлення інформаційної економіки стало якісним зрушенням у логіці економічного розвитку та змінило фундаментальні засади функціонування підприємств. Якщо в індустріальну епоху домінували матеріальні ресурси, фізичні потужності та обсяг виробництва, то нині ключовим активом стає інформація, а провідною продуктивною силою інформація та швидкість її обробки.

У такому середовищі підприємства змушені не лише адаптувати свої виробничо-комерційні процеси, а й змінювати саму логіку стратегічного управління, що набуває гнучкості, інноваційності та цифрової орієнтації [28].

Інформаційна економіка передбачає перехід від традиційної моделі вартості до моделі, в якій основну роль відіграють нематеріальні активи: інтелектуальна власність, бренди, дані, алгоритми, цифрові платформи. У цьому контексті підприємство стає не лише виробником товару чи послуги, а учасником глобальної інформаційної мережі, в якій інформація є і засобом, і об'єктом економічної діяльності [2]. Це формує нові правила конкуренції, де перемагає не той, хто має більше ресурсів, а той, хто здатен швидше перетворити інформацію на цінність для споживача.

На цьому фоні трансформуються як внутрішні механізми управління, так і зовнішні взаємодії підприємства. У цифровій економіці важливо не лише автоматизувати процеси, а й глибоко інтегрувати аналітичні інструменти в процес ухвалення стратегічних рішень. Великі дані (Big Data), штучний інтелект, інтернет речей, хмарні обчислення – усе це створює нові умови для стратегічного планування, даючи змогу здійснювати прогнозування з високою точністю та орієнтуватися на динаміку споживчих очікувань [6].

Ключовою характеристикою інформаційного середовища є висока швидкість змін і необхідність оперативної адаптації. Це означає, що стратегія підприємства має бути не лише довгостроковою, а й постійно оновлюваною, побудованою за принципами гнучкої архітектури. Конкурентоспроможність більше не може забезпечуватися виключно ціною або якістю продукції – вона

формується за рахунок здатності до швидких інновацій, персоналізації пропозиції, розвитку цифрової взаємодії з клієнтами [18].

Інформаційна економіка також змінює вимоги до організаційної структури підприємств. Централізовані моделі поступово поступаються мережевим конфігураціям, у яких важливішим є обмін знаннями та крос-функціональна взаємодія. Поняття «цифрової компетентності» стає одним із ключових для менеджменту: підприємства, що інвестують у розвиток цифрових навичок персоналу, мають вищі шанси адаптуватися до трансформаційного середовища та використовувати інформаційні переваги на свою користь [23].

Інформаційна економіка, в якій функціонують сучасні підприємства, — це нова форма організації економічного життя, що базується на виробництві, розповсюдженні та використанні інформації як головного ресурсу. Уперше термін *information economy* був уведений в обіг американським соціологом Фрітцом Махлупом у праці «*The Production and Distribution of Knowledge in the United States*», де він проаналізував знання як товар і запропонував класифікацію інформаційних галузей. Подальший розвиток концепція отримала в роботах М. Кастельса, Д. Белла, Т. Стюарта, Д. Тапскотта та інших, які відзначили, що у постіндустріальну епоху рушієм зростання стає не стільки капітал чи праця в класичному розумінні, скільки здатність обробляти, трансформувати й використовувати інформацію для створення доданої вартості [22].

Реалізація інформаційної економіки проявляється в цифровізації бізнесу, появі інтелектуальних систем керування, автоматизації логістики, переході до онлайн-платформ, розвитку електронної комерції та дистанційних форм праці. У цьому середовищі створюються нові моделі вартості, де важливу роль відіграють цифрові активи: бази даних, аналітичні алгоритми, цифрові сервіси та бренди. Класичні виробничі межі підприємств стираються, а бізнесові процеси дедалі частіше відбуваються у віртуальному просторі. Це зумовлює потребу в перебудові організаційної архітектури компаній.

Інформаційна економіка змінює вимоги до організаційної структури підприємств. Традиційні централізовані, ієрархічні моделі, які домінували в індустріальну епоху, поступово замінюються мережевими та платформеними конфігураціями. Такі структури передбачають горизонтальні зв'язки, командну взаємодію, проектну організацію праці та швидкий обмін знаннями між підрозділами. Це дозволяє підприємству швидко реагувати на зовнішні зміни, розвивати інноваційність і створювати адаптивне середовище для цифрової трансформації [23].

Поняття «цифрової компетентності» стає ключовим чинником ефективного управління в новій економіці. Йдеться не лише про технічну грамотність, а про здатність персоналу використовувати цифрові інструменти для досягнення стратегічних цілей, оперувати даними, взаємодіяти через цифрові платформи, мислити у парадигмі постійного оновлення. Підприємства, які інвестують у розвиток цифрових навичок працівників, демонструють вищу адаптивність, інноваційність і здатність створювати конкурентні переваги на основі інформаційного ресурсу.

Таким чином, інформаційна економіка формує не лише нове зовнішнє середовище для бізнесу, а й трансформує внутрішні процеси управління, структуру організації, зміст компетенцій персоналу, підходи до планування й стратегічного вибору.

Інформаційна економіка в Україні ще перебуває на етапі становлення, проте вже існує низка підприємств, які демонструють ефективну адаптацію до її вимог і реалізують цифрові стратегії розвитку (табл.1.1).

Одним із таких прикладів є ПриватБанк – державний банк, який системно впроваджує цифрові інновації у фінансову діяльність [33]. Завдяки застосуванню технологій штучного інтелекту, мобільного банкінгу, CRM-систем та аналітики клієнтських даних банк зумів не лише зберегти ринкові позиції після націоналізації, але й стати одним з лідерів диджитал-банкінгу в Україні. Його проєкти «Приват24», електронна ідентифікація та система біометричної автентифікації - приклад реалізації інформаційної стратегії в

сервісному секторі.

Таблиця 1.1

**Приклади українських підприємств, які адаптувалися до умов
інформаційної економіки**

Назва підприємства	Сфера діяльності	Цифрові інновації / трансформації	Результати / ефекти
ПриватБанк	Банківські послуги	Мобільний банкінг, біометрія, цифрові платежі, чат-боти	Лідерство в сегменті диджитал-банкінгу, зростання клієнтської бази
Нова пошта	Логістика, доставка	Трекінг, мобільний застосунок, CRM, автоматизовані відділення	Оптимізація витрат, підвищення швидкості обслуговування
Метінвест	Металургія, промисловість	АСУТП, предиктивне обслуговування, цифрова аналітика	Енергоефективність, контроль якості, гнучке виробництво
Agrohub	Аграрний сектор, інновації	Точне землеробство, агроаналітика, дрони, цифрові платформи	Зростання врожайності, точність планування, стійкість до ризиків
Rozetka	E-commerce	Онлайн-магазин, персоналізовані пропозиції, big data-маркетинг	Збільшення онлайн-продажів, підвищення лояльності клієнтів
АТБ-Маркет	Ритейл, торгівля	ERP, цифрова логістика, автоматизація мережі	Оперативність управління, масштабованість, цифрова гнучкість

Ще одним прикладом є Нова пошта, яка трансформувалася зі звичайного логістичного оператора на цифрову платформу з високим рівнем автоматизації та використанням хмарних сервісів, трекінгу в реальному часі, чат-ботів та алгоритмів оптимізації маршрутів. Компанія постійно інвестує у розвиток IT-інфраструктури, власні R&D рішення та цифрові інтерфейси для клієнтів. У 2023 році вона запустила мобільний застосунок з функціями самостійного оформлення накладної та оплати послуг, що знизило операційне навантаження на працівників і підвищило швидкість обслуговування [32].

У промисловому секторі прикладом цифрової трансформації є Метінвест – вертикально інтегрована гірничо-металургійна компанія. Вона реалізує цифрову стратегію «Індустрія 4.0», яка передбачає впровадження автоматизованих систем управління виробництвом (АСУТП), аналітики великих даних, сенсорного моніторингу стану обладнання та предиктивного

технічного обслуговування. Ці інструменти дають змогу не лише знижувати виробничі ризики, але й підвищувати енергоефективність і якість продукції [30].

У сфері агропромислового комплексу варто згадати Agrohub – інноваційну платформу, яка сприяє цифровій трансформації українських аграрних компаній. Її ініціативи спрямовані на впровадження рішень з точного землеробства, автоматизованого збору даних з полів, моніторингу в реальному часі за допомогою супутників та дронів, а також розробку індивідуальних діджитал-стратегій для підприємств агросектору [36].

Ці приклади свідчать, що навіть в умовах економічної турбулентності та воєнного часу в Україні є приклади ефективного впровадження стратегій цифрового розвитку. Підприємства, що орієнтуються на інформаційну економіку, демонструють вищий рівень адаптивності, підвищують прозорість бізнес-процесів та формують основу для сталого зростання в нових економічних реаліях.

Аналіз тенденцій цифрової трансформації українського бізнесу свідчить про зростаючу усвідомленість підприємств щодо важливості впровадження цифрових стратегій. За результатами опитування, проведеного Міністерством цифрової трансформації України у 2022 році спільно з USAID та BRDO, понад 60% українських компаній малого та середнього бізнесу вказали на зростання потреби в цифрових навичках персоналу та необхідності впровадження сучасних ІКТ-рішень. Водночас лише 24% респондентів зазначили, що мають чітку цифрову стратегію розвитку, що вказує на наявність значного потенціалу для системного вдосконалення [29].

У звіті Центру розвитку інновацій, зазначається, що цифрова зрілість більшості українських компаній залишається на етапі базової автоматизації, проте високий попит на хмарні сервіси, CRM та Big Data-рішення свідчить про готовність до наступного етапу – інтеграції аналітики в стратегічне управління. Компанії, що активно впроваджують цифрові інструменти, демонструють не лише зростання ефективності, а й вищу стійкість до кризових

впливів, що є критичним у сучасному постпандемічному та воєнному контексті.

Згідно з дослідженням BRDO, найбільш активними сферами в частині цифровізації є банківські послуги, логістика, телекомунікації, а також аграрний сектор. Найменше цифрових трансформацій зафіксовано у сфері легкої промисловості, будівництва та ЖКГ - через брак інвестицій, технологічної бази та цифрових компетенцій [1].

Серед ключових бар'єрів для впровадження цифрових стратегій респонденти вказують:

недостатню цифрову грамотність персоналу (56%);

високу вартість технологічних рішень (48%);

відсутність комплексної державної політики підтримки цифровізації (41%);

проблеми з кібербезпекою та захистом даних (38%).

У відповідь на ці виклики Міністерство цифрової трансформації реалізує Національну цифрову стратегію України до 2030 року, яка передбачає створення сприятливого середовища для цифрової трансформації бізнесу, підтримку цифрової освіти, розвиток цифрової інфраструктури та інструментів державної допомоги через платформи «Дія.Бізнес», «Дія.Освіта» та інші.

Таким чином, аналітичні дані підтверджують: попри структурні виклики, український бізнес демонструє готовність до переходу в інформаційну економіку. Для підприємств, що прагнуть сталого розвитку, інтеграція цифрових стратегій є не опцією, а стратегічною необхідністю.

1.3. Методологічні основи стратегічного управління підприємством в умовах цифровізації

Цифровізація економіки суттєво змінює не лише інструменти ведення бізнесу, а й фундаментальні методологічні підходи до стратегічного

управління. Якщо у традиційній економіці стратегічне планування ґрунтувалося переважно на довгострокових трендах і стабільних зовнішніх умовах, то в умовах цифрової турбулентності стратегія повинна стати гнучкою, адаптивною, інтерактивною та інтегрованою з технологічним розвитком.

Стратегічне управління сьогодні все більше спирається на системний, ситуаційний і сценарний підходи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методологічні підходи до стратегічного управління в умовах цифровізації

Підхід	Сутність	Цінність в умовах цифровізації
Системний	Розгляд підприємства як відкритої соціо-економічної системи, що взаємодіє з цифровим середовищем.	Забезпечує цілісне бачення підприємства, дозволяє аналізувати взаємозв'язки між підсистемами та зовнішніми інформаційними потоками.
Ситуаційний	Орієнтація на вибір управлінських рішень залежно від умов цифрового середовища, рівня ризиків та потенціалу організації.	Дозволяє адаптувати управління до динаміки ринку, поведінки споживачів, технологічних змін.
Сценарний	Формування альтернативних сценаріїв розвитку підприємства на основі прогнозування цифрових трендів і ризиків.	Підвищує готовність до різних варіантів майбутнього, знижує невизначеність у стратегічному виборі.

Системний підхід забезпечує цілісне розуміння підприємства як відкритої соціо-економічної системи, що взаємодіє із цифровим середовищем. Він дозволяє аналізувати взаємозв'язки між внутрішніми підсистемами підприємства: виробництвом, маркетингом, фінансами, персоналом та зовнішніми інформаційними потоками [9].

Ситуаційний підхід акцентує увагу на варіативності управлінських рішень залежно від конкретних умов і викликів середовища, включно з рівнем технологічної зрілості підприємства, цифровою готовністю персоналу, ринковими загрозами й інноваційними можливостями. У контексті цифровізації важливу роль відіграє динаміка зміни поведінки споживачів, а також здатність підприємства оперативно адаптувати свої бізнес-моделі на

основі аналітики даних [8]

Сценарний підхід забезпечує формування альтернативних стратегічних сценаріїв на основі прогнозування цифрових трендів, що дозволяє готувати підприємство до кількох можливих варіантів майбутнього. Такі сценарії враховують ризики кібератак, збоїв в ІТ-інфраструктурі, регуляторні зміни в царині цифрових даних, появу нових гравців та технологічних проривів. Застосування цього підходу особливо актуальне для високотехнологічних, ІТ-компаній, а також бізнесів, що працюють у сфері електронної комерції, фінтеху або логістики.

У контексті цифрової трансформації підприємств класичні методи стратегічного аналізу доповнюються або трансформуються з урахуванням нових можливостей, які надає інформаційна економіка. Зростає значення інструментів, здатних працювати з великими обсягами даних, формувати аналітичні висновки в режимі реального часу та враховувати складну динаміку ринкового середовища. До ключових методів цифрового стратегічного аналізу відносяться (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Ключові методи цифрового стратегічного аналізу

Назва методу	Основне завдання	Очікуваний ефект
ВІ-аналітика (Business Intelligence)	Отримання візуалізованої інформації для стратегічних рішень	Підвищення прозорості й оперативності управління
Data Mining / Big Data Analytics	Виявлення закономірностей, прогнозування, оптимізація рішень	Створення персоналізованих стратегій, зниження ризиків
SWOT-аналіз з цифровими індикаторами	Оцінка сильних і слабких сторін у цифровому середовищі	Цілісне бачення цифрового потенціалу підприємства
Портфельні аналізи (BCG, GE/McKinsey)	Оцінка ефективності цифрових активів та напрямів	Оптимізація інвестицій у цифрові продукти та сервіси
Сценарне моделювання (digital twin)	Прогнозування сценаріїв розвитку за змін середовища	Підвищення гнучкості, готовність до змін
CRM- і CLV-аналітика	Оцінка довгострокової цінності клієнтів, персоналізація	Зростання лояльності клієнтів, прибутковість

1. ВІ-аналітика (Business Intelligence) – це сукупність технологій і методів візуалізації даних, які дозволяють керівникам отримувати оперативну

картину стану підприємства. За допомогою BI-інструментів можна аналізувати ефективність бізнес-процесів, фінансову стабільність, поведінку клієнтів і конкурентне середовище з різних ракурсів. Сучасні BI-платформи, такі як Power BI або Tableau, інтегруються з ERP та CRM системами, створюючи єдине аналітичне поле для прийняття рішень.

2. Data Mining та аналітика великих даних (Big Data Analytics) застосовуються для виявлення прихованих закономірностей у масивах структурованої й неструктурованої інформації. Зокрема, підприємства можуть прогнозувати попит, виявляти ризики, моделювати поведінку споживачів та оцінювати вплив зовнішніх факторів на ефективність своєї діяльності. Такі підходи стають основою для побудови персоналізованих стратегій і ціннісних пропозицій.

3. SWOT-аналіз з елементами цифрової діагностики – це класичний інструмент стратегічного аналізу доповнюється індикаторами цифрової зрілості, рівня кіберзахисту, цифрових активів підприємства та показниками готовності до трансформації. Це дозволяє краще оцінити внутрішній потенціал організації в контексті цифрових викликів.

4. Портфельні аналізи (BCG, GE/McKinsey Matrix) використовуються у цифровому середовищі для оцінки не лише товарного, а й цифрового портфелю компанії: мобільні застосунки, IT-платформи, електронні канали збуту, хмарні сервіси. Оцінка "цифрової віддачі" від кожного напрямку стає частиною стратегічного планування.

5. Сценарне моделювання з використанням цифрових симуляцій дає змогу тестувати альтернативні варіанти розвитку підприємства за допомогою цифрових двійників (digital twins), систем моніторингу й прогнозування. Це дозволяє моделювати вплив змін середовища на бізнес-процеси в режимі наближеному до реального часу.

6. CRM- і CLV-аналітика (Customer Lifetime Value) – інструменти, що дозволяють вираховувати довгострокову вартість клієнта, персоналізувати пропозиції та формувати лояльність. Вони стали невід'ємною частиною

стратегічного маркетингу в цифрову добу.

Застосування вказаних інструментів дозволяє підприємствам підвищити якість стратегічного аналізу, забезпечити прозорість даних, оперативність у прийнятті рішень і сформуванню адаптивні моделі розвитку в умовах цифрової економіки [6].

Таким чином, традиційні моделі SWOT, PEST, BCG отримують нову інтерпретацію та доповнюються інструментами data mining, візуалізацією великих масивів даних (BI-аналітика), алгоритмами машинного навчання для прогнозування попиту, поведінки споживачів або ризиків. Зокрема, сучасні CRM-системи дозволяють здійснювати мікросегментацію клієнтів і створювати високоточні персоналізовані пропозиції, що перетворює маркетинг із допоміжної функції на стратегічний фактор.

У межах цифрової трансформації формується поняття «динамічних здібностей» підприємства (dynamic capabilities), яке охоплює здатність ідентифікувати цифрові можливості, швидко їх освоювати та трансформувати у стійкі конкурентні переваги [8]. Це поняття стає ядром сучасної методології стратегічного управління, адже саме здатність до швидкої реакції, експериментування та постійного оновлення в умовах цифрової економіки визначає життєздатність підприємства.

В умовах цифровізації також набуває значення адаптивна стратегія, що передбачає постійний зворотний зв'язок з ринком, переоцінку стратегічних цілей у режимі реального часу та гнучке переналаштування ресурсів. Це означає, що стратегічне управління перестає бути лише періодичним процесом планування і перетворюється на безперервну практику прийняття рішень, інтегровану в щоденну діяльність підприємства.

Таким чином, сучасне стратегічне управління в умовах цифровізації виходить за межі класичного планування і формалізованих процедур. Воно перетворюється на динамічну, даноцентричну, гнучку та технологічно інтенсивну систему управлінських рішень, здатну забезпечити підприємству адаптацію та розвиток у постійно змінному середовищі.

Загалом, результати теоретичного аналізу засвідчують, що ефективна стратегія розвитку підприємства в інформаційну епоху має базуватися на цифровій інфраструктурі, відкритості до інновацій, високій швидкості прийняття рішень та безперервному оновленні управлінських моделей.

Усе це зумовлює необхідність перегляду підходів до розробки стратегії розвитку. Сучасне підприємство повинне будувати свою стратегічну модель з урахуванням таких факторів, як відкритість до інновацій, здатність до цифрової трансформації, швидкість прийняття рішень, захищеність інформаційних систем та рівень цифрової взаємодії зі споживачем. Без урахування цих чинників стратегія ризикує стати формальною, відірваною від реалій функціонування в інформаційному суспільстві.

Це визначає подальший напрям дослідження – практичне обґрунтування стратегії розвитку конкретного підприємства з урахуванням реальних викликів інформаційної економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Електротехнічні системи транспорту»

ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту» (ТОВ «ЕСТ») – вітчизняне виробниче підприємство, що функціонує на ринку електротехнічної продукції з 2001 року. Підприємство розташоване в місті Павлоград Дніпропетровської області й спеціалізується на виготовленні апаратури автоматики, телемеханіки та енергоживлення, орієнтованої передусім на потреби залізничного транспорту та інфраструктурних об'єктів [41].

Серед стратегічних напрямів діяльності – виробництво та вдосконалення електротехнічних систем для сигналізації, диспетчерського зв'язку, систем релейного керування, блоків живлення, світлофорних контролерів, комутаційного обладнання та монтажних комплектуючих. Частина виробів має статус критично важливої продукції для забезпечення безпеки транспортної інфраструктури (табл. 2.1).

Більшість виробів має сертифікати відповідності та технічні умови, погоджені з АТ «Укрзалізниця». Вироби пройшли випробування в умовах підвищеної вологості, вібраційних навантажень, перепадів температур. Частина апаратури виготовляється серійно, інша – за індивідуальними замовленнями, включаючи адаптацію під конкретні типи станцій або ліній [41].

Виробнича база підприємства включає два основні цехи: заготовчий і складальний та п'ять допоміжних підрозділів. Сучасне обладнання дозволяє здійснювати як серійне виробництво, так і виготовлення обмежених партій спеціалізованих виробів. Загальна площа виробничих приміщень становить близько 10 тис. м², що забезпечує гнучкість виробничих процесів і можливість

масштабування обсягів випуску.

Таблиця 2.1.

Основні групи продукції ТОВ «Електротехнічні системи транспорту»

Група виробів	Назви / приклади	Функціональне призначення
Блоки живлення та регулювання струму	РОТА, БПШ	Стабілізація струму та живлення систем сигналізації
Апаратура для керування світлофорами	КУ-1 «Промінь», АДН-2	Автоматична комутація світлових сигналів, режимне перемикання освітлення
Системи диспетчерського зв'язку	Кальміус, Донець, ППТ-92, ТЕМО	Організація диспетчерського, поїздного і резервного зв'язку
Захисна та фільтруюча апаратура	ЗБ-ДСШ, ФП-25М, ФЛ-25/75М	Захист реле, підсилювачів, ліній від перевантажень та перешкод
Електромонтажні вузли, рейкові з'єднувачі	СРС-6, СРС-16, джемperi, перемички	Механічне й електричне з'єднання рейок і апаратури
Світлотехнічне обладнання	Індустріальні світильники	Освітлення територій станцій і колій
Засоби індивідуального захисту	Монтерські пояси, запобіжні пристрої	Захист персоналу під час роботи з обладнанням

ТОВ «ЕСТ» дотримується функціонально-ієрархічної структури управління, в межах якої діяльність координується генеральним директором за участі керівників основних служб: виробничої, фінансової, технічної, постачальницько-збутової та стратегічної. В межах адміністративної служби діє також аналітично-маркетинговий сектор, що забезпечує зворотний зв'язок із ключовими споживачами, серед яких регіональні філії АТ «Укрзалізниця», сервісні організації та оператори інфраструктурних рішень.

Особлива увага приділяється кадровій політиці. На підприємстві працює близько 140 осіб, серед яких значну частину становлять висококваліфіковані фахівці технічного профілю. Здійснюється систематична підготовка персоналу, зокрема в межах внутрішніх навчальних програм та співпраці з технічними університетами регіону.

З метою забезпечення відповідності вимогам споживачів та підвищення конкурентоспроможності, підприємство впровадило систему управління якістю відповідно до міжнародного стандарту ISO 9001:2015. Контроль якості здійснюється на всіх етапах – від приймання сировини до вихідного тестування готової продукції.

Підприємство поступово адаптується до викликів інформаційної економіки. На даний момент функціонує електронна система документообігу, автоматизовано облік складських запасів, використовується CRM-система для роботи з клієнтською базою. Відповідно до стратегічного плану, підприємство готується до впровадження комплексної ERP-системи для оптимізації управління ресурсами, планування виробництва та аналітики.

ТОВ «ЕСТ» має зареєстровані експортні контракти з партнерами з країн Східної Європи, зокрема Болгарії, Латвії, Казахстану. У структурі портфелю не лише серійна продукція, але й дослідні розробки власного відділу інженерних інновацій, що дозволяє підприємству формувати індивідуальні пропозиції для замовників, з урахуванням вимог до цифрової інтеграції обладнання.

Таким чином, ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту» є прикладом сучасного спеціалізованого підприємства, яке поєднує досвід галузевого виробництва, інженерну експертизу та поступову цифрову трансформацію в умовах інформаційної економіки.

Маркетингова політика підприємства має вузькоспеціалізовану спрямованість і орієнтована на довгострокову співпрацю з ключовими клієнтами. Основними каналами просування є участь у профільних галузевих форумах, презентація нових технічних рішень у межах тендерів та розробка техніко-комерційних пропозицій на індивідуальне замовлення. У межах клієнтської підтримки підприємство забезпечує навчання персоналу замовників та технічний супровід після реалізації продукції.

Завдяки спеціалізації на продукції для транспортної інфраструктури, ТОВ «ЕСТ» є активним учасником публічних тендерних процедур і внесене до переліку надійних постачальників АТ «Укрзалізниця». Наявність технічної документації, погодженої з профільними державними органами, дозволяє підприємству забезпечувати стабільні поставки для державного сектору.

Підприємство приділяє увагу дотриманню екологічних стандартів виробництва: впроваджено систему збирання відходів, очищення стічних вод,

рекуперації енергії в деяких процесах. Крім того, компанія дотримується принципів соціальної відповідальності і підтримує локальні ініціативи громади, надає допомогу працівникам і проводить внутрішні заходи з охорони праці та енергетичної безпеки.

У контексті військових викликів і загальної нестабільності бізнес-середовища, підприємство стикається з ризиками порушення логістики, подорожчання енергоресурсів та зміщення пріоритетів державного фінансування. Це зумовлює необхідність перегляду стратегічного курсу на середньострокову перспективу, з акцентом на енергоефективність, гнучкість виробничих процесів та диверсифікацію ринків збуту.

Для ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту» стратегічний потенціал визначається, з одного боку, наявною виробничою базою, інженерно-технологічною компетентністю та нішевою спеціалізацією, а з іншого — рівнем цифрової трансформації, інноваційної активності, внутрішньою культурою змін і партнерською мережею. Визначення сильних і слабких сторін у цих компонентах дозволяє обґрунтувати, які саме ресурси можуть бути активовані у процесі стратегічного оновлення.

З позиції ресурсної моделі, підприємство володіє достатньо розвиненою інфраструктурою: наявність спеціалізованих виробничих цехів, досвід у виготовленні складної електротехнічної продукції, унікальні технології пайки, зварювання, гальваніки, наявність дослідного виробництва. Інженерний персонал забезпечує реалізацію як типових, так і індивідуальних проєктів, зокрема для потреб державних операторів. Розробка нових зразків техніки здійснюється у власному конструкторсько-технологічному секторі.

Разом із цим стратегічний потенціал підприємства обмежується невисоким рівнем цифрової зрілості, що є критичним в умовах інформаційної економіки. Автоматизація охоплює лише окремі ділянки (облік, склади, CRM), ERP-системи відсутні, впровадження сучасних цифрових інструментів аналізу (BI, планування попиту, цифрове моделювання) – у стадії розгляду. Відсутність комплексної цифрової екосистеми знижує адаптивність та

стратегічну гнучкість, особливо в умовах нестабільних ринкових коливань.

Управлінський потенціал ТОВ «ЕСТ» дозволяє забезпечувати стійке функціонування в умовах ризику, зокрема шляхом гнучкого фінансового планування, досвіду участі у державних тендерах, налагоджених зв'язків із постачальниками та споживачами. Водночас стратегічне мислення поки що не набуло характеру аналітично-цифрового – відсутній механізм регулярного моніторингу зовнішніх цифрових трендів, оцінки цифрової конкурентоспроможності, розрахунку ефектів від цифрових інвестицій.

З огляду на вищезазначене, ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту» є прикладом спеціалізованого вітчизняного підприємства, яке має стабільну виробничу базу, сформований ринок збуту, інженерно-конструкторський потенціал та поступово адаптується до викликів інформаційної економіки. Однак за умов зростаючої цифрової турбулентності, нестабільного зовнішнього середовища та посилення конкуренції стратегічна ефективність діяльності підприємства потребує постійної переоцінки. Це зумовлює необхідність глибокого аналізу його стратегічного потенціалу, визначення ключових ресурсів і резервів, які можуть бути використані для формування оновленої стратегії розвитку.

2.2. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства в умовах інформаційної економіки

Стратегічний потенціал підприємства є сукупністю ресурсів, компетенцій, технологічних, організаційних і управлінських можливостей, які формують основу його довгострокової конкурентоспроможності [40]. В умовах інформаційної економіки акценти у структурі стратегічного потенціалу зміщуються від виключно матеріально-фінансових складників до нематеріальних активів – знань, даних, цифрових інфраструктур і управлінської гнучкості. Це потребує переосмислення традиційних підходів до оцінки потенціалу підприємства та його адаптації до нових реалій.

Оцінювання фінансових результатів підприємства доцільно розпочинати з аналізу динаміки основних показників доходів і витрат. Такий підхід дозволяє виявити загальні тенденції зміни фінансового стану та визначити ключові чинники, які впливають на формування прибутку [45]. В умовах ринкової економіки саме прибуток виступає фундаментом стійкого розвитку підприємства, оскільки він є індикатором ефективності функціонування, джерелом формування власних оборотних ресурсів, інвестицій та задоволення соціально-економічних потреб як засновників, так і персоналу.

У процесі господарської діяльності підприємство одержує грошові надходження від реалізації продукції, виконаних робіт чи наданих послуг. Загальний обсяг таких надходжень визначається як виручка. Вона засвідчує завершення виробничого циклу та повернення авансованих ресурсів у грошовій формі, що забезпечує безперервність економічного кругообігу.

До складу виторгу можуть входити кошти, отримані в результаті виконання робіт і надання послуг іншим суб'єктам господарювання, обслуговування населення, продажу активів (основних засобів, нематеріальних ресурсів, товарно-матеріальних цінностей), а також прибутки від позареалізаційних операцій за вирахуванням пов'язаних із ними витрат.

Для адекватної оцінки фінансового стану підприємства необхідно простежити динаміку змін основних економічних показників за кілька звітних періодів [37]. У даному випадку аналіз доцільно здійснити на основі звітності ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту» за останні три роки, використовуючи дані форми № 1 «Баланс» та форми № 2 «Звіт про фінансові результати». Це дозволяє здійснити порівняльну оцінку доходів, витрат і прибутковості як ключових елементів стратегічного потенціалу підприємства.

Для визначення загального стану підприємства необхідно мати уявлення про співвідношення загальних показників діяльності ТОВ «Електротехнічні системи транспорту» та їх динаміку за три останні роки (табл. 2.2, рис.2.2).

На основі порівняльного аналізу ключових техніко-економічних

показників діяльності ТОВ «Електротехнічні системи транспорту» за 2022-2024 роки можна сформулювати низку важливих висновків, що характеризують фінансову динаміку та економічну ситуацію на підприємстві (табл. 2.2, рис. 2.1).

Таблиця 2.2

Аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Електротехнічні системи транспорту» за 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			Темп росту, %		
				2023-2022	2024-2023	2024-2022	2023/2022	2024/2023	2024/2022
Дохід від реалізації продукції	9358,7	9503,3	9571,2	144,6	67,9	212,5	101,55	100,71	102,27
Чистий дохід від реалізації	8015,7	8035,4	8120,5	19,7	85,1	104,8	100,25	101,06	101,31
Валовий прибуток (+,-)	1913,1	1937,3	2089	24,2	151,7	175,9	101,26	107,83	109,19
Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	9,6	-57,1	-184,6	-66,7	-128	-194	-594,7	323,29	-1922,
Чистий прибуток (+,-)	6,5	-85,2	-184,6	-91,7	-99,4	-191	-1311	216,67	-2840
Залишки готової продукції	1832	1892,6	2257	60,6	364,4	425	103,31	119,25	123,20

Проведений аналіз свідчить про деяке покращення результатів діяльності підприємства. Валовий прибуток збільшився за три роки майже на 10 %, чистий збиток не досяг рівня прибутку, але також зменшився на 191 тис. грн., фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування погіршився. Разом з тим підприємство перенакопичило залишки готової продукції від 1832 тис. грн. в 2022 р. до 2257 тис. грн. в 2024 р., що потребує змін в маркетинговій діяльності ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту».

Упродовж досліджуваного періоду спостерігається поступове збільшення доходу від реалізації продукції. У 2022 році він становив 9358,7 тис. грн, а у 2024 році – 9571,2 тис. грн, що відповідає приросту на 212,5 тис. грн або +2,27%. Подібна динаміка свідчить про збереження обсягів продажу на відносно стабільному рівні, хоча темпи зростання є помірними.

Чистий дохід від реалізації продукції за аналогічний період зріс на 104,8 тис. грн, тобто на 1,31%, що також свідчить про збереження позицій на ринку, однак не супроводжується суттєвим розширенням ділової активності.

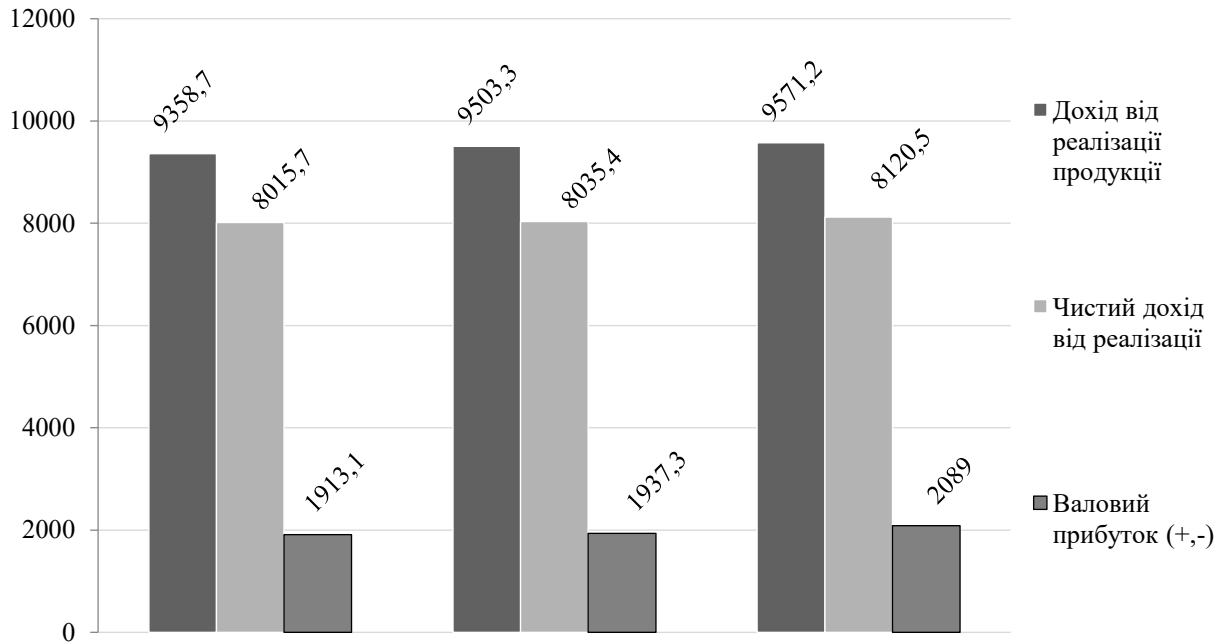


Рис. 2.1. Динаміка техніко-економічних показників ТОВ «ЕСТ»
за 2022-2024 рр., тис. грн.

Валовий прибуток демонструє позитивну динаміку: у 2022 році він становив 1913,1 тис. грн, а у 2024 році – 2089,0 тис. грн. Це зростання на 175,9 тис. грн (+9,19%) вказує на поступове підвищення ефективності основної виробничо-збутової діяльності, насамперед за рахунок зниження собівартості продукції або покращення цінової політики.

Водночас фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування протягом трьох років демонструє виразну негативну тенденцію. Якщо у 2022 році підприємство зафіксувало незначний прибуток у 9,6 тис. грн, то у 2023 році вже мав місце збиток у розмірі 57,1 тис. грн, а у 2024 році - збиток поглибився до 184,6 тис. грн. Падіння цього показника на 194 тис. грн або більш ніж у 19 разів порівняно з базовим роком свідчить про серйозні внутрішні проблеми у фінансовій структурі витрат або про збільшення позареалізаційних витрат, які не компенсуються прибутками від операційної діяльності.

Чистий фінансовий результат підприємства відображає аналогічну

тенденцію: у 2022 році зафіксовано незначний прибуток у 6,5 тис. грн, а в наступні роки – збитки в обсязі 85,2 тис. грн (2023 рік) та 184,6 тис. грн (2024 рік). Таким чином, загальна різниця становить -191,1 тис. грн, що є тривожним сигналом щодо фінансової стійкості підприємства та ефективності його стратегічного управління.

Щодо залишків готової продукції, тут також простежується певна тенденція до зростання: з 1832 тис. грн у 2022 році до 2257 тис. грн у 2024 році, що становить +425 тис. грн (+23,2%). Така динаміка може свідчити про зниження оборотності продукції, проблеми зі збутом або перевиробництво на фоні недостатнього попиту, що потребує коригування маркетингової стратегії та політики запасів.

Загалом аналіз техніко-економічних показників підтверджує наявність структурних проблем у фінансово-економічній моделі підприємства. Незважаючи на збереження стабільних обсягів реалізації та зростання валового прибутку, підприємство виявляється неспроможним трансформувати ці показники в стійкий фінансовий результат. Це вказує на необхідність перегляду витратної політики, впровадження інструментів управління прибутковістю та активізації заходів цифрової трансформації як інструменту підвищення ефективності функціонування.

Аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості є важливою складовою оцінки фінансової стійкості підприємства, його ліквідності, платоспроможності та здатності підтримувати стабільні ділові відносини з партнерами. Табл. 2.3 містить узагальнені дані щодо динаміки взаємних зобов'язань ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту» протягом 2022–2024 років.

Упродовж аналізованого періоду загальна сума дебіторської заборгованості зазнала істотних коливань. У 2022 році вона становила 2328,8 тис. грн, а в 2023 році зросла до 2784,7 тис. грн (+455,9 тис. грн або +19,58%). Проте у 2024 році спостерігається різке скорочення до 2142,4 тис. грн, тобто на 642 тис. грн менше, ніж у попередньому році (темп скорочення – 23,07%).

Загалом у порівнянні з базовим періодом (2022 рік), дебіторська заборгованість знизилася на 186,4 тис. грн, що може свідчити про часткове погашення заборгованостей покупцями або активізацію роботи підприємства з повернення заборгованих коштів.

Таблиця 2.3

Аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості на ТОВ «ЕСТ»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			Темп росту, %		
				2023- -2022	2024- -2023	2024- -2022	2023/ /2022	2024/ /2023	2024/ /2022
Дебіторська заборгованість	2328,8	2784,7	2142,4	455,9	-642	-186	119,58	76,93	92,00
Кредиторська заборгованість:	713,9	678,8	626,95	-35,1	-51,8	-86,9	95,08	92,36	87,82
– з одержаних авансів	266,15	164,05	101,7	-102	-62,4	-165	61,64	61,99	38,21
– до бюджету	121,45	182,3	114,95	60,85	-67,4	-6,5	150,10	63,06	94,65
– зі страхування	46,45	66,8	72,85	20,35	6,05	26,4	143,81	109,06	156,84
– з оплати праці	101,2	145,4	146,95	44,2	1,55	45,75	143,68	101,07	145,21

Щодо кредиторської заборгованості, її рівень має відносно стабільну тенденцію до скорочення. Зокрема, у 2022 році вона становила 713,9 тис. грн, у 2023 році – 678,8 тис. грн, а у 2024 році – 626,95 тис. грн. Загальне зменшення на 86,9 тис. грн за три роки (або –12,17%) свідчить про обережну політику підприємства у сфері зобов'язань перед контрагентами, хоча з огляду на наявність збитковості ця тенденція може також свідчити про зниження ділової активності.

Структурний аналіз кредиторської заборгованості показує суттєві зміни у її складових:

Зобов'язання з отриманих авансів знизилися з 266,15 тис. грн у 2022 році до 101,7 тис. грн у 2024 році (зменшення на 165 тис. грн, або на 61,8%), що може вказувати на скорочення портфеля передплачених замовлень.

На кінець 2024 року дебіторська заборгованість перевищує кредиторську на 1515,4 тис. грн, що свідчить про значний розрив між обсягами отриманих і несплачених коштів. Така ситуація є типовою для підприємств із розширеним портфелем реалізації, однак при хронічному збитковому фінансовому результаті вона потребує контролю, оскільки створює загрозу дефіциту ліквідності.

Отже, за результатами аналізу можна зробити висновок, що підприємство дещо покращило управління дебіторською заборгованістю у 2024 році, скоротивши її обсяг. Проте збільшення окремих складових зобов'язань, зокрема соціального спрямування, та перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською на фоні загального фінансового збитку, свідчать про необхідність посилення контролю за фінансовими потоками, впровадження більш жорсткої кредитної політики та підвищення обіговості коштів.

Аналіз структури та динаміки витрат підприємства є ключовим інструментом для оцінювання внутрішньої ефективності господарської діяльності, а також для виявлення пріоритетних напрямів оптимізації витратної політики. Табл. 2.4 відображає зміни основних витратних статей ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту» за 2022–2024 роки.

Таблиця 2.4

Аналіз динаміки витрат ТОВ «Електротехнічні системи транспорту» за 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			Темп росту, %		
				2023- -2022	2024- -2023	2024- -2022	2023/ /2022	2024/ /2023	2024/ /2022
Податок на додану вартість	1343,0	1467,9	1450,7	124,90	-17,20	107,70	109,30	98,83	108,02
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6402,6	6098,1	6031,5	-304,50	-66,60	-371,10	95,24	98,91	94,20
Адміністративні витрати	1327,3	1698,2	1823,6	370,90	125,40	496,30	127,94	107,38	137,39
Витрати на збут	97,3	117,7	125,8	20,40	8,10	28,50	120,97	106,88	129,29
Інші операційні витрати	2456,4	2115,7	2219,9	-340,70	104,20	-236,50	86,13	104,93	90,37
Фінансові витрати	398,0	399,8	413,0	1,80	13,20	15,00	100,45	103,30	103,77
Інші витрати	41,8	-	15,3	-	-	-26,50	-	-	36,60
Податок на прибуток від звичайної діяльності	3,1	28,1	-	25,00	-	-	906,45	-	-
Усього витрат відрахувань	12069,5	11925,5	12079,8	-144,00	154,30	10,30	98,81	101,29	100,09

Серед усіх елементів витрат домінує собівартість реалізованої продукції, що є типовим для виробничих підприємств. У 2022 році вона становила 6402,6 тис. грн, тоді як у 2024 році – 6031,5 тис. грн, що означає скорочення на 371,1 тис. грн, або на 5,8%. Така динаміка є позитивним сигналом, оскільки

зниження собівартості при одночасному зростанні доходу від реалізації (на 2,27%) вказує на підвищення ефективності виробничих процесів, можливо, за рахунок технологічного удосконалення, зміни структури продукції або зменшення вартості сировини.

Адміністративні витрати демонструють істотне зростання: з 1327,3 тис. грн у 2022 році до 1823,6 тис. грн у 2024 році (+496,3 тис. грн, або +37,39%). Таке зростання може бути зумовлене як об'єктивними чинниками (підвищення цін на послуги зв'язку, енергоносії), так і ознаками недостатнього контролю за витратною частиною у сфері адміністративного управління.

Витрати на збут у 2024 році також зросли – з 97,3 тис. грн у 2022 році до 125,8 тис. грн, що становить приріст у 28,5 тис. грн (+29,29%). Це може свідчити як про посилення маркетингової активності підприємства, так і про зростання витрат на логістику, упаковку або інформаційне супроводження продукції.

Інші операційні витрати зменшилися у 2023 році до 2115,7 тис. грн, але знову зросли у 2024 році до 2219,9 тис. грн. Загальне скорочення порівняно з 2022 роком становить 236,5 тис. грн (–9,63%). Незважаючи на позитивну загальну динаміку, коливання цього показника вимагає подальшого аналізу його складових, адже до цієї категорії можуть входити як обґрунтовані витрати (ремonti, обслуговування), так і непродуктивні витрати (штрафи, недостачі, списання).

Загальна сума витрат і відрахувань за три роки залишалася практично на одному рівні. У 2022 році витрати становили 12069,5 тис. грн, у 2024 році — 12079,8 тис. грн. Зростання лише на 10,3 тис. грн (+0,09%) свідчить про стабілізацію витратної політики підприємства. Водночас це також може вказувати на відсутність суттєвого розширення масштабів діяльності, що є стримувальним фактором для формування прибутку.

Отже, структура витрат ТОВ «ЕСТ» упродовж 2022-2024 років залишалася відносно стабільною, однак водночас відзначалась окремими структурними зміщеннями. Зростання адміністративних і збутових витрат за

умов стабільної виручки та скорочення собівартості може свідчити про неефективне управління непрямыми витратами. Для поліпшення фінансового результату доцільно зосередитись на оптимізації витрат загального характеру, запровадженні елементів бюджетування та цифрового контролю за витратами в режимі реального часу.

2.3. Оцінка показників рентабельності, платоспроможності та ліквідності

Оцінювання рентабельності є ключовим етапом діагностики фінансового стану підприємства, оскільки ці показники дозволяють визначити ефективність використання ресурсів та загальну здатність підприємства створювати прибуток [20, 26]. Рентабельність розраховується як у розрізі діяльності загалом, так і за окремими напрямками – реалізацією, капіталом, виробництвом. За результатами аналізу можна зазначити, що ТОВ «ЕСТ» протягом 2022–2024 років функціонувало з коливанням рентабельності, яка у більшості випадків мала негативну динаміку, що свідчить про наявність фінансових ризиків.

Таблиця 2.5

Аналіз динаміки коефіцієнтів рентабельності «ЕСТ», %

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			Темп росту, %		
				2023- -2022	2024- -2023	2024- -2022	2023/ /2022	2024/ /2023	2024/ /2022
Рентабельність сукупного капіталу	0,0008	-0,0045	-0,0154	-0,0052	-0,0109	-0,0161	-589,10	343,40	-2022,98
Рентабельність власного капіталу	0,0007	-0,0088	-0,0194	-0,0095	-0,0106	-0,0201	-1316,12	219,74	-2892,05
Валова реалізації рентабельність	0,239	0,241	0,257	0,0024	0,0162	0,0186	101,02	106,70	107,79
Операційна реалізації рентабельність	0,052	0,043	0,030	-0,0098	-0,0126	-0,0224	81,36	70,37	57,25
Чиста реалізації рентабельність	0,0008	-0,0106	-0,0227	-0,0114	-0,0121	-0,0235	-1307,56	214,40	-2803,35
Валова виробництва рентабельність	0,299	0,318	0,346	0,0189	0,0287	0,0475	106,32	109,02	115,91
Чиста виробництва рентабельність	0,001	-0,014	-0,031	-0,0150	-0,0166	-0,0316	-1376,22	219,06	-3014,74

У 2022 році підприємство ще демонструвало мінімальний рівень прибутковості. Проте у 2023 році ці показники вже мали від'ємне значення: рентабельність власного капіталу знизилася до $-0,88\%$, а у 2024 році – ще глибше, до $-1,94\%$. Від'ємні значення прибутковості капіталу є прямим сигналом про втрату ефективності використання ресурсної бази, що, у свою чергу, знижує інвестиційну привабливість підприємства.

Разом із тим, валова рентабельність реалізації зберігає помірне зростання: з $23,9\%$ у 2022 році до $25,7\%$ у 2024 році. Це свідчить про деяке покращення цінової політики або зниження собівартості продукції, що є позитивною тенденцією. Операційна рентабельність, навпаки, демонструє зниження з $5,2\%$ у 2022 році до $3,0\%$ у 2024 році, що може бути наслідком зростання адміністративних і збутових витрат.

Чиста рентабельність виробництва, яка враховує всі витрати і податкові платежі, також має від'ємну динаміку: $-1,4\%$ у 2023 році та $-3,1\%$ у 2024 році. Це свідчить про те, що навіть за наявності валового прибутку підприємство не здатне покрити всі супутні витрати, пов'язані з операційною та фінансовою діяльністю.

Отже рентабельність ТОВ «ЕСТ» упродовж аналізованого періоду залишається низькою і нестабільною. Зростання окремих показників (наприклад, валової рентабельності) не компенсує загальну негативну динаміку чистих фінансових результатів. Це свідчить про необхідність корекції стратегічного підходу до витрат, підвищення ефективності управління виробничими ресурсами та запровадження інструментів контролю рентабельності в реальному часі.

Для оцінки ліквідності активів підприємства ТОВ «ЕСТ» було використано три показники ліквідності: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт термінової (швидкої) ліквідності і коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності [48]. Ці показники дають змогу сформуванню багатовимірне уявлення про фінансову стійкість підприємства та рівень забезпеченості його короткострокових зобов'язань ліквідними активами.

Значущість обраних коефіцієнтів полягає не лише у комплексному підході до оцінки платоспроможності підприємства, а й у тому, що кожен з них відповідає інформаційним потребам окремих груп зацікавлених сторін. Так, постачальники сировини здебільшого орієнтуються на коефіцієнт абсолютної ліквідності, оскільки він показує реальну здатність підприємства здійснити негайні платежі. Натомість потенційні інвестори та кредитори при оцінці фінансової стабільності, як правило, аналізують коефіцієнт поточної ліквідності, що відображає загальну здатність компанії покривати короткострокові зобов'язання всіма обсягами оборотних активів.

Основні показники ліквідності ТОВ «ЕСТ» за 2022-2024 роки подано в табл. 2.6, на підставі якої здійснено подальший аналіз динаміки та структури ліквідних ресурсів підприємства.

Таблиця 2.6

Основні показники ліквідності ТОВ «ЕСТ» за 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			Темп росту, %		
				2023- -2022	2024- -2023	2024- -2022	2023/ /2022	2024/ /2023	2024/ /2022
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,139	0,116	0,178	-0,0234	0,0620	0,0386	83,24	153,38	127,68
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,023	1,148	1,160	0,1255	0,0113	0,1368	112,27	100,98	113,37
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,619	2,604	3,009	-0,0145	0,4044	0,3899	99,44	115,53	114,89

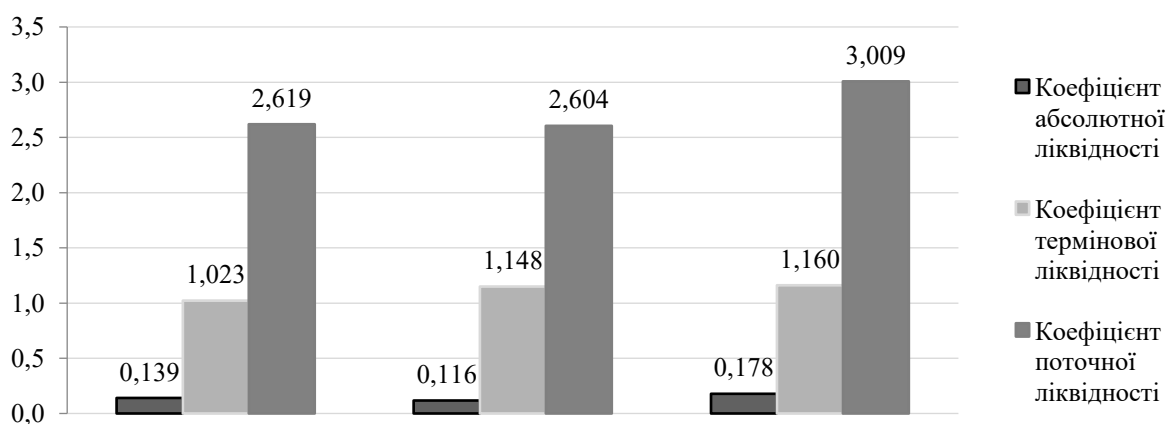


Рис. 2.2. Основні показники ліквідності ТОВ «ЕСТ» за 2022-2024 рр.

Показник абсолютної ліквідності, який демонструє частку короткострокових зобов'язань, що можуть бути погашені за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів, протягом періоду зазнав коливань. У 2022 році цей коефіцієнт становив 0,139, що свідчить про досить низьку здатність підприємства негайно виконувати фінансові зобов'язання. У 2023 році показник зменшився до 0,116, проте у 2024 році він досяг значення 0,178, що є позитивним зрушенням (+53,38% у порівнянні з 2023 роком). Загальна тенденція демонструє поступове покращення стану найліквіднішої частини активів, хоча значення залишаються нижчими за рекомендоване нормативне обмеження (0,2).

Більш позитивною є динаміка коефіцієнта термінової ліквідності, який охоплює грошові кошти, поточну дебіторську заборгованість та короткострокові фінансові інструменти. У 2022 році його значення становило 1,023, а в 2024 році – 1,160. Зростання на 13,37% за три роки свідчить про покращення здатності підприємства оперативно погашати зобов'язання без залучення матеріально-технічних запасів. Важливо зазначити, що упродовж усього періоду цей показник перевищував критичне мінімальне значення (1,0), що свідчить про прийнятний рівень оперативної платоспроможності.

Ще більш обнадійливою є динаміка коефіцієнта поточної (загальної) ліквідності, що охоплює всі оборотні активи у співвідношенні до поточних зобов'язань. У 2022 році він дорівнював 2,619, а у 2024 – 3,009, що є доволі високим показником. Позитивне відхилення за 2024 рік становить +0,3899, або +14,89% у порівнянні з 2022 роком. Подібне значення підтверджує, що підприємство має достатній запас оборотних активів для погашення короткострокових боргів, однак воно також може свідчити про недостатню інтенсивність використання ресурсів через надлишкові запаси чи повільну обіговість дебіторської заборгованості.

Узагальнюючи результати аналізу, слід зазначити, що показники ліквідності підприємства перебувають на стабільному рівні й демонструють позитивну динаміку у 2024 році порівняно з попередніми роками. Це свідчить

про зростання платоспроможності та контроль за фінансовими потоками. Проте при цьому важливо поєднувати достатній рівень ліквідності з підвищенням рентабельності, оскільки надмірна ліквідність при негативних фінансових результатах може свідчити про нераціональне використання активів та накопичення неефективних запасів.

По показниках ліквідності спостерігається збільшення їх рівня за досліджуваний період, що пояснюється зменшенням зобов'язань, але значення не всіх коефіцієнтів знаходяться в межах оптимальних значень.

Для визначення платоспроможності підприємства розрахуємо наступні показники: загальний показник платоспроможності, коефіцієнт маневреності функціонуючого капіталу, коефіцієнт забезпеченості власними засобами [25].

Загальний показник платоспроможності розраховується за формулою:

$$L_s = \frac{A_1 + 0,5A_2 + 0,3A_3}{\Pi_1 + 0,5\Pi_2 + 0,3\Pi_3}, \quad (2.1)$$

де A_1 – найбільш ліквідні активи;

A_2 – швидкоореалізуємі активи;

A_3 – повільноореалізуємі активи;

Π_1 – найбільш термінові зобов'язання;

Π_2 – короткострокові пасиви;

Π_3 – довгострокові пасиви.

Для допомоги в розрахунку даного коефіцієнта складемо табл. 2.7, в якій відобразимо всі необхідні вихідні дані для розрахунку.

Оптимальне значення цього показника – більше одиниці [22]. На протязі всього досліджуваного періоду спостерігається досягнення оптимального значення коефіцієнту.

Оцінка загального показника платоспроможності дозволяє комплексно визначити здатність підприємства покривати свої зобов'язання за рахунок власних ресурсів. Цей показник розраховується як співвідношення власного капіталу до валюти балансу, що дає змогу оцінити фінансову незалежність

підприємства, тобто, яка частка його активів сформована за рахунок власних, а не залучених джерел.

Таблиця 2.7

Вихідні дані для розрахунку загального показника платоспроможності

Частина балансу	2022 р.		2023 р.		2024 р.	
	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року	на початок року	на кінець року
A_1	456,6	1216,9	1216,9	655,4	655,4	852,7
A_2	2395,4	4218,6	4218,6	4403,9	4403,9	1860,2
A_3	4713,1	4697,3	4697,3	4357,4	4357,4	4879,7
P_1	660,4	1147,4	1147,4	674,7	674,7	1026,6
P_2	1691	2397,9	2397,9	1999,5	1999,5	1295
P_3	-	-	-	-	-	-
Баланс	12029,9	13230,3	13230,3	12274	12274	11736,8

На основі табл. 2.7 простежується динаміка основних компонентів балансу ТОВ «ЕСТ» за період 2022-2024 років. Так, важливими є дані щодо власного капіталу, поточних зобов'язань, необоротних активів та загальної суми балансу.

У 2022 році власний капітал на початок року становив 456,6 тис. грн, а на кінець року – 1216,9 тис. грн. У 2023 році – відповідно 1216,9 і 655,4 тис. грн, що свідчить про істотне скорочення. У 2024 році показник дещо виріс – до 852,7 тис. грн на кінець періоду. За умов зменшення загального обсягу балансу у 2024 році до 11736,8 тис. грн, частка власного капіталу в активах підприємства становила лише 7,27%, що є критично низьким значенням для фінансово стабільного підприємства.

У той же час, зобов'язання з року в рік мали тенденцію до зменшення (особливо у 2024 році), однак переважну частину балансу продовжували формувати саме залучені ресурси. Це свідчить про залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування та підвищений рівень ризику у разі зміни умов кредитування або взаємодії з постачальниками.

Поглиблений аналіз свідчить, що загальний коефіцієнт платоспроможності (розрахований як відношення власного капіталу до

валюти балансу) мав таку динаміку:

2022 рік: $1216,9 / 13230,3 \approx 0,092$ (9,2%);

2023 рік: $655,4 / 12274 \approx 0,053$ (5,3%);

2024 рік: $852,7 / 11736,8 \approx 0,073$ (7,3%).

Таким чином, підприємство продемонструвало нестійкий рівень платоспроможності, з помітним зниженням у 2023 році та частковим відновленням у 2024 році. Однак, за загальноновизнаними критеріями, нормативне значення даного коефіцієнта має бути не нижчим за 0,5, що у 5–7 разів перевищує фактичний рівень підприємства. Така ситуація свідчить про серйозну залежність від зовнішніх джерел фінансування та потенційно високу фінансову вразливість.

Для зміцнення платоспроможності підприємству доцільно:

здійснити капіталізацію за рахунок додаткового внесення коштів засновниками;

спрямовувати майбутні прибутки на накопичення власного капіталу;

поступово зменшувати зобов'язання перед контрагентами;

покращити рентабельність, щоб підвищити фінансову автономію.

Коефіцієнти ділової активності (оборотності) дозволяють оцінити ефективність використання ресурсів підприємства, зокрема оборотного капіталу, дебіторської та кредиторської заборгованості, матеріальних запасів і загальної суми активів [38]. Вони є важливими індикаторами швидкості обігу ресурсів і здатності підприємства забезпечувати гнучкість у фінансово-господарській діяльності (табл. 2.8).

Оборотність дебіторської заборгованості, яка визначає, скільки разів протягом року підприємство повністю «обертає» свій дебіторський портфель, у 2022 році становила 3,44, у 2023 році знизилася до 2,89, а у 2024 році зросла до 3,79. Така динаміка свідчить про тимчасове уповільнення повернення коштів у 2023 році та наступне відновлення ефективності кредитної політики у 2024 році. Покращення показника у 2024 році є позитивним сигналом, оскільки свідчить про пришвидшення надходжень від покупців.

Таблиця 2.8

Коефіцієнти ділової активності ТОВ «ЕСТ» за 2022-2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Тенденція
Оборотність дебіторської заборгованості	3,44	2,89	3,79	Нестабільна, покращення у 2024 р.
Оборотність кредиторської заборгованості	8,96	8,99	9,63	Стабільне зростання
Оборотність запасів	3,49	3,19	2,67	Зниження ефективності використання запасів
Оборотність активів	0,67	0,65	0,82	Покращення використання активів

Оборотність кредиторської заборгованості, що відображає інтенсивність розрахунків підприємства з постачальниками, демонструвала стабільно позитивну динаміку: з 8,96 у 2022 році до 9,63 у 2024 році. Це означає, що ТОВ «ЕСТ» достатньо швидко виконує свої зобов'язання перед контрагентами, не допускаючи надмірного накопичення кредиторської заборгованості. Такий результат свідчить про стабільний платіжний дисциплінований підхід у взаємовідносинах із постачальниками.

Натомість оборотність запасів упродовж трьох років демонструє негативну тенденцію: з 3,49 у 2022 році до 2,67 у 2024 році. Це зниження свідчить про уповільнення обігу товарно-матеріальних ресурсів, що може бути пов'язано як із перенакопиченням продукції на складі, так і з уповільненням збуту. Така динаміка потребує посиленої уваги з боку менеджменту щодо оптимізації складських запасів і прискорення циклу реалізації продукції.

Оборотність активів, яка характеризує загальну ефективність використання активів підприємства для формування доходу, у 2022 році становила 0,67, у 2023 році – 0,65, а у 2024 – підвищилась до 0,82. Незважаючи на незначне зниження у 2023 році, у 2024 році спостерігається відчутне покращення показника, що свідчить про більш раціональне використання наявної ресурсної бази підприємства з метою отримання виручки.

Таким чином, результати аналізу ділової активності ТОВ «ЕСТ» свідчать про наявність як позитивних змін (зростання оборотності дебіторської заборгованості та активів, стабільність у розрахунках із

кредиторами), так і викликів – зокрема зниження швидкості обігу запасів. Для підвищення ефективності оборотного капіталу доцільно запровадити цифрові інструменти моніторингу обігу ресурсів, скоригувати політику формування запасів і посилити контроль за дебіторською дисципліною.

Одним із ключових інструментів стратегічного фінансового аналізу є визначення точки беззбитковості – такого обсягу реалізації, при якому доходи підприємства дорівнюють його витратам, тобто прибуток дорівнює нулю. Цей показник дозволяє оцінити мінімальний критичний обсяг виробництва або продажів, необхідний для покриття всіх витрат, і є важливим елементом у плануванні прибутковості підприємства.

Таблиця 2.9

Розрахунок точки беззбитковості ТОВ «ЕСТ» за 2024 рік

Показник	Значення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	8120,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	6031,5
Постійні витрати (F), тис. грн	6048,3
Ціна одиниці продукції (P), грн	812,05
Змінні витрати на одиницю (V), грн	603,15
Точка беззбитковості в грошовому вимірі, тис. грн	23 516,7

Результати розрахунку свідчать, що для досягнення точки беззбитковості у 2024 році підприємству необхідно реалізувати продукцію на суму понад 23,5 млн грн, що суттєво перевищує фактичні обсяги реалізації. Це вказує на критично високий рівень постійних витрат і потребує перегляду витратної політики, підвищення ефективності та впровадження заходів зі зниження операційного навантаження на прибуток.

Таким чином, отримані результати підтверджують, що підприємство володіє стратегічним потенціалом, але має істотні внутрішні дисбаланси, які перешкоджають його сталому розвитку. У наступному розділі буде запропоновано комплекс управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію витрат, цифрову трансформацію та стратегічне перезавантаження в умовах інформаційної економіки.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТОВ «ЕСТ» В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Формування стратегічних цілей і напрямів розвитку підприємства

На основі проведеного аналізу стратегічного потенціалу ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту» можна констатувати наявність низки факторів, які зумовлюють необхідність перегляду існуючої моделі розвитку підприємства. Як показав аналіз стратегічного потенціалу ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту», підприємство має сформовану виробничо-технологічну інфраструктуру та спеціалізується на розробці і випуску продукції для залізничного транспорту. Водночас, упродовж останніх років спостерігається нестабільність фінансових результатів, високе навантаження постійних витрат, збитковість діяльності, а також ознаки низької цифрової зрілості.

З одного боку, компанія має сформовану інженерну, виробничу та ринкову базу, що створює підґрунтя для стабільного функціонування. З іншого боку – тривала збитковість, нестійкий фінансовий результат, перевищення дебіторської заборгованості над кредиторською, зниження оборотності запасів і залежність від зовнішніх джерел фінансування свідчать про наявність глибших управлінських дисбалансів. Ці фактори обумовлюють необхідність формування оновленої стратегії розвитку, що передбачатиме не лише оперативну стабілізацію, а й довгострокове стратегічне переосмислення бізнес-моделі підприємства. В умовах інформаційної економіки ці фактори посилюються необхідністю цифрової адаптації бізнес-моделі [24].

Сучасні вимоги до стратегічного управління в умовах інформаційної економіки включають такі пріоритети:

перехід від ресурсно-орієнтованої до цифрово-адаптивної моделі

розвитку;
 підвищення гнучкості та адаптивності організаційної структури;
 розширення цифрової компетентності персоналу;
 переорієнтація з обсягу виробництва на цінність для споживача;
 скорочення часових лагів між ухваленням рішень і реалізацією дій.

Таблиця 3.1

Стратегічні цілі розвитку ТОВ «ЕСТ» на 2025–2028 роки

Стратегічна ціль	Очікуваний результат
Досягнення операційного прибутку	Зменшення постійних витрат на 15%, вихід на позитивний фінансовий результат у 2025 р.
Впровадження ERP-системи	Єдине цифрове середовище управління виробництвом і фінансами
Скорочення дебіторської заборгованості	Зменшення частки дебіторської заборгованості в оборотних активах з 23% до 15%
Вихід на нові ринки	Початок експорту адаптованої продукції щонайменше в 2 країни
Інтелектуалізація продукції	До 30% продукції з мікропроцесорним керуванням або цифровими функціями

Визначальним кроком у побудові оновленої стратегії стало формулювання місії, візії та стратегічних цілей підприємства.

Так, місія підприємства полягає у забезпеченні інфраструктури залізничного транспорту України високонадійною, енергоефективною та інноваційною електротехнічною продукцією, адаптованою до сучасних технологічних стандартів.

Візія підприємства – стати вітчизняним лідером у сфері цифрових електротехнічних рішень для транспортної галузі, розширюючи присутність на зовнішніх ринках і формуючи цінність на основі інженерної компетентності, цифрової гнучкості та сталого розвитку.

На основі визначеної місії та візії, а також з урахуванням діагностованих проблем, сформульовано такі стратегічні цілі підприємства на середньостроковий період (3-5 років):

Ціль 1: Забезпечення прибутковості підприємства шляхом оптимізації структури витрат і підвищення операційної ефективності.

Ціль 2: Поглиблення цифрової трансформації – впровадження сучасної ERP-системи, розширення використання CRM та цифрової аналітики.

Ціль 3: Зміцнення платоспроможності та ліквідності – шляхом скорочення дебіторської заборгованості та активного управління грошовими потоками.

Ціль 4: Переорієнтація маркетингової політики – фокус на нових сегментах ринку та просування інноваційної продукції.

Ціль 5: Підвищення гнучкості виробництва – за рахунок оновлення технічної бази та впровадження принципів ощадного виробництва.

Ціль 6: Формування внутрішньої культури стратегічного мислення – через навчання персоналу, підтримку цифрових ініціатив і командної взаємодії.

Для досягнення вказаних цілей доцільно зосередитись на чотирьох ключових напрямках розвитку, які мають стати основою нової стратегії підприємства (табл.3.2):

Таблиця 3.2

Пріоритетні напрями реалізації стратегії розвитку ТОВ «ЕСТ»

Напрямок	Зміст	Очікуваний ефект
Фінансово-економічний	Оптимізація витрат, управління прибутком, платоспроможності	Зростання рентабельності та зниження збитковості
Цифровий	Автоматизація процесів, ERP, CRM, бізнес-аналітика	Підвищення прозорості, контроль і гнучкість управління
Інноваційно-продуктовий	Оновлення виробів, додавання цифрових функцій	Конкурентна перевага та розширення асортименту
Організаційний	Оптимізація структури, розвиток персоналу, делегування	Підвищення управлінської ефективності

1. Економічний – забезпечення фінансової стабільності, підвищення рентабельності та обґрунтована інвестиційна політика.

2. Цифровий – цифровізація бізнес-процесів, аналітичне моделювання даних, автоматизація планування та контролю.

3. Маркетинговий – посилення бренду, розширення ринку збуту, створення клієнтоцентричних рішень.

4. Організаційний – оновлення структури управління, скорочення адміністративних витрат, розвиток гнучких компетенцій персоналу.

Окремо слід зазначити, що інформаційна економіка вимагає від підприємств стратегій високої варіативності: сценарного планування, швидкого прийняття рішень на основі даних, можливості швидко змінювати конфігурацію виробництва або цінову політику [27]. Тому стратегія ТОВ «ЕСТ» має бути побудована як адаптивна, з регулярним переглядом цілей і корекцією дій залежно від кон'юнктури та технологічного прогресу, змін зовнішнього середовища.

При цьому адаптивна стратегія – це тип управлінської стратегії, що передбачає гнучке реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища, активне пристосування до нових умов ринку, технологічних викликів, споживчої поведінки та внутрішніх ресурсних обмежень. Вона не фіксується жорстко в часі або формах реалізації, а постійно переглядається відповідно до змін кон'юнктури.

До ключових характеристик адаптивної стратегії відносять :

1. Гнучкість передбачає можливість швидко змінювати пріоритети, тактичні кроки, продуктову політику або внутрішню структуру.
2. Аналіз у реальному часі базується на даних (data-driven management), аналітичних інструментах та регулярному моніторингу показників.
3. Сценарний підхід передбачає кілька можливих варіантів розвитку подій (оптимістичний, песимістичний, базовий).
4. Децентралізоване управління - залучення різних рівнів персоналу до прийняття рішень, посилення автономії команд.
5. Циклічність- реалізація через короткі етапи (ітерації), у межах яких приймаються рішення про корекцію стратегії.
6. Технологічна підтримка – використання цифрових інструментів для моніторингу, прогнозування, оптимізації процесів.

Таблиця 3.3.

Порівняння класичної та адаптивної стратегій

Ознака	Класична стратегія	Адаптивна стратегія
Орієнтація	Сталі довгострокові цілі	Гнучке планування залежно від змін середовища
Частота перегляду	Один раз на 3–5 років	Постійно, на основі аналізу даних
Рівень деталізації	Високий, передбачає чіткий план	Варіативний, допускає зміну напрямів
Головне джерело даних	Історичні тренди	Поточні дані, прогнози, аналітика
Приклад застосування	Великі стабільні корпорації	Компанії у швидкозмінних галузях (технології)

Для ТОВ «ЕСТ», яке працює у вузькоспеціалізованій ніші, демонструє нестабільні фінансові результати й одночасно має потенціал цифрового оновлення, адаптивна стратегія є найбільш доцільним форматом управління розвитком. Такий підхід дозволяє одночасно: враховувати обмеженість ресурсів у короткостроковій перспективі; гнучко адаптувати план дій до змін ринку чи державного замовлення; поетапно впроваджувати цифрові рішення без порушення стабільності основної діяльності.

Отже, стратегічні цілі, сформульовані для підприємства, повинні реалізовуватися не через класичну фіксовану модель, а через адаптивну стратегію, що ґрунтується на постійному аналізі, моделюванні ризиків, тестуванні рішень та цифровому зворотному зв'язку. Саме такий підхід забезпечує баланс між стабільністю функціонування й необхідною швидкістю інноваційного розвитку.

3.2. Обґрунтування управлінських рішень щодо реалізації стратегії розвитку в цифровому середовищі

Успішна реалізація стратегії розвитку ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту» вимагає обґрунтованих управлінських рішень, здатних забезпечити не лише стабілізацію поточної діяльності, а й формування передумов для довгострокової адаптації до умов інформаційної економіки.

Визначальними в цьому процесі виступають фінансово-економічні та цифрові рішення, що мають спиратися на аналітику, адаптивність, прозорість та результативність.

Згідно з концепцією адаптивного стратегічного управління [8]. підприємство, що діє в умовах високої турбулентності середовища, має будувати свою стратегію на основі динамічних управлінських рішень, які ґрунтуються на гнучкому перерозподілі ресурсів та цифровому моделюванні альтернатив. У цьому контексті для ТОВ «ЕСТ» пріоритетним завданням є відновлення прибутковості через управління витратами та модернізацію підходів до бюджетування.

Поточна структура витрат підприємства демонструє дисбаланс між собівартістю реалізованої продукції, яка становила 6031,5 тис. грн у 2024 році, та загальними витратами у розмірі 12079,8 тис. грн. Це свідчить про те, що понад 49% витрат мають адміністративний, фінансовий або інший непродуктивний характер. За даними Шершньової З. Є, критичний рівень постійних витрат у галузі промислового виробництва не повинен перевищувати 35–40% від сукупних витрат [47]. Таким чином, підприємство має резерв для зниження навантаження на прибуток на рівні 9-12% бюджету, що потенційно становить понад 1 млн грн.

Обґрунтованим рішенням у цьому напрямі є запровадження системи управління центрами фінансової відповідальності, що дозволяє деталізувати витрати по структурних підрозділах і виявити найбільш витратні сегменти. Як показує досвід впровадження ЦФВ на українських машинобудівних підприємствах, такий підхід забезпечує зниження непродуктивних витрат на 10–15% протягом першого року [23]. Для ТОВ «ЕСТ» це означає можливість зменшити адміністративні витрати щонайменше на 200–250 тис. грн, що дозволить зменшити точку беззбитковості на 5–7%.

Одним із найважливіших кроків є поступове впровадження цифрових рішень у сферу фінансів і логістики. Станом на 2024 рік підприємство не використовує жодної інтегрованої ERP-системи, що унеможлиблює наскрізне

планування ресурсів і потребує суттєвих зусиль для автоматизації процесів. Як свідчить досвід вітчизняних підприємств, що реалізували проекти з цифрової трансформації (наприклад, кейси «Укрпошти» чи «Техноторг»), впровадження базової ERP-системи типу Odoo або 1С:Управління підприємством забезпечує до 30% економії часу управлінського персоналу та зменшення помилок у даних до 80% [1? 24].

Для ТОВ «ЕСТ» доцільно розпочати з базового модуля, який охоплюватиме облік залишків, автоматизацію рахунків-фактур, планування закупівель та формування фінансової звітності. Вартість впровадження такої системи орієнтовно становитиме 250–300 тис. грн (відповідно до цін провайдерів ERP в Україні). Однак, з урахуванням витрат, що підприємство несе на ручне адміністрування, обсягом до 400 тис. грн на рік (зарплати, помилки, затримки), окупність такого рішення не більше 9-12 місяців.

Не менш важливим є впровадження CRM-системи для управління відносинами з клієнтами. Наразі взаємодія із замовниками ведеться в паперовій або локальній електронній формі, без збереження історії комунікації чи централізованого обліку статусу контрактів. Це ускладнює не лише прогнозування попиту, а й створює ризик втрати лояльності постійних клієнтів. За оцінками McKinsey (2017), впровадження CRM забезпечує зростання ефективності комерційного блоку на 15–25% завдяки персоналізованому підходу до клієнтів [5]. Для ТОВ «ЕСТ» це може означати зростання обсягів повторних замовлень і пришвидшення процесу укладення контрактів.

Таким чином, реалізація стратегії розвитку ТОВ «ЕСТ» вимагає впровадження продуманих управлінських рішень у фінансово-економічній та цифровій сферах. Їхня інтеграція дозволить створити підґрунтя для стабілізації фінансових результатів, зменшення втрат ресурсів і формування цифрово гнучкого середовища, що забезпечить довгострокову конкурентоспроможність підприємства.

Важливим напрямом реалізації обраної стратегії є оновлення

продуктового портфеля підприємства відповідно до сучасних вимог ринку та технологічних трендів. В умовах інформаційної економіки зростає попит на інтелектуалізовану, сумісну з цифровими системами продукцію, яка здатна інтегруватися в системи управління, диспетчеризації, діагностики. Для ТОВ «ЕСТ», яке спеціалізується на постачанні електротехнічної продукції для залізничного транспорту, це означає перехід від пасивних електромеханічних рішень до розробки функціонально розширених виробів, оснащених мікропроцесорними модулями або цифровими інтерфейсами.

Таблиця 3.4

Запропоновані управлінські рішення та очікуваний економічний ефект

Управлінське рішення	Очікуваний результат	Орієнтовний економічний ефект
Запровадження центрів фінансової відповідальності (ЦФВ)	Зменшення непродуктивних витрат, контроль за витратами підрозділів	Скорочення витрат на 200–250 тис. грн на рік
Впровадження ERP-системи (базовий модуль)	Автоматизація управління ресурсами, мінімізація помилок	Окупність за 9–12 міс., економія \approx 400 тис. грн/рік
Інтеграція CRM для управління продажами	Прискорення комунікації з клієнтами, зростання повторних замовлень	Зростання обсягів продажу на 10–15% (\approx +800 тис. грн/рік)
Модернізація продукції з цифровими функціями	Розширення частки високорентабельної продукції	Підвищення маржинальності асортименту на 5–7%
Навчання персоналу цифровим інструментам	Підвищення продуктивності та адаптивності працівників	Прискорення впровадження змін, зниження втрат часу

Управлінським рішенням у цьому напрямі має стати створення окремої інженерної групи всередині конструкторсько-технологічного відділу, яка буде відповідати за адаптацію стандартної продукції до цифрових вимог. Наприклад, модифікація релейних блоків або апаратури зв'язку з функціями самодіагностики або інтеграції в SCADA-системи дозволить вийти на сегмент високої доданої вартості. За оцінками Центру розвитку інновацій (2023), частка продукції з вбудованою електронікою в сегменті енергетичних систем за останні 5 років зросла на 40%, що підтверджує актуальність такого кроку [10]. Одночасно з оновленням виробів необхідно забезпечити управління інноваційним циклом. Це передбачає регулярний ринковий моніторинг, аналіз

конкурентних рішень, участь у технічних виставках, зворотний зв'язок із ключовими клієнтами. У перспективі на 3-5 років доцільно створити портфель інновацій, у якому буде щонайменше 3-5 перспективних продуктів на різних стадіях розробки.

Паралельно з продуктовими змінами необхідно трансформувати організаційну структуру підприємства. Сьогодні управлінська модель ТОВ «ЕСТ» є класично цеховою з елементами функціонального розподілу, що не забезпечує достатньої гнучкості для реалізації цифрової стратегії. Ефективним рішенням стане перехід до гібридної структури з елементами проєктного управління, в якій ключові стратегічні напрями: цифровізація, експорт, R&D, які будуть реалізовуватись у вигляді внутрішніх ініціатив з окремими керівниками, командами та індикаторами ефективності [13].

Підвищення гнучкості управління передбачає також розвиток людського капіталу. Стратегічним рішенням у цьому аспекті має стати впровадження програми підвищення цифрових компетенцій персоналу - зокрема, навчання роботі з ERP, CRM, онлайн-аналітикою, системами електронного документообігу. За оцінками дослідження McKinsey Global Institute (2020), компанії, що інвестували в цифрову підготовку працівників, показали в середньому на 20% швидше впровадження трансформаційних рішень [5]. У сукупності, інноваційно-продуктові та організаційні управлінські рішення мають забезпечити перехід ТОВ «ЕСТ» від класичної виробничої моделі до інноваційно-адаптивної, в якій цифрові технології, інженерне оновлення та управлінська гнучкість формуватимуть основу конкурентоспроможності.

Реалізація запропонованої стратегії цифрового розвитку ТОВ «ЕСТ» вимагає чіткої поетапності та логіки впровадження. У зв'язку з обмеженими ресурсами та необхідністю поступової адаптації персоналу й організаційної структури до нових технологічних рішень, доцільним є формування цифрової дорожньої карти (digital roadmap), яка забезпечить узгоджене впровадження змін за етапами (3.5).

Таблиця 3.5

Цифрова дорожня карта реалізації стратегії розвитку ТОВ «ЕСТ»

Період реалізації	Ключові дії	Очікувані результати
1–6 місяць	Запуск CRM-системи: формування клієнтської бази, інтеграція з продажами, навчання персоналу	Покращення взаємодії з клієнтами, зростання повторних замовлень, автоматизація продажів
6–12 місяць	Впровадження ERP-модулів: складський облік, логістика, закупівлі, формування звітності	Прозорість ресурсів, зниження залишків, оптимізація постачання, контроль витрат
12–18 місяць	Розробка та запуск цифрових продуктів: апаратура з мікропроцесорними модулями, сенсорна діагностика	Вихід на нові сегменти ринку, підвищення вартості продукції, рентабельність
18–24 місяць	Впровадження інноваційних каналів продажу: онлайн-каталог, партнерські платформи, e-marketplaces	Розширення ринку збуту, зростання доходу, підвищення впізнаваності бренду

Дорожня карта є інструментом середньострокового планування цифрових ініціатив підприємства, що поєднує часову шкалу, змістові блоки дій та очікувані результати. Її основною метою є не лише поетапне впровадження нових технологій, а й забезпечення керованості трансформаційних процесів, мінімізація ризиків збоїв і підвищення ефективності управлінських рішень.

У межах запропонованої моделі реалізації цифрової стратегії для ТОВ «ЕСТ» виділено чотири ключові часові етапи. Перші 6 місяців охоплюють запуск CRM-системи для оптимізації роботи з клієнтами, формування електронної бази контрактів та підвищення повторних продажів. На другому етапі (6–12 місяць) реалізується впровадження базових модулів ERP, зокрема обліку, логістики та складських операцій, що створює основу для наскрізної автоматизації.

Третій етап (12–18 місяць) передбачає запуск нових продуктів з цифровими функціями — мікропроцесорною діагностикою, сенсорними елементами, розширеним інтерфейсом керування. Це дозволить вийти на сегмент інтелектуалізованих рішень, підвищити вартість і маржинальність продукції. На фінальному етапі (18–24 місяць) заплановано впровадження

інноваційних каналів збуту, зокрема створення онлайн-каталогу продукції, інтеграцію з електронними торговельними платформами та розгортання партнерських digital-програм.

Цифрова дорожня карта є не лише засобом планування, а й інструментом стратегічної гнучкості, що дозволяє послідовно інтегрувати управлінські, виробничі та маркетингові цифрові ініціативи в єдину модель розвитку підприємства.

Таким чином, реалізація запропонованої стратегії вимагає комплексних змін від автоматизації обліку до редизайну організаційної моделі та перегляду продуктового підходу. Впровадження управлінських рішень, обґрунтованих у цьому підпункті, дозволить підприємству не лише стабілізувати поточну діяльність, а й створити передумови для зростання у нових умовах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету – розроблено стратегію розвитку ТОВ «Електротехнічні системи транспорту» з урахуванням особливостей функціонування підприємства в умовах інформаційної економіки.

На основі опрацювання наукових джерел та сучасних практик стратегічного управління встановлено, що інформаційна економіка змінює традиційні парадигми розвитку підприємств, зокрема акцентує увагу на нематеріальних активах, цифровій компетентності, адаптивності бізнес-моделей та інноваційності продуктового портфеля. Сформульовано висновок, що стратегія розвитку в сучасних умовах має бути не статичною, а адаптивною, побудованою на принципах сценарного планування, цифрової трансформації та інтеграції аналітичних інструментів.

У результаті проведеного аналізу стратегічного потенціалу ТОВ «ЕСТ» виявлено низку ключових характеристик. Підприємство має сформовану виробничу інфраструктуру, нішеву спеціалізацію, досвід співпраці з державними замовниками, але характеризується невисоким рівнем цифрової зрілості, нестабільними фінансовими результатами та перенакопиченням готової продукції. Незважаючи на зростання валового прибутку, спостерігається негативна динаміка чистої рентабельності, високе навантаження постійних витрат і низький рівень платоспроможності.

У межах стратегічного проектування було сформульовано місію, візію та стратегічні цілі розвитку підприємства на середньостроковий період, які передбачають: забезпечення прибутковості, цифрову трансформацію, покращення фінансової стабільності, вихід на нові ринки та оновлення асортименту. В якості базової моделі обрано адаптивну стратегію, що передбачає гнучке управління, цифровий зворотний зв'язок, поетапне впровадження змін та сценарний підхід до прогнозування.

Обґрунтовано управлінські рішення щодо реалізації стратегії, які

включають впровадження центрів фінансової відповідальності, ERP- і CRM-систем, оновлення продуктів із цифровими функціями, реструктуризацію організаційної моделі та підвищення цифрової компетентності персоналу. Запропонована цифрова дорожня карта реалізації стратегії охоплює чотири етапи і забезпечує системне впровадження інновацій із визначенням конкретних результатів.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що перехід до нової моделі розвитку ТОВ «ЕСТ» можливий за умови інтеграції цифрових технологій, посилення аналітичного управління та формування культури стратегічного мислення. Запропонована стратегія має потенціал не лише для подолання поточних проблем, а й для забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. BRDO. Цифрова економіка України: огляд та виклики 2023 URL: <https://brdo.com.ua/analytics/digital-economy-review-2023>.
2. Brynjolfsson E McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York W. W. Norton & Company 2014. 320 p.
3. DIIA.Business. Digital Transformation Index Ukraine 2023 URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/doslidzenna-indeks-tsifrovoi-transformacii-ukraini-2023>.
4. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship. New York HarperBusiness 2006. 288 p.
5. McKinsey & Company. How to build an agile organization URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization>.
6. McKinsey Global Institute. Digital globalization: The new era of global flows. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital>.
7. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York Free Press 1985 592 p.
8. Teece D. J. Business Models and Dynamic Capabilities. Long Range Planning 2018. Vol. 51 No. 1 P. 40–49.
9. Белошапка В Я. Інноваційні підходи до формування стратегії підприємства в умовах цифровізації. Економічний вісник Донбасу. 2020 № 1 (59) С. 21-27.
10. Білоус О І. Стратегічне управління підприємствами в умовах цифрової трансформації економіки. Економіка і організація управління 2021 № 3 (43) С. 65–74.
11. Бортнік А.М. Цифрова трансформація бізнес-моделі підприємства. Стратегія економічного розвитку України. № 47. 2020. С. 16-31. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/c96f724b-3c58-4e59-b241-e1e8ffbf8d00/content>.
12. Гаватюк Л. С., Пілат А. І. Рентабельність підприємства як основний показник ефективності його діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 280 (2). С. 45-49.
13. Гражевська Н. Розвиток підприємницьких цифрових екосистем як чинник повоєнного відновлення економіки України. Економіка. 2(219). 2022. С.17.-24.
14. Гроші, фінанси та кредит : підручник / за ред. О. Д. Василика. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. – 456 с.
15. Дергачова Г.М., Колешня Я.О. Цифрова трансформація бізнесу:

сутність, ознаки, вимоги та технології. Економічний вісник НТУУ «КПІ» : збірник наукових праць. 2020. № 17. С. 280-290. URL: <https://ela.kpi.ua/items/4a2fe98f-987a-4877-a004-200ccfb2eb11>

16. Економіка підприємств : навч. посіб. / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.

17. Економіка підприємства : навч. посіб. / за заг. ред. Л. Г. Мельника. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 648 с.

18. Єрмошенко М.М. Цифровізація економіки: виклики для підприємств. Економіка та держава 2020 № 7 С. 38-42.

19. Іванов В.К. Сутність платоспроможності промислового підприємства. Вісник економічної науки України. Київ, 2009. № 2 (16). С. 41-49.

20. Івахненко В. М. Курс економічного аналізу : навч. посіб. Київ : Знання–Прес, 2002. 190 с.

21. Інтеграція України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу: виклики, можливості та бар'єри. URL: https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/files/digital_single_market_ua_side_uk.docx.

22. Коломєць, Є. (2024). Цифрова трансформація бізнесу як основа підвищення його конкурентоспроможності. Сталий розвиток економіки, (4(51), 72-80.

23. Колот В. І. Цифрова трансформація бізнесу: зміст, тенденції та управлінські аспекти. Економіка України 2021 № 8 С. 17–26.

24. Костирко Л. І. Управління розвитком підприємства на основі цифрових стратегій. Адаптивне управління: теорія і практика Серія: Економіка 2023 Вип. 17 С. 112–119.

25. Лопатовська, О. В., Пономарьова, К. І. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 5. С. 36–41.

26. Миколенко І. Г., Гребельна А. Д. Чинники прибутковості підприємства. Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. 2021. № 6 (33). DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.33-21>

27. Михальченко Г. Г. Перспективи розвитку машинобудівних підприємств в умовах невизначеності. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв, 2015. Вип. 8. С. 530–534.

28. Михальченко Г. Г., Снітко Ю. М., Іваненко В. О. Кібербезпека в економіці: захист від кіберзагроз у диджиталізованому світі. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 38. 2023. С. 377-384.

29. Міністерство цифрової трансформації України. Дослідження

- цифрової трансформації бізнесу в Україні 2022 URL: <https://thedigital.gov.ua/news/doslidzhennya-tsfrovizatsii-biznesu-v-ukraini>.
30. Офіційний сайт Групи Метінвест. URL: <https://metinvestholding.com> – Дата звернення: 26.05.2025.
31. Офіційний сайт компанії «Rozetka». URL: <https://rozetka.com.ua> – Дата звернення: 26.05.2025.
32. Офіційний сайт компанії «Нова пошта». URL: <https://novaposhta.ua> – Дата звернення: 26.05.2025.
33. Офіційний сайт ПриватБанку [Електронний ресурс]. URL: <https://privatbank.ua> – Дата звернення: 26.05.2025.
34. Петрович Й. М., Будішева І. О., Устінова І. Г. Економіка виробничого підприємництва : навч. посіб. Львів : Оскарт, 2002. 416 с.
35. Петько С.М. Теоретичні основи цифрової трансформації суб'єктів господарювання. Економіка та суспільство. Вип. 47. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2129>
36. Платформа Agrohub – інновації для агробізнесу. URL: Режим доступу: <https://agrohub.org> – Дата звернення: 26.05.2025.
37. Подольська В. О., Ярош О. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 488 с.
38. Портер М Е Конкурентна перевага: як досягти високого результату та забезпечити його зростання. Київ Наш формат 2021 496 с.
39. Протопопова В. О., Полонський А. Н. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2002. 220 с.
40. Селіверстова Л. С. Шляхи формування ефективної стратегії підприємства. Актуальні проблеми економіки. Київ, 2008. № 7. С. 133-140.
41. Статут ТОВ «Електротехнічні Системи Транспорту»
42. Сумець О С. Стратегічне управління підприємством. Київ КНЕУ 2021 240 с.
43. Ткаченко С І. Цифрова економіка як чинник трансформації стратегій підприємств. Бізнес-Інформ 2022 № 2 С. 58–63.
44. Томпсон А А Стрікланд А Дж. Стратегічний менеджмент: концепції та аналітичні інструменти. Київ Вільямс 2008 576 с.
45. Фінанси підприємств : підручник / під кер. А. М. Поддєрьогина. Київ: КНЕУ, 2000. 460 с.
46. Шегда А.В. Менеджмент: Підручник. К.: Знання, 2004. 687 с.
47. Шершньова З Є. Стратегічне управління. Київ КНЕУ 2004. 384 с.