

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ**

Кафедра менеджменту імені професора Л.І. Михайлової

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

другий (магістерський) рівень вищої освіти

на тему: **«Удосконалення системи планування на
промисловому підприємстві»**

Виконав:

Кий Віталій Вікторович
здобувач вищої освіти спеціальності
073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Керівник:

Ткаченко Вікторія Вікторівна
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
імені професора Л.І. Михайлової

Рецензент:

Кулик Вікторія
д.е.н., професор кафедри менеджменту і логістики
Національного університету «Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»

Суми – 2024

СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економіки і менеджменту
Кафедра Менеджменту імені професора Л.І. Михайлової
Освітній ступінь «Магістр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
ОП «Менеджмент організацій і адміністрування»

Затверджую: _____
Завідувач кафедри _____
(посада, ПІБ)
«___» «_____» 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Кию Віталію Вікторовичу

1. **Тема роботи:** Удосконалення системи планування на промисловому підприємстві
2. **База практичного дослідження:** ТОВ «ВК«Промислове обладнання», м. Суми

керівник роботи Ткаченко В.В., к.е.н., доцент

затверджена наказом по університету від «___» _____ 20__ р. №

3. **Строк подання студентом закінченого проекту (роботи)** «___» _____ 2024 р.

4. **Вихідні дані до проекту (роботи):**

нормативно-законодавчі акти України, навчально-методичні посібники, монографії, підручники за тематикою дослідження, наукові публікації, статистична інформація за 2021-2023 роки, звітність підприємства – бази практичного дослідження, власні дослідження.

5. **Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):**

- дослідити наукове розуміння сутності та особливостей системи планування;
- провести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати стан системи планування на підприємстві;
- оцінити фактори зовнішнього впливу на ефективність стратегічного планування підприємства;
- застосувати модель «Дерево цілей» для встановлення основної траєкторії побудови стратегії розвитку підприємства;
- розробити схему послідовності етапів при організації внутрішньофірмового планування;
- вдосконалити систему планування за допомогою введення автоматизованої системи планування;
- провести оцінку ефективності інвестиційного проекту по залученню новітнього виробничого обладнання;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

6. Дата видачі завдання:

«____» _____ 20____ р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту(роботи)	Строк виконання етапів проекту(роботи)	Примітка
1	Обґрунтування теми дослідження, визначення об'єкту, предмету дослідження,	<i>Вересень 2023 р.</i>	виконано
2	Формулювання мети та завдань дипломної роботи, складання плану-графіку роботи.	<i>Жовтень 2023 р.</i>	виконано
3	Вивчення та узагальнення літературних джерел з теми дослідження, опрацювання законодавчої та нормативної бази	<i>Листопад – Грудень 2023 р.</i>	виконано
4	Узагальнення теоретичного матеріалу з обраної теми дослідження, характеристика методичних підходів дослідження питання.	<i>Січень – Лютий 2024 р.</i>	виконано
5	Оформлення теоретичної частини дипломної роботи, постановка завдання для аналітичної частини, проектування можливостей вдосконалення досліджуваної проблеми	<i>Березень – Квітень 2024 р.</i>	виконано
6	Збір та обробка фактичного матеріалу, узагальнення результатів аналізу застосування досліджуваного питання в об'єкті практики	<i>Травень – Серпень 2024 р.</i>	виконано
7	Визначення шляхів вдосконалення досліджуваної проблеми, економічне обґрунтування пропозицій	<i>Вересень – Жовтень 2023 р.</i>	виконано
8	Завершення проектної частини дипломної роботи, формулювання висновків та узгодження з керівником	<i>Листопад- Грудень 2024 р.</i>	виконано
9	Підготовка доповіді, презентації до дипломної роботи та її попередній захист	<i>Листопад 2024 р.</i>	виконано
10	Перевірка на автентичність. Оформлення супровідних документів	<i>Грудень 2024 р.</i>	виконано
11	Представлення дипломної роботи на кафедрі, в деканат	<i>Грудень 2024 р.</i>	виконано
12	Захист дипломної роботи в ЕК	<i>Грудень 2024 р.</i>	виконано

Студент

(підпис)

В.В. Кий

Керівник роботи

(підпис)

В.В. Ткаченко

Перевірку на автентичність проведено.

Н.М. Баранік

Дипломна робота допущена до
захисту

(підпис)

С.М. Лукаш

АНОТАЦІЯ

Кий В.В. Удосконалення системи планування на промисловому підприємстві

Кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент організацій і адміністрування», СНАУ, Суми-2024 р. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота розглядає можливості удосконалення системи планування на промисловому підприємстві.

Проведено оцінку факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства ТОВ «ВК «Промислове обладнання» на основі SWOT-аналізу. З метою посилення слабких сторін та зменшення негативного впливу від загроз підприємству запропоновано проводити інформування потенційних споживачів щодо змін, які відбуваються у підприємстві.

Було застосовано модель «Дерево цілей» для встановлення основної траєкторії побудови стратегії розвитку підприємства та встановлено, що слід розробити план дій для створення корпоративної стратегії розвитку, з особливим акцентом на поліпшення його іміджу.

Проведено аналіз планової роботи та систем внутрішньофірмового планування підприємств, який дозволив визначити низку недоліків в організації планування, серед яких відсутність фахівця, який займається плануванням, відсутність принципу системності розробки планів, низька ефективність планової роботи, недостатність або повна відсутність маркетингових досліджень і т.д.

Для усунення недоліків в організації планової роботи у ТОВ «ВК «Промислове обладнання», запропоновано створити центр внутрішньофірмового планування (ЦВП).

Запропоновано схему послідовності етапів при організації внутрішньофірмового планування «з нуля».

Розроблено систему програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства, яка включає в себе впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «ВК «Промислове обладнання», підвищення кваліфікації працівників та диверсифікацію діяльності.

Було проведено оцінку ефективності інвестиційного проекту і запропоновано скористатися програмою президента «Доступні кредити 5-7-9%», що дозволить отримати кредитування під 5%. В результаті проведеної оцінки слід зазначити, що впровадження програми стратегічного розвитку в діяльність компанії в прогностичному періоді призведе до підвищення конкурентоспроможності і як наслідок іміджу ТОВ «ВК «Промислове обладнання». Розраховано, що інвестиції можуть бути окуплені за 1,6 року, при цьому рентабельність інвестицій досягне 88,42%.

Результати, отримані в кваліфікаційній роботі магістра, вказують на потенційну економічну ефективність запропонованих рекомендацій щодо удосконалення системи планування на промисловому підприємстві.

Ключові слова: управління, система планування, інвестиційний проект, план, стратегічний розвиток.

SUMMARY

Kyi V.V. Improvement of the planning system at an industrial enterprise

Qualification work in the specialty 073 "Management" SP "Management of organizations and administration", SNAU, Sumy-2024 - Manuscript.

The qualification work examines opportunities for improving the planning system at an industrial enterprise. An assessment of external factors influencing the effectiveness of the strategic development of LLC "VK Industrial Equipment" was conducted based on a SWOT analysis. To strengthen weaknesses and mitigate the negative impact of threats, it is proposed to inform potential customers about changes taking place within the enterprise.

The "Goal Tree" model was applied to establish the main trajectory for developing the enterprise's growth strategy. It was determined that an action plan should be developed to create a corporate development strategy with a particular focus on improving the company's image.

An analysis of planning activities and internal corporate planning systems was conducted, which identified several shortcomings in the organization of planning. These include the absence of a specialist dedicated to planning, a lack of systematic principles in plan development, low efficiency of planning activities, insufficient or completely absent marketing research, and other issues.

To address shortcomings in the organization of planning activities at LLC "VK Industrial Equipment," the establishment of an internal corporate planning center (IPC) has been proposed.

A sequential framework for organizing internal corporate planning "from scratch" has been suggested.

A system of programmatic measures has been developed to ensure the enterprise's strategic development. These measures include the implementation of a CRM system in the operations of LLC "VK Industrial Equipment," employee upskilling, and diversification of activities.

An evaluation of the investment project's effectiveness was conducted, and it was proposed to utilize the President's "Affordable Loans 5-7-9%" program, which allows obtaining financing at a 5% interest rate.

The assessment indicates that implementing the strategic development program into the company's operations during the forecast period will enhance the competitiveness and, consequently, the image of LLC "VK Industrial Equipment."

It was calculated that the investments could be recouped within 1.6 years, with an investment profitability rate of 88.42%.

In conclusion, it was determined that the investment project is promising for the studied enterprise, and it has been proven that it will have a positive impact on its revenues.

The results obtained in the master's qualification work indicate the potential economic efficiency of the proposed recommendations for improving the planning system at the industrial enterprise.

Key words: management, planning system, investment project, plan, strategic development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 Теоретико-методичні основи системи планування на промисловому підприємстві	10
РОЗДІЛ 2 Діагностика функціонування системи планування ТОВ «ВК «Промислове обладнання»	19
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.2 Аналіз стану системи планування ТОВ «ВК «Промислове обладнання»	28
2.3 Оцінка факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного планування ТОВ «ВК «Промислове обладнання»	37
РОЗДІЛ 3 Шляхи удосконалення системи планування на промисловому підприємстві	45
3.1 Організаційно-економічні заходи удосконалення системи планування ТОВ «ВК «Промислове обладнання»	45
3.2 Визначення стратегічних напрямів планування діяльності ТОВ «ВК «Промислове обладнання»	49
3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів ТОВ «ВК «Промислове обладнання»	55
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	66
ДОДАТКИ	70

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах ринкової економіки система планування є невід'ємною складовою успішного функціонування будь-якого підприємства. Динамічне середовище, що постійно змінюється, посилює потребу у стратегічному і тактичному плануванні. Зміни в економіці, технологічний прогрес, нестабільність ринків і непередбачуваність споживчого попиту вимагають від компаній гнучкості, адаптивності та здатності оперативно реагувати на виклики. Планування стає базовим інструментом для досягнення цих цілей.

Система планування на підприємстві включає визначення цілей, формування стратегії, розробку конкретних заходів для досягнення результатів та оцінку виконання. Вона дозволяє структурувати діяльність компанії, забезпечити раціональне використання ресурсів, зменшити витрати і мінімізувати ризики. Завдяки систематичному підходу до планування підприємство отримує можливість оцінювати перспективи розвитку, прогнозувати ринкові тенденції та будувати довгострокові стратегії.

Стан вивчення проблеми. Різні аспекти проблем формування та удосконалення системи планування можна прослідкувати у наукових дослідженнях С. Білоус [31], К. Верхаль [35], М. Данилюк [3], О. Галушак [32], Ю. Єгупов [4], Є. Іонін [7], Н. Костецька [13], Л. Маматова [16], Н. Михалюк [17], Н. Носаль [20], Ю. Петрук [34], Г. Семенов [24], Л. Хоменчук [28], Л. Хромушина [29] та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад системи планування на промисловому підприємстві, а також розробка рекомендацій та практичних заходів для підвищення ефективності системи планування на підприємстві. Для досягнення окресленої мети поставлено такі **завдання**:

- дослідити наукове розуміння сутності та особливостей системи планування;

- провести організаційно-економічну характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати стан системи планування на підприємстві;
- оцінити фактори зовнішнього впливу на ефективність стратегічного планування підприємства;
- застосувати модель «Дерево цілей» для встановлення основної траєкторії побудови стратегії розвитку підприємства;
- розробити схему послідовності етапів при організації внутрішньофірмового планування;
- вдосконалити систему планування за допомогою введення автоматизованої системи планування;
- провести оцінку ефективності інвестиційного проекту по залученню новітнього виробничого обладнання;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є система планування підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні засади удосконалення системи планування на промисловому підприємстві.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні прикладних рекомендацій щодо планування інвестиційної діяльності промислового підприємства, зокрема запропоновано поетапний план формування та реалізації інвестиційної стратегії та інвестиційний проект для ТОВ «ВК «Промислове обладнання» як частину реалізації такого плану.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробці практичних рекомендацій, які можуть бути використані для удосконалення системи планування промислового підприємства.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань було використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: абстрагування та порівняння, аналізу та синтезу, графічні методи, дедукції, метод економіко-математичного моделювання, спостереження та порівняння, логічний метод. Інформаційну основу дослідження становлять дані діяльності підприємства ТОВ

«ВК «Промислове обладнання».

Інформаційна база. Джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи були нормативно-законодавчі акти, установчі документи, фінансова звітність ТОВ «ВК «Промислове обладнання» за 2021-2023 рр.; наукові статті, тези, підручники, посібники з теми дослідження.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Положення кваліфікаційної роботи доповідалися автором на двох наукових конференціях:

1. Кий В.В. Удосконалення внутрішньофірмового планування на підприємстві : матеріали міжнар.наук.-прак.конф. *«Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти та технологій»*. Збірник тез доповідей. Ч.2. (10 січня 2024), Біла Церква, 2024. С. 26-27.

2. Кий В.В. Помилки при плануванні на промисловому підприємстві та шляхи їх вирішення : матеріали щорічної наук.-практ. конф. викладачів, аспірантів та студентів Сумського національного аграрного університету (14-16 травня 2024), Суми, 2024. С. 509-510.

Публікації. За матеріалами кваліфікаційної роботи опубліковано тези наукових конференцій у збірниках наукових праць.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел з 35 найменувань, додатків. Основний текст викладений на 60 сторінках комп'ютерного тексту, робота містить 23 таблиці, 4 рисунки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Планування – це основа успішного менеджменту, адже воно дозволяє визначити цілі, розробити стратегії їх досягнення та раціонально розподілити ресурси. Завдяки плануванню організація ефективно адаптується до змін зовнішнього середовища, прогнозує виклики та використовує можливості. Воно зосереджено на стратегічному плануванні та забезпечує основу для всіх управлінських рішень, організаційних операцій, мотивації та контролю [13].

Процес планування формує основу для управління суб'єктами організації. В процесі розвитку визначення сутності планів виходячи з різних теоретичних методів сформувалися різноманітні моделі реалізації планів на підприємствах. Вітчизняна система планування здавна мала повчальний характер.

Проте поступовий розвиток світової науки управління вплинув і на формування наукових поглядів у сфері планування в нашій країні [10].

Планування можна пояснити як процес прийняття рішень, який передують майбутнім діям. В цілому, планування призводить до того, що керівний орган приймає певні рішення щодо того, де і як воно буде здійснюватися. Шляхи і способи реалізації планувальних рішень є сполучною ланкою між сьогоденням і майбутнім. Певною мірою вони визначають науково-технічний рівень задуму та якісні параметри задуму [17].

Планування по суті є процесом постановки цілей, визначення пріоритетів, вибору засобів, методів та шляхів для досягнення намічених результатів. Вищою метою планування є визначення системи цілей підприємства та формування засобів, можливостей, підходів і ризиків для досягнення цих цілей.

Управління плануванням – це управлінська діяльність, яка спрямована на реалізацію концепцій планування, поєднує визначені теорією і практикою методи (систематичні, процедурні, ситуаційні, ситуаційні, колаборативні тощо)

і реалізується за допомогою функцій управління (планування, організація, мотивація, контроль), що дозволяє цілеспрямовано впливати на заплановані об'єкти [3].

Управлінські рішення не слід розглядати як свавільні дії. Обов'язковою умовою формулювання та прийняття конкретних управлінських рішень завжди є наявність конкретної проблеми, тобто розбіжність між реальним станом діяльності та бажаним станом виробництва, бізнесу чи будь-якого іншого суб'єкта, що може перешкоджати її реалізації, ефективній діяльності і перспективному розвитку.

Планування управлінської діяльності різних організацій є основною основою для прийняття конкретних управлінських рішень. Як особлива галузь людської діяльності та самостійна галузь знань, планування є сукупністю систематизованих знань про формування та режими функціонування різних економічних систем. Будучи складовою частиною загальної економічної науки, наука про планування спрямована на опис, демонстрацію та прогнозування реальних процесів і явищ (теоретичне відображення дійсності) [16].

Процес планування передбачає проходження таких етапів [20]:

- постановка загальних цілей;
- визначати конкретні завдання та їх деталізацію протягом певного періоду часу;
- визначати найкращі шляхи і засоби досягнення бажаних цілей;
- відстежувати прогрес у досягненні цілей, порівнюючи заплановані показники з фактичними та за потреби коригуючи цілі.

Процес планування корпоративних заходів включає в себе кілька ключових складових, серед яких: виробництво та реалізація продукції, забезпечення робочою силою, фінансовими та матеріальними ресурсами, собівартість, фінансові результати роботи, фінансовий стан підприємства та його інвестиційна діяльність. Це і є об'єкти планування запланованих заходів.

Оскільки планування є процесом прийняття рішень щодо досягнення його цілей, методів і способів через цілеспрямовану порівняльну оцінку

альтернативних варіантів дій в очікуваних умовах, реалізація планування завжди пов'язана з використанням конкретних ресурсів, які мають відношення до використання конкретних ресурсів. Ресурси підприємства зазвичай є об'єктом планування підприємства [24].

Загалом планування як невід'ємна частина економічної науки в основному базується на загальноприйнятих методах наукового дослідження: дедукції та індукції, аналізу та синтезу. Для нього характерні методи дослідження конкретно-історичні методи, системні методи, комплексні методи, методи моделювання та експерименту, спеціальні методи дослідження.

Планування є основною ланкою і організаційною відправною точкою в процесі досягнення цілей компанії. Взаємодія основних блоків процедури планування діяльності на підприємстві представлена на рисунку 1.1.

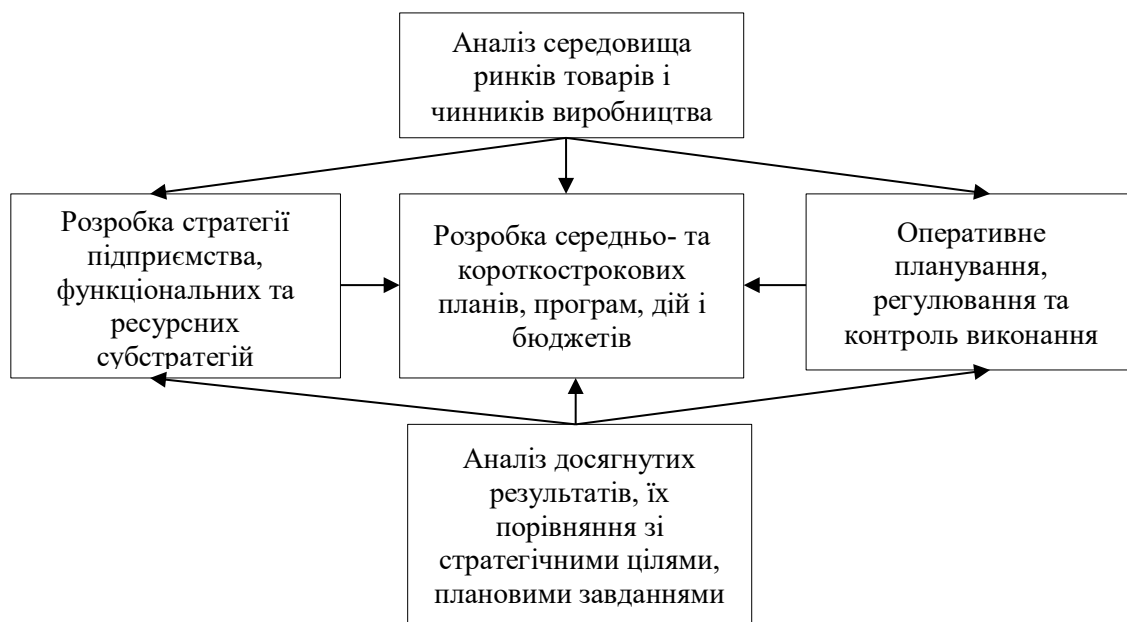


Рисунок 1.1 - Взаємодія основних блоків процедури планування діяльності підприємства

Джерело: [17]

Основний сенс планування - це підвищення ефективності діяльності, виявленні та зниженні рівнів ризику, підвищенні гнучкості та адаптивності до змін шляхом координації та цільової спрямованості всіх процесів [11].

Як правило, планування починається з визначення загальних цілей, потім визначення конкретних, детальних цілей на певний період, визначення ймовірності досягнення цих цілей і, нарешті, моніторинг досягнення встановлених цілей. Тому при передбаченні майбутнього, планування завжди базується на встановлених припущеннях про стан навколишніх подій.

Розроблені на ринку показники стають основою для формування планів компанії. Тому, приймаючи рішення, необхідно спиратися на постійно оновлювану зовнішню інформацію, аналізувати її та знаходити нові стратегії та варіанти. Відповідні рішення можуть бути прийняті в умовах невизначеності, тобто, беручи до уваги кілька припущень щодо змін навколишнього середовища, коли певна ситуація має певну ймовірність виникнення, відповідно можуть прийматися ризиковані рішення. Якщо неможливо навіть оцінити ймовірність настання тих чи інших подій, то рішення часто приймаються на основі так званого «феномену невизначеності» [2].

Важливою частиною поточного плану підприємства є його виробничий план, або план виробництва та збуту продукції. Він формує необхідний випуск продукції за всім асортиментом та якістю продукції за плановий період на основі вимог плану збуту. У ньому визначаються завдання на введення нових виробництв, вимоги до сировини і матеріалів, чисельності персоналу, транспортних засобів. Цей розділ тісно пов'язаний з плануванням праці та заробітної плати, а також плануванням собівартості продукції, націнки, рентабельності, фінансовим плануванням [28].

Основним завданням планування виробництва є максимізація попиту споживачів на якісну продукцію та послуги, що виробляються або надаються підприємством з тим, щоб максимально повно використовувати всі ресурси та отримувати максимальний прибуток [6].

У процесі формування виробничих планів, вирішення завдань на всіх рівнях повинні відповідати таким вимогам [7]:

- правильно визначити попит на товар або послугу, що виробляється, і продемонструвати, що обсяг її виробництва формується споживчим попитом;

- повна інтеграція витрат з натуральними показниками виробництва та реалізації послуг і продукції;

- обґрунтування планів виробництва продукції та послуг ресурсами, насамперед виробничими можливостями. Будь-який виробничий план складається з двох основних частин: плану виробництва продукту або послуги в натуральному (умовно-натуральному) вигляді і плану виробництва у вартісному.

Процес планування включає наступні етапи [12]:

Визначити цілі планування. Вони є вирішальними при виборі форматів і методів планування.

Аналіз проблеми. На цьому етапі визначається початковий стан для розробки плану та встановлюється бажаний кінцевий результат.

Пошук альтернатив. Під час цієї фази з можливих рішень проблемної ситуації обирають найкращий варіант та застосовують потрібні дії.

Прогнозування. Даний етап передбачає формування уявлення про планомірний розвиток ситуації.

Оцінка. На даному етапі здійснюються оптимальні розрахунки і обирається оптимальний варіант.

Прийняття обґрунтованого рішення. Обирається та затверджується оптимальне планове рішення.

Однією з ключових вимог до рішень у плануванні є забезпечення ефективного та раціонального використання наявних ресурсів. Використання ресурсів підприємства повинно бути орієнтоване на потреби, кон'юнктуру ринку, інтенсифікувати виробництво, сприяти науково-технічному прогресу для максимального використання наявних запасів предметів та інструментів, організовувати виробництво тощо [8, 10].

Важливою ознакою планування є збалансованість, тобто забезпечення необхідної і достатньої кількісної відповідності між взаємопов'язаними показниками і елементами. Збалансованість є вирішальною умовою ефективності плану та реальності його виконання. Основним її проявом є

відповідність між потребами в ресурсах і їх наявністю.

В ринкових умовах внутрішнє та зовнішнє середовище діяльності підприємств постійно змінюється, тому надзвичайно важливо створити достатні динамічні збалансовані та ліквідні передумови для виробництва. Навіть ідеально збалансований план на ранньому етапі не гарантує цього. При його виконанні не буде дисбалансу через вплив різних факторів [5, 9].

В умовах ринку все більш актуальним стає завчасне планування можливих сценаріїв розвитку, майбутньої дії зовнішніх і внутрішніх факторів, тобто прогнозування. Прогнозування, як невід'ємний елемент системи планування та інструмент, що дає змогу з певною ймовірністю розрахувати майбутні якісні та кількісні умови діяльності компанії, розділяються на два основні напрями [21]:

- прогнозування зовнішнього середовища - має пріоритет і повинно містити прогнози: економічні, науково-технічні, кон'юнктури ринку та соціально-політичні;

- прогноз внутрішніх факторів діяльності - являє собою поетапну розробку економічних, науково-технічних, соціальних та організаційних прогнозів.

Бізнес-планування здійснюється різними методами. При виборі методу планування необхідно враховувати деякі його вимоги [25, 29]:

- метод планування повинен: по-перше, адаптуватися до зовнішніх умов господарювання та особливостей кожного етапу формування та розвитку ринкових відносин;

- повний облік профілю діяльності об'єкта планування та різноманіття засобів і шляхів досягнення ключової бізнес-цілі (збільшення прибутку);

- по-третє, варіації залежать від типу плану, що розробляється.

Більшість відомих методів планування можуть бути розподілені за різними критеріями (таблиця 1.1).

Ресурсний метод планування, обраний через функцію «Початкова позиція для підготовки планування», враховує ринкову ситуацію та наявні ресурси бізнесу і може бути використаний у випадках, коли підприємство знаходиться в

монопольному становищі або в незадовільному стані. з розвиненою конкуренцією.

Таблиця 1.1 – Методи планування підприємницької діяльності

Класифікаційні ознаки	Методи планування
Вихідна позиція для розробки плану	– ресурсно-орієнтоване планування зосереджене на використанні наявних ресурсів для досягнення поставлених завдань; – цільове планування спрямоване на досягнення конкретних цілей або результатів.
Принципи визначення планових показників	– екстраполяційний підхід включає в себе визначення напрямків розвитку підприємства на основі аналізу минулих тенденцій та їх екстраполяції в майбутнє; – інтерполяційний метод передбачає спочатку визначення цілей, а потім розробку проміжних кроків і планів для досягнення цих цілей.
Спосіб розрахунку планових показників	– дослідно-статистичний метод передбачає планування на підставі аналізу середніх значень показників діяльності підприємства за минулий період; – факторний підхід полягає в плануванні на основі аналізу впливу окремих факторів на динаміку показників діяльності підприємства; – нормативний метод включає в себе планування показників на основі встановлених норм використання ресурсів.
Узгодженість ресурсів і потреб	– балансовий метод передбачає розробку таблиць-балансів, у яких відображаються джерела надходження ресурсів та їхнє спрямування на різні напрямки витрат; – матричний підхід передбачає створення моделей, які відображають взаємозв'язки між виробничими підрозділами підприємства і показниками його діяльності.

Джерело: узагальнено автором

Із загостренням конкуренції ринкові потреби і попит на продукцію (послуги) стають відправною точкою і відправною точкою планування. Підприємства самостійно здійснюють цілепокладання, визначають цілі діяльності та розробляють відповідні плани їх досягнення [14].

В залежності від ступеня ринкової влади підприємства застосовуються різні методики до визначення кінцевих і проміжних значень для метрик планування. Через монопольне положення та відсутність конкуренції компанія впевнена у своєму майбутньому розвитку, зберігаючи минулі тенденції розвитку. Проміжні та кінцеві значення (на кінець планового періоду) планових показників визначаються за допомогою екстраполяції — на основі минулої динаміки цих показників припускається, що темпи та пропорції,

досягнуті на поточний момент, збережуться у майбутньому відповідно до планових розробок [23].

Тобто, на відміну від методу екстраполяції, який передбачає рух вперед, метод інтерполяції орієнтований на зворотний рух - розрахунок відповідних кінцевих значень і їх проміжних значень від встановлених цілей і планових показників.

Щоб визначити, наскільки той чи інший показник обґрунтований, важливо розрізняти методи планування за способом розрахунку планових завдань.

Метод вибіркової статистики (середнього показника) полягає у використанні фактичних статистичних даних та середніх значень за роками для встановлення планових показників. Однак більш доцільним є факторний метод планування, за яким планові значення визначаються на основі розрахунку впливу основних факторів, що призводять до змін цих показників. Зокрема, розрахунки за окремими факторами застосовуються, наприклад, при плануванні ефективності виробництва визначають можливий темп зростання продуктивності праці або зниження собівартості продукції [19].

Найбільш точним є плановий метод контролю, суть якого полягає в розрахунку планових показників на основі прогресивного регулювання використання ресурсів і врахуванні змін, викликаних впровадженням організаційно-технічних заходів у план. період. Очевидно, що застосування такого підходу до бізнесу потребує створення відповідної нормативно-правової бази.

Використання збалансованого підходу забезпечує узгодження потреб планування з ресурсами, необхідними для їх задоволення. Його суть зводиться до складання спеціалізованого балансу, що показує, з одного боку, різні напрямки споживання ресурсів, а з іншого боку, джерела, з яких ці ресурси надходять, у міру необхідності з різним ступенем деталізації [4].

У процесі розробки бухгалтерського балансу необхідно вирішити наступні важливі задачі: забезпечення рівності між двома визначеними частинами балансу. Для різних видів ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових)

складається господарський баланс. Матричний метод в плануванні є подальшою еволюцією методу балансування і являє собою побудову моделі взаємозв'язків між виробничими елементами і показниками [18, 26].

У сучасних економічних умовах компанії зазвичай розробляють не один план, а кілька його варіантів. Показники його різних частин (найважливіших) повинні бути оптимізовані за допомогою економіко-математичних моделей.

Замість традиційних ручних методів планування з використанням найпростіших розрахункових засобів почали розвиватися і набувати все більшого поширення більш сучасні методи - механізація і автоматизація з використанням настільних електронних обчислювальних машин, персональних комп'ютерів і складних електронних розрахункових машин (комплексів) [15].

Отже, планування – це процес розробки довгострокових цілей і стратегій для успішної майбутньої діяльності бізнесу. Корисність планування полягає в тому, що воно допомагає бізнесу визначити свої конкурентні переваги, щоб досягти успіху на ринку та уникнути можливих загроз. Планування допомагає компаніям адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищити ефективність внутрішнього управління та підвищити загальну продуктивність. Успішне планування вимагає відкритих інновацій, гнучкості, щоб реагувати на зміни, а також внутрішньої співпраці та підзвітності на всіх рівнях організації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ВК«ПРОМИСЛОВЕ ОБЛАДНАННЯ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Підприємство ТОВ «Виробнича компанія «Промислове обладнання» зареєстровано 17.09.2020 року за юридичною адресою Україна, 40016, Сумська обл., м.Суми, вул. Прокоф'єва, будинок 19. Керівником організації є Кий Віталій Вікторович. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 48 000,00. На час останнього оновлення даних 20.08.2024 стан юридичної особи - Зареєстровано.

Види діяльності:

Основний:

- 28.13 Виробництво інших pomp і компресорів;

Інші:

- 25.62 Механічне оброблення металевих виробів;

- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення;

- 33.16 Ремонт і технічне обслуговування повітряних і космічних літальних апаратів.

Промислове обладнання є ключовим елементом будь-якої виробничої діяльності. Відповідне обладнання забезпечує максимальну ефективність роботи, сприяє її комфортності та безпеці. Воно дозволяє значно економити час, ресурси та фінанси, а також має низку інших переваг.

Відповідне обладнання необхідне виробничим цехам, складам та ремонтним майстерням. Ефективність роботи підприємства багато в чому залежить від робочої апаратури та інструментів. У разі виникнення

несправностей це негативно впливає на продуктивність усіх підрозділів. Поломки промислових інструментів ускладнюють надання послуг, виготовлення та контроль продукції, що може призвести до зниження прибутків і погіршення ділової репутації.

Підприємство веде успішну діяльність у галузі виробництва комплектуючих до компресорів промислового призначення. Спеціалісти підприємства мають величезний досвід у сфері монтажних та пусконаладжувальних робіт на об'єктах автомобільних газонаповнювальних компресорних станціях (АГНКС).

Підприємство самостійно здійснює зовнішньоекономічну діяльність та співпрацює з суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності в Україні та за кордоном у порядку та на умовах, встановлених законодавством.

Підприємство спеціалізується на виробництві запасних частин до компресорів виробництва Укрросметал, Сумигазмаш, ARIEL, ASPRO, Єреванського компресорних заводів. Уся продукція цього виробництва проходить ретельний технічний контроль і забезпечується обов'язковою гарантією на 12 місяців з моменту введення в експлуатацію. Для підвищення якості виробництва підприємство регулярно здійснює модернізацію металообробного обладнання.

Номенклатура вироблених запчастин та робіт наступна:

- стрічкові, комбіновані та тарілчасті клапани, ремонтні комплекти клапанів;
- електромагнітні клапани;
- запобіжні клапани;
- штоки, поршні, крейцкопфи, циліндри, гільзи, сальникові ущільнення;
- поршневі кільця;
- заправний пристрій;
- розривний пристрій;
- пристрій перепаду тиску;
- обладнання осушення природного газу високого тиску;

- системи автоматизації, контролю та захисту;
- прилади електроніки та автоматизації;
- запірна арматура (кульові крани, зворотні клапани тощо);
- шланги високого тиску від провідних виробників;
- паливороздавальні колонки;
- установки підготовок паливного газу;
- газові акумуляторні блоки;
- пересувні автомобільні газові заправники (ПАГЗ);
- дотискаючі компресорні установки;
- встановлення осушення газу на АГНКС;
- теплообмінне обладнання;
- монтажні та пусконаладжувальні роботи, перевірка паливороздавальних колонок;
- виготовлення продукції з технічної документації замовника.

ТОВ «ВК «Промислове обладнання» вважає своїх співробітників найважливішим ресурсом. Цей розділ присвячений аналізу системи управління персоналом, яка включає в себе кілька ключових аспектів.

Щоб підвищити ефективність управління персоналом, компанія планує:

- впровадити систему 360-градусної оцінки;
- розробити і запустити програму менторства для новачків;
- посилити зв'язок між кар'єрним ростом та особистими досягненнями співробітників.

Даний аналіз демонструє, що ТОВ «ВК «Промислове обладнання» приділяє велику увагу управлінню своїми людськими ресурсами, розуміючи важливість цього напрямку для досягнення корпоративних цілей.

У сучасних умовах господарювання особливо важливим є питання ефективної експлуатації трудових ресурсів. Наявність потрібної кількості кваліфікованого персоналу, ефективне використання трудових ресурсів і висока продуктивність праці відіграють ключову роль у підвищенні ефективності будь-якого бізнесу.

Система аналізу дозволяє своєчасно виявляти недоліки в роботі працівників, втрати робочого часу, зниження продуктивності праці, а також встановлювати причини цих проблем і визначати заходи для їх усунення.

Ефективність у загальному сенсі - це показник результативності людської діяльності, який демонструє співвідношення між досягнутим корисним результатом і витраченими для цього ресурсами.

Основними показниками ефективності використання трудових ресурсів є інформація про чисельність персоналу за категоріями та професіями, рівень кваліфікації й освіти працівників, облік витрат робочого часу, обсяги виробленої продукції або виконаних робіт, а також дані про зміну складу працівників на підприємстві.

Таблиця 2.1 - Динаміка та ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «ВК «Промислове обладнання», 2021-2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) 2023 р. до 2021 р.
1	2	3	4	5
Чисельність працівників, осіб	4	4	4	-
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	6166,3	4304,2	2747,0	-3419,3
Фонд оплати праці, тис. грн.	157,20	165,25	213,32	+56,15
Отримано доходу в розрахунку на 1 середньорічного працівника, тис.грн.	1541,58	1076,05	686,75	-854,83

Джерело: розраховано автором на основі облікової звітності ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Розрахунки показують, що чисельність працівників у звітному році порівняно з базовим залишається незмінною. Фонд оплати праці у звітному періоді зріс на 56,15 тис. грн., що відбулось за рахунок збільшення середньорічної заробітної плати на 1 робітника. В той же час треба констатувати, що дохід отриманий в розрахунку на одного працівника у 2023 році значно зменшився, а саме на 854,83 тис. грн. або на 55,4%, що вказує на скорочення виробничої діяльності підприємства.

Розмір фонду робочого часу перебуває в залежності від кількості працівників, середньої кількості відпрацьованих днів на одного працівника за звітний період та середньої тривалості робочого дня.

До причин втрати робочого часу можуть належати очевидні фактори, такі як прогули, відсутність на роботі через хворобу чи за дозволом адміністрації, простої через вихід з ладу обладнання та перебої в постачанні тощо), та й приховані втрати, що виникають через проблеми в процесі виробництва продукції та відсутність належних умов праці.

Також доцільно проаналізувати причини втрат робочого часу цілодобово та в межах зміни для поповнення залишку робочого часу. Добові втрати досліджуються окремо для кожного виду. Особливу увагу слід приділити дослідженню причин, які залежать безпосередньо від підприємства. Окремо проводиться аналіз зовнішніх причин втрат. Внутрішньозмінні втрати треба вивчати за допомогою спеціальних досліджень, таких як вибіркові спостереження, моментні заміри, фотографії робочого дня, хронометраж тощо. Особливу увагу слід звернути на організаційно-технічні причини, такі як брак сировини, електроенергії, інструментів, та непродуктивний робочий час, наприклад, на виправлення браку, пошук майстра чи налаштувальника, запізнення працівників, сторонні розмови тощо.

Продуктивність праці є ключовим показником інтенсифікації та ефективності виробництва. Її рівень і динаміка значною мірою мають вплив на всі ключові показники діяльності підприємства, зокрема обсяг виробництва, фонд оплати праці, чисельність працівників, прибуток, собівартість продукції, рентабельність та інші показники.

У сучасних умовах діяльності підприємства, ключовим чинником його успіху є ефективне управління не лише людськими, але й матеріально-технічними ресурсами. Враховуючи динаміку розвитку ТОВ «ВК «Промислове обладнання», її географічну розташування та особливості ринку, стає очевидним, що правильне управління матеріально-технічною підсистемою є ключовим елементом стратегії компанії.

Аналізуючи дані таблиці 2.2, можна простежити склад та вартість основних фондів ТОВ «ВК «Промислове обладнання».

Таблиця 2.2 – Наявність основних засобів ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Назва	Вартість, грн.
Токарно-гвинтонарізний станок ТВ-200 1K62	10 000
Токарно-гвинтонарізний станок ТВ-200 16K20	10 000
Вертикально-фрезерний станок 6520Ф336	7000
Горизонтально-фрезерний станок 6P81	7000
Радіально-свердильний станок 2М55	4000
Вертикально-свердильний станок 2С132	4000
Кругло-шліфувальний станок 3А130	3000
Плоско-шліфувальний станок 3Д711	3000

Джерело: узагальнено автором на основі даних ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Проаналізувати фінансовий стан та результативність використання ресурсів підприємства, можна провівши розрахунки, надані в наступних таблицях.

Таблиця 2.3 - Забезпеченість основними засобами та ефективність їх використання

№ п/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) звітнього року від базисного	
					натуральних одиниць	%
1	Середньорічна вартість основних виробничих засобів, тис. грн	48	48	48	-	100
2	Фондозабезпеченість, тис. грн	12	12	12	-	100
3	Фондовіддача	128,46	89,67	57,23	-71,23	44,6
4	Фондомісткість	0,008	0,011	0,017	+0,009	у 2 рази
5	Рівень рентабельності,%	0,995	0,996	0,980	-0,02	-

Джерело: розраховано автором на основі даних ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Фондозабезпеченість відображає вартість основних фондів, яка визначається на одного працівника операційного персоналу підприємства. Даний показник не змінив свого значення у 2023 році і становить 12 тис.грн.

Фондовіддача відображає ефективність використання основних фондів, показуючи обсяг виробленої продукції на кожен гривню вартості основних засобів. Основна причина спаду цього показника у 2023 році на 71,23 тис.грн. або на 55,4% – це неефективне використання основних фондів, зокрема, недоцільне використання виробничих потужностей, простої обладнання, наявність неустановленого обладнання, низький коефіцієнт змінності тощо.

Показник фондомісткості відображає на скільки забезпечено підприємство основними фондами. У 2023 році даний показник збільшився у порівнянні з базовим роком на 0,009 грн. або у 2 рази, що вказує на достатню кількість основних засобів для забезпечення своїх виробничих потужностей. Рентабельність основних фондів підприємства на достатньо високому рівні і коливається в межах 98 %.

Таблиця 2.4 - Показники економічної ефективності використання оборотних фондів

№ п/п	Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення (+,-) звітного року від базисного	
					натуральних одиниць	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Середньорічна вартість оборотних фондів, тис. грн.	226,8	741,4	982,1	755,3	у 4 рази
2	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	6166,3	4304,2	2747,0	-3419,3	44,5
3	Коефіцієнт оборотності	27,19	5,81	2,79	-24,4	10,26
4	Коефіцієнт завантаження	0,037	0,172	0,357	+0,32	у 9 разів
5	Тривалість 1 обороту, днів	13	62	129	+116	у 9 разів
6	Рентабельність оборотного капіталу, %	81,7	15,9	9,6	-72,1	11,8

Джерело: розраховано автором з використанням обліково-фінансової звітності підприємства

Підсумовуючи дані з таблиці 2.4, можна прослідкувати значне зниження чистого доходу (виручки) від реалізації у 2023 році порівняно з 2021 роком на 3419,3 тис.грн. або на 55,5% Загалом, слід звернути увагу на питання рентабельності та тривалості обороту.

Для оптимізації процесів постачання та зниження витрат, ТОВ «ВК «Промислове обладнання» використовує сучасні системи управління запасами та автоматизовані рішення у логістиці. Це забезпечує своєчасність поставок, мінімізацію втрат і максимальну ефективність роботи матеріально-технічної бази. Регулярне та профілактичне технічне обслуговування об'єктів та обладнання є ключовим пріоритетом компанії. Це дозволяє забезпечувати безперебійну роботу об'єктів, знижуючи ризик аварій та поломок.

ТОВ «ВК «Промислове обладнання» активно інтегрує новітні технології в свою матеріально-технічну підсистему. З урахуванням сучасних екологічних викликів, компанія приділяє особливу увагу екологічній безпеці своєї матеріально-технічної бази. Це стосується як утилізації відходів, так і використання енергоефективних технологій.

Враховуючи вищенаведені аспекти, можна зробити висновок, що управління матеріально-технічною підсистемою в ТОВ «ВК «Промислове обладнання» орієнтоване на високу ефективність, стабільність, інноваційність та відповідальність перед споживачами та довкіллям.

Використовуючи фактичні показники результативності власної комерційної діяльності, дослідимо динаміку основних фінансово-економічних показників ТОВ «ВК «Промислове обладнання» (таблиця 2.5).

Таблиця 2.5 - Динаміка основних фінансово-економічних показників ТОВ «ВК «Промислове обладнання», тис.грн.

Показник	Рік			Динаміка	
	2021	2022	2023	абсолютна	відносна, %
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	6166,3	4304,2	2747,0	-3419,3	44,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3789,1	3387,5	2224,0	-1565,1	58,7
Інші операційні витрати	2151,3	798,4	408,0	-1743,3	18,9

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Разом витрати	5940,4	4185,9	2632,0	-3308,4	44,3
Фінансовий результат до оподаткування	225,9	118,3	115,0	-110,9	50,9
Податок на прибуток	40,7	-	20,7	-20,0	50,9
Чистий прибуток (збиток)	185,2	118,3	94,3	-90,9	50,9
Рівень рентабельності, %	162,74	127,06	123,52	-39,22 п.в.	-

Джерело: розраховано автором на основі фінансово-аналітичної звітності ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Аналізуючи дані таблиці 2.5, можна простежити динаміку основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ВК «Промислове обладнання» протягом 2021-2023 років.

Так, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році становив 6166,3 тис. грн. У 2022 році відбулося значне зниження до 4304,2 тис. грн. Вже у 2023 році показник ще знизився до 2747 тис. грн, що на 55 % нижче порівняно з 2021 роком.

При цьому рівень рентабельності у 2023 році знизився на 39,22 п.в. хоча це не є критичним показником.

В цілому ж можемо констатувати той факт, що спостерігається значне падіння усіх основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ВК «Промислове обладнання» у 2023 році порівняно з 2021 роком, що можна пов'язати з кризовими явищами в економіці та зниженням попиту на продукцію підприємства. Все це свідчить про необхідність подальших заходів для повного відновлення фінансових результатів підприємства.

Фінансове планування в ТОВ «ВК «Промислове обладнання» передбачає розробку довгострокових та короткострокових планів діяльності, узгоджених із стратегічними цілями підприємства. Створення чіткого бюджету, який враховує всі доходи та витрати, дозволяє компанії забезпечити свою фінансову стабільність.

Систематичний контроль за рухом коштів, оперативний аналіз відхилень

від плану та прийняття відповідних управлінських рішень є важливою частиною фінансової дисципліни.

На основі аналізу рентабельності підприємства формуються стратегії управління робочим капіталом, інвестиційними проектами та оптимізації витрат. Ідентифікація, аналіз та управління фінансовими ризиками допомагає компанії уникати небажаних фінансових втрат і забезпечує стабільність діяльності в умовах невизначеності ринку.

Фінансово-економічна підсистема відіграє критичну роль у стабільності та розвитку ТОВ «ВК «Промислове обладнання». Від ефективності управління цією підсистемою залежить не лише фінансовий добробут компанії, але і її конкурентоспроможність на ринку. Завдяки чітко визначеним стратегіям у сфері фінансів, ТОВ «ВК «Промислове обладнання» гарантує своєму бізнесу стабільний розвиток та здатність протистояти зовнішнім викликам.

2.2 Аналіз стану системи планування ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Організаційна структура підприємства - це схема, яка визначає взаємозв'язки між працівниками або окремими підрозділами.

Вона створює ієрархію всередині компанії та визначає порядок прийняття і виконання рішень. Права та обов'язки керівників і працівників визначаються через організаційну структуру. Окрім того, типи організаційних структур впливають на ключові ролі, необхідні для досягнення загальних бізнес-цілей.

Таким чином, організаційна структура є основою, яка впливає на продуктивність і конкурентоспроможність компанії, а також визначає її здатність досягати стратегічних цілей.

Для ТОВ «ВК «Промислове обладнання» характерна лінійна структура управління – де кожен рівень управління має чітко визначені повноваження щодо наступного рівня. Ланцюг командування дає змогу кожному керівнику здійснювати контроль над своїми підрозділами. Структура управління ТОВ

«БК «Промислове обладнання» включає:



Рисунок 2.1 - Структура управління ТОВ «БК «Промислове обладнання»

Джерело: побудовано автором

Ця структура управління має такі переваги:

- зручна взаємодія;
- чітко визначені права та обов'язки;
- високий рівень дисципліни та контролю;
- можливість кар'єрного зростання для працівників.

До недоліків цієї структури управління відносяться:

- менеджери змушені працювати з великою кількістю завдань, що відволікає їхню увагу;
- індивідуальні рішення учасників, зокрема помилкові, можуть негативно вплинути на діяльність усієї компанії;
- відсутність прямої комунікації між виконавцями та вищим керівництвом;

Вищий орган управління - це Загальні збори учасників, виконавчий орган товариства - Директор.

Однією з ключових умов ефективного управління є раціональне планування діяльності організації. Такий підхід є необхідним для всіх підприємств, незалежно від їх форми власності та галузевої діяльності.

Формування на підприємстві системи планування, котра б відповідала всім вимогам сучасності, є доволі складним процесом. По-перше, він має бути забезпечений ресурсами на належному рівні, а його працівники мають володіти необхідними навичками для вирішення складних організаційно-технічних та методологічних задач.

Розробка та реалізація різноманітних планів підприємства та його підрозділів потребує їх узгодження, що дає змогу реалізувати головну мету підприємства.

У ТОВ «ВК «Промислове обладнання» для управління застосовується стратегічне планування, яке спрямоване на ефективне розроблення планів та досягнення їх виконання на максимальному рівні. Серед основних цілей стратегічного планування та дослідження підприємства - побудова єдиної політики в сфері економіки, що ґрунтується на аналізі поточного стану та напрямків розвитку галузі, а також на економічному плануванні та оцінці фінансового стану підприємства.

Планування стратегій у ТОВ «ВК «Промислове обладнання» призначене для розробки та підготовки поточних функціональних планів, а також для коригування середньо- та довгострокових планів економічного розвитку та розвитку підприємства. Головним аспектом планування є врахування досягнутих результатів і аналіз основних показників у динаміці.

Для оцінки ефективності поточних стратегій підприємства важливо оцінити зовнішню та внутрішню ефективність стратегії. Внутрішня ефективність стратегії, або ефективність компанії в цілому визначається рівнем досягнення встановлених перспективних цілей. Якісну оцінку цього рівня можна виміряти кількісно за допомогою бальної шкали (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Ступінь досягнення цілей у довгостроковій перспективі

Види цілей	Зміст цілей	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Ціль не досягнута
Загальні	Збільшення прибутку			+	
Організаційні	Зміна кадрової політики			+	
Маркетингові	Розширення збуту		+		
Соціальні	Задоволення попиту на продукцію		+		
Фінансові	Збільшення активів		+		
Підсумкова оцінка		10			

Джерело: побудовано автором

Оцінка 10 балів вказує на те, що підприємство не повністю досягло всіх

своїх поставлених цілей.

Дослідження стратегічних ресурсів у таких сферах, як менеджмент, маркетинг, фінанси, організаційна культура та виробництво, демонструє, що представники інституційного рівня влади мають значний досвід у менеджменті. Крім того, на підприємстві побудована та ефективно функціонує система комунікацій, яка забезпечує відсутність дублювання функцій і дозволяє здійснювати контроль за працівниками.

ТОВ «ВК «Промислове обладнання» володіє значним досвідом у впровадженні нових товарів, оскільки підприємство має належну матеріально-технічну базу для проведення досліджень та інтеграції новинок у виробничий процес.

Слабкі та сильні сторони підприємства, а також ризики та можливості зовнішнього середовища формують умови для успішної діяльності підприємства. Тому на завершальній стадії аналізу внутрішнього середовища необхідно оцінити ці фактори.

Основні сильні сторони:

- значний досвід діяльності підприємства;
- суворе дотримання виробничих технологій;
- забезпечення продукції високої якості;
- впровадження передових інновацій;
- наявність сучасного обладнання.

Основні слабкі сторони:

- обмежена асортиментна політика;
- залежність від постачальників і замовників;
- значні витрати на енергоносії.

Основу стратегії підприємства повинні становити його найсильніші сторони. Водночас, ефективна стратегія має мінімізувати вплив слабких сторін на конкурентну позицію компанії. Оцінка факторів, які опосередковано впливають на ТОВ «ВК «Промислове обладнання», дозволяє зробити висновок, що найнебезпечнішими є економічні, політичні та правові фактори.

Одним з позитивних факторів зовнішнього середовища, який впливає на стан ТОВ «ВК «Промислове обладнання», є науково-технічні інновації. Вони стимулюють підприємство до підвищення ефективності роботи, а також до уважного моніторингу змін у зовнішньому середовищі. Швидка і адекватна реакція на ці зміни дозволяє компанії оптимізувати виробничу діяльність і спрямувати її в найбільш перспективні напрямки, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції.

До найбільш негативних факторів зовнішнього середовища прямого впливу можна віднести постачальників та конкурентів. Однією з основних проблем ТОВ «ВК «Промислове обладнання» є залежність від імпорту як обладнання, так і сировини для виробництва. Це робить підприємство більш витратним, підвищує його залежність від коливань світових цін на сировину та товари проміжного споживання, що, в свою чергу, впливає на кінцеву ціну продукції і знижує її конкурентоспроможність на внутрішньому ринку, де є широкий вибір дешевих імпортних товарів.

Аналіз факторів негативного та позитивного впливу дозволяє визначити перспективи розвитку підприємства та формування основних конкурентних переваг у галузі легкої промисловості. Усвідомлення та виявлення негативних факторів, що впливають на діяльність підприємств, відкриває можливість для розробки стратегічних напрямів, спрямованих на усунення слабких сторін та запобігання загрозам, шляхом максимально ефективного використання наявних переваг і можливостей підприємства.

Ключовими факторами успіху для ТОВ «ВК «Промислове обладнання» є:

- управління витратами ефективно та зниження собівартості продукції;
- застосування міжнародної сертифікації продукції, а також стандартизація виробничих процесів як частини системи якості;
- підвищення ступеня організації виробництва через використання модернізованого обладнання та новітніх програмних рішень.

Дослідження допомогло визначити список загроз і можливостей ТОВ «ВК «Промислове обладнання» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Перелік загроз та можливостей ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Загрози	Можливості
Тіньовий імпорт	Можливості виходу на закордонних великих оптових замовників
Брак якісної вітчизняної сировини для виробництва	Зниження цін на сировину та матеріали
Невигідні умови кредитування	Покращення стану суміжних галузей
Збої в постачанні продукції	Застосування норм міжнародної сертифікації
Недостатньо розвинута інфраструктура розповсюдження	Впровадження енергозберігаючих технологій

Джерело: побудовано автором

У ТОВ «ВК «Промислове обладнання» планування здійснюється за допомогою розрахунково-аналітичного методу. Процес планування включає аналіз звітних даних про діяльність підприємства, на основі яких визнаються поліпшення розвитку виробництва і підприємства в цілому. Виявлено втрачені можливості, проблеми з організацією та ефективністю виробництва, а також фактори, що вплинули на діяльність економіки, а також невирішені завдання минулого.

Оскільки більшість продукції на підприємстві розробляється за індивідуальними замовленнями, можна констатувати, що більшість продукції виготовляється відповідно до попиту на неї.

Остаточний висновок можна зробити за результатами експертизи перспективного плану ТОВ «ВК «Промислове обладнання» і констатувати, що він потребує вдосконалення, оскільки головною метою на плановий період є не розвиток підприємства через залучення інвестицій, а запобігання банкрутству. Хоча потенційні можливості є значними, але вони в повній мірі не реалізуються через недоліки в організаційному управлінні.

Технології та обладнання у ТОВ «ВК «Промислове обладнання» є досить потужними, але їх потенціал не реалізується через брак фінансових ресурсів для виробництва. До негативних аспектів також відноситься відсутність планів залучення інвестицій для розвитку підприємства та вдосконалення

виробництва. Не спостерігається позитивних змін у плануванні витрат, які наразі є досить високими.

Основна мета аналізу виробничого плану полягає в тому, щоб оцінити реалістичність поставлених завдань, перевірити виконання плану, а також в аналізі змін в обсязі, складі та якості продукції. Крім того, важливим аспектом є виявлення резервів щоб збільшити обсяги виробництва та покращити частоту процесу. Результати аналізу виконання виробничого плану продукції ТОВ «ВК «Промислове обладнання» у 2023 році за виробленою продукцією в цілому зведені в таблицю 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналіз виконання плану виробництва продукції ТОВ «ВК «Промислове обладнання» у 2023 р., грн.

Найменування продукції	План	Факт	Виконання плану, %
Вентиль мембранний з електромагнітним приводом для 3ВШ-1,6-3/46 (ПЗ-26237-015)	45000	30 000	66,7
Втулка бронзова поршнева для ВШ-3/40 (11-11 (11-11А) (12))	23000	16 000	70,0
Діафрагма вентилля продувного для 3ВШ-1,6-3/46 (0717.404186.101)	3500	2500	71,4
Дошка клапана 1 ступені для ВШ-3/40 (304-127-1-4М (14СБ))	133000	120 000	90,2
Кільце поршневе компресійне 1 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (5Д49.22.04)	45000	40 000	89,0
Кільце поршневе компресійне 1 ступені для ВШ-3/40 (У 220х6)	26000	20 000	77,0
Кільце поршневе компресійне 2 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (У 130)	37000	30 000	81,1
Клапан запобіжний 1 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.15.00.000 СБ)	54000	45000	83,3
Клапан запобіжний 2 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.16.00.000 СБ)	54000	45000	83,3
Клапан запобіжний 2 ступені для ВШ-3/40	54000	45000	83,3
Клапан зворотній для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.028.19.02.000 СБ)	40000	34000	85,0
Клапан зворотній для ВШ-3/40 (06-У СБ)	40000	34000	85,0
Клапан комбінований 3 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (304-98-34-00Н)	66000	60000	90,9
Клапан комбінований з проставочною плитою 1 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.01.21.000 СБ)	150 000	150 000	100
Оливонасос в зборі для ВШ-3/40 (19-3А)	250 000	200 000	80,0
Охолоджувач 1 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.30.01.000)	180 000	180 000	100
Охолоджувач 1 ступені для ВШ-3/40	165000	150 000	90,9
Охолоджувач 2 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.30.02.000)	165000	150 000	90,9
Охолоджувач 2 ступені для ВШ-3/40	165000	150 000	90,9
Охолоджувач 3 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.30.04.000)	150 000	150 000	100
Циліндр 1 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.01.00.001)	136000	125 000	91,9
Циліндр 1 ступені для ВШ-3/40 (7СБ)	175 000	175 000	100

Джерело: розраховано автором

Отже, виходячи з даних таблиці 2.8, план з виробництва основних видів продукції за 2023 рік не був виконаний, що призвело до недоотриманого доходу. Невиконання плану стосувалося майже всіх видів продукції. Тому ТОВ «ВК «Промислове обладнання» необхідно шукати можливості для розширення ринків збуту, покращення якості продукції, удосконалення її властивостей та оперативно реагувати на важливі сучасні виклики.

Досягнення плану реалізації товарної продукції є ключовою умовою для забезпечення стабільного фінансового становища підприємства.

Таблиця 2.9 - Аналіз виконання плану реалізації продукції ТОВ «ВК «Промислове обладнання» у 2023 р., грн.

Найменування продукції	План реалізації	Факт реалізації	Виконання плану, %
Вентиль мембранний з електромагнітним приводом для 3ВШ-1,6-3/46 (ПЗ-26237-015)	60 000	57 000	95,0
Втулка бронзова поршнева для ВШ-3/40 (11-11 (11-11А) (12))	34 800	30 400	87,4
Діафрагма вентилля продувного для 3ВШ-1,6-3/46 (0717.404186.101)	5 500	4 750	86,4
Дошка клапана 1 ступені для ВШ-3/40 (304-127-1-4М (14СБ))	247 000	228 000	92,3
Кільце поршневе компресійне 1 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (5Д49.22.04)	83 000	76 000	91,6
Кільце поршневе компресійне 1 ступені для ВШ-3/40 (У 220х6)	42 000	38 000	90,5
Кільце поршневе компресійне 2 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (У 130)	60 000	57 000	95,0
Клапан запобіжний 1 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.15.00.000 СБ)	4 670 000	4 275 000	91,5
Клапан запобіжний 2 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.16.00.000 СБ)	4 670 000	4 275 000	91,5
Клапан запобіжний 2 ступені для ВШ-3/40	4 670 000	4 275 000	91,5
Клапан зворотній для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.028.19.02.000 СБ)	67 000	64 600	96,4
Клапан зворотній для ВШ-3/40 (06-У СБ)	67 000	64 600	96,4
Клапан комбінований 3 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (304-98-34-00Н)	120 000	114 000	95,0
Клапан комбінований з проставочною плитою 1 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.01.21.000 СБ)	285 000	285 000	100
Оливонасос в зборі для ВШ-3/40 (19-3А)	410 000	380 000	92,7
Охолоджувач 1 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.30.01.000)	342 000	342 000	100
Охолоджувач 1 ступені для ВШ-3/40	360 000	342 000	95,0
Охолоджувач 2 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.30.02.000)	400 000	380 000	95,0
Охолоджувач 2 ступені для ВШ-3/40	400 000	380 000	95,0
Охолоджувач 3 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.30.04.000)	285 000	285 000	100
Циліндр 1 ступені для 3ВШ-1,6-3/46 (43.42.22.019.01.00.001)	240 000	237 500	98,9
Циліндр 1 ступені для ВШ-3/40 (7СБ)	332 500	332 500	100

Джерело: розраховано автором

Отже, згідно з даними таблиці 2.9, невиконання плану з реалізації продукції перевищує 5 % від запланованого обсягу. Таке відхилення є сигналом до оперативних змін у стратегії управління.

Цей результат вимагає термінового і значного коригування ситуації. Відсутнє виконання плану по майже всіх видах продукції. Головною причиною цього є зниження попиту.

Одним з важливих аспектів планування виробництва є ефективне використання його виробничих потужностей. Серед негативних факторів для ТОВ «БК «Промислове обладнання» в звітному періоді є зниження рівня використання потужностей, що викликано скороченням обсягів виробництва. Короткострокові плани не стосуються шляхів покращення використання неактивних виробничих ресурсів. Це збільшує собівартість продукції, оскільки витрати на обслуговування непотрібних потужностей не компенсуються виробничими обсягами.

У планах щодо собівартості продукції не спостерігається значних змін у процесі оптимізації витрат. Витрати на матеріали займають істотну роль в ціні виробу, зокрема витрати на енергоносії через їх високі ціни. Також на підприємстві відзначається високий рівень накладних витрат, які становлять майже 15% від загальної вартості витрат на виробництво товарної продукції. Це спричинено неорганізованою роботою та неефективним керівництвом. В результаті, підприємство закладає в плани низький рівень рентабельності, обмежений прибуток, наявність кредиторської заборгованості та відсутність достатніх коштів на банківських рахунках.

За підсумками результатів дослідження процесів планування у ТОВ «БК «Промислове обладнання» можна зробити висновок, що для значного покращення фінансового становища підприємства та виходу з економічної кризи необхідно реалізувати комплекс заходів, які забезпечать реальний прогрес у найближчому майбутньому (адаптація стратегії збуту, впровадження системи раннього виявлення ризиків для контролю за виконанням плану).

2.3 Оцінка факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного планування ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Система планування є складовою частиною системи управління та лише частково має характеристики цієї системи. Тобто такі етапи управлінського процесу, як реалізація запланованих заходів, їх контроль і аналіз, виходять за межі планування. Отже, результати діяльності підприємства, що визначаються всім управлінським процесом, не можуть повністю відображати ефективність лише планування.

Плановий процес на підприємстві, а отже й функціонування системи планування, можуть бути розроблені на високому рівні, однак рівень їх виконання може залишатися низьким. Іншими словами, плани, створені на підприємстві, можуть не використовуватися в подальшому управлінському процесі. Усе це призводить до виділення додаткових характеристик та відповідних показників ефективності системи планування, які, разом з традиційними показниками ефективності управлінських систем (використовуваними для оцінки діяльності підприємства), мають опосередкований вплив на ефективність планування та безпосередньо впливають на саму систему планування.

Варто зауважити, що порядок формування показників ефективності, які відображають властивості системи та відповідають визначеним завданням з координування діяльності та забезпечення даними, а також обґрунтування їхніх оптимальних критеріїв, буде представлено нижче після з'ясування основних вимог до їх формування. Для цього необхідно визначити сутність кожної з властивостей відповідно до досліджуваної системи планування.

Система планування діяльності підприємства невід'ємно пов'язана з його стратегією розвитку. Таким чином, стратегію ТОВ «ВК «Промислове обладнання» можна сприймати як орієнтацію на підвищення ефективності поточної діяльності та розробку нових напрямків, які включають широкий обсяг бізнесу, а також як вже існуючих, так й майбутніх клієнтів.

Застосуємо модель «Дерево цілей» для встановлення основної траєкторії побудови стратегії розвитку ТОВ «ВК «Промислове обладнання» (рисунк 2.2).



Рисунок 2.2 – «Дерево цілей» для ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Джерело: побудовано автором

Визначивши основні напрями використання моделі «Дерево цілей» для ТОВ «ВК «Промислове обладнання», слід визначити основні цілі.

Для цього спочатку призначаємо коефіцієнт важливості кожній цілі, а потім – кожній підцілі. Далі ми оцінюємо ступінь значущості (відносний коефіцієнт) цілей і проміжних цілей по відношенню до основної мети. Відносний ваговий коефіцієнт визначається за формулою розрахунку важливості цільового показника. Для цілі №1, наприклад, ми визначили коефіцієнт важливості, який становить 0,3, тому у результаті, відносна важливість також дорівнює 0,3. Для першої підцілі, пов'язаної з ціллю, ваговий коефіцієнт становить 0,6, що дорівнює початковому ваговому коефіцієнту для

цілі №1. У результаті коефіцієнт відносної важливості становить $0,3 * 0,6 = 0,18$, і так далі для інших підцілей.

Таблиця 2.10 - Встановлення пріоритетності цілей для ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Номер цілі	Найменування цілі	Коефіцієнт важливості	Коефіцієнт відносної важливості
1	Розгляд можливостей залучення нових клієнтів	0,3	0,3
1.1	Розробка рекламної політики	0,6	0,18
1.2	Проведення рекламних акцій	0,4	0,12
2	Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників	0,2	0,2
2.1	Надання знижок замовникам	0,7	0,14
2.2	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи	0,3	0,06
3	Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками	0,3	0,3
3.1	Пошук постачальників постійно потрібних матеріалів	0,6	0,18
3.2	Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати	0,4	0,12
4	Забезпечення необхідного рівня кваліфікованих працівників	0,2	0,2
4.1	Створення системи стимулювання праці	0,6	0,12
4.2	Залучення нових кадрів	0,4	0,08

Джерело: складено автором

Тепер давайте розташуємо отримані дані в порядку зменшення їх важливості відносно один одного (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 – Ранжування пріоритету цілей ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Пріоритет	Найменування цілі	Коефіцієнт відносної важливості	Коментарі
1	2	3	4
1	Розгляд можливостей залучення нових клієнтів	0,3	Щодо інших цілей розгляд можливостей залучення нових клієнтів є однією з найбільш важливих. Без клієнтів не буде прибутку.

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4
	Розробка рекламної політики	0,18	У досягненні мети дана підціль
	Проведення рекламних акцій	0,12	Щодо мети не настільки важлива як перша, тому що є одним з можливих результатів розробки і реалізації рекламної політики.
2	Розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками	0,3	Щодо інших цілей розгляд можливостей довгострокової роботи з постачальниками є однією з найбільш важливих. Завжди краще працювати з перевіреними компаніями, щоб не відволікатися від основних цілей розвитку організації.
	Пошук постачальників постійно потрібних матеріалів	0,18	Для розгляду можливостей довгострокової роботи з постачальниками основним є пошук постачальників постійно потрібних матеріалів, а вже потім висновок з ними довгострокового договору на вигідних умовах.
	Розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати	0,12	Другим кроком досягнення мети розгляду можливостей довгострокової роботи з постачальниками є розгляд можливостей надання послуг в рахунок оплати.
3	Пропозиція більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників	0,2	Дана мета є не особливо важливою, але, тим не менше, її необхідно враховувати при досягненні більш пріоритетних цілей.
	Надання знижок замовникам	0,14	Надання знижок замовникам - це завжди перший крок в реченні більш вигідних умов, ніж у конкурентів, для існуючих замовників.
	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи	0,06	Розгляд можливостей взаємовигідної роботи більш тривалих і складний процес, і не завжди підходить для тих чи інших відносин між замовниками та постачальниками.
4	Забезпечення необхідного рівня кваліфікованих працівників	0,2	Від цього залежить якість роботи підприємства, тому необхідно звернути увагу на досягнення даної мети, хоча вона і не пріоритетна.
	Створення системи стимулювання праці	0,12	Вигідніше створювати сприятливі умови для роботи вже існуючим співробітникам, вони знайомі зі специфікою роботи організації.
	Залучення нових кадрів	0,08	Залучення нових кадрів процес тривалий і вимагає більше витрат, ніж створення системи стимулювання праці для вже існуючих працівників.

Джерело: складено автором

Орієнтуючись на ці пропозиції, слід розробити план дій для створення

корпоративної стратегії розвитку, з особливим акцентом на поліпшення іміджу підприємства. Стратегія повинна повною мірою використовувати всі наявні можливості, одночасно захищаючи компанію від потенційних загроз і ризиків.

При аналізі зовнішнього середовища важливо оцінити рівень нестабільності та її джерела, а також визначити, як організація повинна взаємодіяти з цією нестабільністю. Згідно з проведеним аналізом зовнішнього середовища ринку, рівень нестабільності оцінюється як високий - 4,0-4,5 бали, що свідчить про складність прогнозування середньострокових змін. Для такого ступеня нестабільності найефективніше використовувати управлінські стратегії (стратегія зростання, стабільності, скорочення, диверсифікації), орієнтуючись на передбачувані зміни. Управлінські стратегії визначають довгострокові цілі та засоби їх досягнення, що дозволяє підприємству рухатися в обраному напрямку та уникати хаотичних дій.

Після аналізу зазначених факторів робимо висновок, що найбільший вплив на підприємство мають політичні, економічні та частково науково-технічні фактори. Зокрема, зростання економіки та інфляція найбільше впливають на компанію в контексті поточної економічної ситуації в країні. Значну роль у діяльності підприємства також відіграє політичний фактор. Роль цих факторів залежить від здатності компанії адаптуватися до змін. Сприятливе використання економічних умов, врахування політичних ризиків та інтенсивне впровадження інновацій підвищує продуктивність, забезпечує стійкість підприємства на ринку.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства є критично важливим процесом, що допомагає зрозуміти, як зовнішні фактори впливають на діяльність підприємства, його стратегії та конкурентоспроможність. Цей аналіз передбачає оцінку різноманітних аспектів, які безпосередньо чи опосередковано визначають можливості та загрози. До таких факторів належать: економічні умови, політичну стабільність, технології, конкуренцію та соціальні тенденції.

Таблиця 2.12 - Фактори зовнішнього середовища прямого впливу ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Група факторів	Фактор	Оцінка спрямованості впливу фактору	Оцінка впливу факторів, у балах	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Тенденції зміни	Вірогідність	Прогноз
1	2	3	4	5	6	7	8
Споживачі	Зміна вподобань споживачів	+1	2	+2	≈	1	+2
	Стан і тенденції розвитку цільового ринку	+1	2	+2	≈	1	+2
	Рівень платоспроможності	-1	3	-3	↓	0	-3
	Ступінь прихильності покупців до товарів	+1	2	+2	↑	-1	+3
	Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків покупців	-1	1	-1	≈	1	-1
	Σ			2			3
Постачальники	Постачальники фінансових ресурсів (кредити)	-1	2	-2	≈	2	-2
	Конкурентна сила постачальників	+1	3	+3	≈	1	+3
	Постачальники сировини	+1	2	+2	↑	1	+2
	Доцільність договірної політики	+1	3	3	↑	1	3
	Σ			6			6
Конкуренти	Стан конкурентної боротьби	-1	2	-2	≈	1	-3
	Кількість і розмір конкурентів	-1	3	-3	↑	0	-3
	Σ			-5			-6
Параметри	Надійність	+1	2	+2	↑	0	+3
	Σ			+2			+3

Джерело: побудовано автором

Результати дослідження зовнішнього середовища ТОВ «ВК «Промислове обладнання» вказують на те, що основною загрозою є конкуренція. Однак економічні, ринкові та технологічні фактори створили для підприємства значні можливості.

Ринкові фактори, враховуючи всі їх вимоги, призвели до появи нових конкурентів у галузі, введення сертифікації продукції та розвитку нових форм співпраці з замовниками. Це стимулює компанію підвищувати ефективність своєї діяльності та активно реагувати на зміни в навколишньому середовищі. Така реакція дозволить компанії спрямовувати виробничу діяльність у перспективні напрямки та підвищувати конкурентоспроможність продукції.

При аналізі мікросередовища ТОВ «ВК «Промислове обладнання» необхідно також оцінити своїх конкурентів. На ринку компанії присутня велика кількість конкурентів, які застосовують передові моделі та методи для забезпечення конкурентоспроможності. Окрім того, відсутність у ТОВ «ВК «Промислове обладнання» чіткої стратегії конкурентної боротьби сприяє підвищенню конкурентних ризиків.

Оцінимо конкурентні переваги ТОВ «ВК «Промислове обладнання».

Таблиця 2.13 – Конкурентні переваги ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

№ п/п	Найменування стратегічної позиції	Якісна оцінка позиції		
		сильна	нейтральна	слаба
1	2	3	4	5
1.	Маркетинг			
1.1	Стратегія послуг		+	
1.2	Просування на нові ринки		+	
1.3	Імідж і репутація на внутрішньому ринку	+		
1.4	Конкурентоспроможність	+		
1.5	Популярність на ринку	+		
1.6.	Займана частка ринку	+		
1.7	Здатність до лідерства	+		
1.8	Розвиток нових, товарів, послуг		+	
2.	Фінанси			
2.1	Загальне фінансове становище			+
2.2	Можливість залучення довго-, короткострокових капіталів		+	
2.3	Ставлення з акціонерами		+	
2.4	Прибуток і його використання		+	
2.5	Фінансова стабільність і платоспроможність			+
2.6	Структура витрат (рівень собівартості)	+		
3.	Виробництво			
3.1	Репутація як роботодавця		+	
3.2	Якість матеріальної бази		+	
3.3	Доступність нових сегментів споживачів	+		

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5
3.4	Місцезнаходження		+	
3.6	Завантаженість виробництва	+		
3.7	Порівняльні витрати по відношенню до конкурентів		+	
3.8	Використання інновацій			+
4.	Загальне керівництво			
4.1	Престиж і імідж підприємства	+		
4.2	Організаційна структура підприємства		+	
4.3	Система прийняття рішень		+	
4.4	Кваліфікація управлінського персоналу		+	
4.5	Організація системи комунікацій		+	
5.	Персонал			
5.1	Кваліфікація виробничого персоналу	+		
5.2	Досвід роботи	+		
5.3	Мотивація		+	
5.4	Наявність спеціальної освіти	+		
5.5	Плинність кадрів		+	
5.6	Рівень оплати праці в порівнянні з конкурентами		+	

Джерело: побудовано автором

Аналіз, представлений у таблиці 2.13, демонструє, що основними сильними сторонами підприємства є його імідж та репутація, популярність на ринку, здатність до лідерства, а також можливість доступу до нових споживчих сегментів і високий рівень завантаженості виробничих потужностей. Серед основних слабких сторін можна відзначити обмежене використання інновацій та загальне фінансове становище підприємства.

Отже, підприємство має певні слабкі сторони, саме ті що стосуються фінансової частини. При цьому воно має змогу використати можливості, які йому представляє зовнішнє середовище та сильні сторони для того, щоб реалізувати можливі стратегії для подальшого планування ефективної діяльності.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Організаційно-економічні заходи удосконалення системи планування ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

У системі управління підприємством провідну роль відіграє планування. Це аксіома, яка давно доведена практикою в розвинених країнах. Відсутність планів для підприємства супроводжується коливаннями, помилковими маневрами, невчасною зміною орієнтації, що причиною поганого стану справ, до їх краху. В даний час будь-який бізнес потребує плану динамічного процесу, який дозволяє передбачати і враховувати зміни в зовнішньому середовищі і коригувати і коригувати внутрішні фактори виробництва для сприяння його розвитку і подальшого зростання.

Недооцінка в наукових дослідженнях регламентації, автоматизації, кадрового та інформаційного забезпечення процесу планування суттєво звужує спектр можливих напрямів удосконалення планування.

Успіх бізнесу значною мірою залежить від добре продуманої політики та правильного плану дій. Не всі компанії використовують офіційно прийняті системи планування, а ті, які використовують, не завжди добре працюють, незважаючи на численні переваги, які обіцяє внутрішнє планування.

Складність і висока рухливість процесів, що відбуваються в ринковій економіці, створюють нові передумови для поглиблення застосування планування.

У ході дослідження проведено аналіз планової роботи та систем внутрішньофірмового планування промислових підприємств, який дозволив визначити низку недоліків в організації планування (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1 - Недоліки в організації планової роботи на підприємствах

Виявлений недолік	Причини становища
Відсутність фахівця, який займається плануванням	Недооцінена роль планування у діяльності підприємства у сучасних умовах. Відсутні кваліфіковані фахівці, здатні здійснювати планову роботу.
Відсутність принципу системності розробки планів	Підприємство не розглядається в тісному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем функціонування.
Переважання короткострокових планів над довгостроковими планами	Керівники вважають неможливим планування діяльності на більш віддалену перспективу через невизначеність зовнішнього середовища
Низька ефективність планової роботи	Зазначається низька кваліфікація плановиків підприємств, нестача коштів
Слабкі навички або їх відсутність у керівника підприємства та (або) осіб, які займаються плановою роботою	Немає практичного досвіду в галузі планування, співробітники недостатньо знайомі з передовим зарубіжним і вітчизняним досвідом внутрішньофірмового планування
Відсутність чіткої системи взаємодії плановиків	Відсутній ефективний механізм внутрішньофірмового планування
Недостатність або повна відсутність маркетингових досліджень	Немає висококваліфікованих маркетологів, низька значимість маркетингових досліджень
	Немає стратегічних програм розвитку, внутрішньо-фірмового планування зведено до мінімуму

Джерело: складено автором

Для усунення недоліків в організації планової роботи необхідно у ТОВ «ВК «Промислове обладнання» створити центр внутрішньофірмового планування (ЦВП). Концептуальна модель внутрішнього планування підприємства повинна ґрунтуватися на комплексному охопленні всіх об'єктів планування та ступеня структурованості керівництвом цілей і завдань розвитку підприємства.

Принципова відмінність від існуючої практики полягає в тому, що ця модель повинна орієнтуватися не стільки на логіку планових розрахунків, скільки на причинно-наслідкові зв'язки, що показують залежність якості плану від організації планової роботи.

Застосування запропонованої концептуальної моделі внутрішньофірмового

планування дозволить не просто розробити набір планів, але опрацювати питання впровадження регулярного механізму ведення планової роботи.

Удосконалення планування може здійснюватись кожним підприємством за своїм сценарієм. Однак розробка сценарію повинна відбуватися в наступній послідовності:

- формування цілей удосконалення планування (ті вимоги, які пред'являє планування управлінський персонал);
- оцінка стану планування, виявлення сильних і слабких сторін планів, що розробляються;
- визначення можливих варіантів (програм) удосконалення планування;
- вироблення ефективної тактики розвитку планування.

При організації внутрішньофірмового планування «з нуля» послідовність етапів повинна бути наступною (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 - Організаційна схема етапів внутрішньофірмового планування способом «ЗЕРО» (з нуля)

Джерело: побудовано автором

Бажаючи розвивати планування, вітчизняні підприємства прагнуть використовувати сучасні передові управлінські технології (бюджетування, управлінський облік, впровадження ERP-систем), що успішно використовуються зарубіжними фірмами, без попереднього створення мінімальних необхідних умов для створення взагалі системи планування:

- створення нормативного господарства;
- створення служби маркетингу;
- організація внутрішнього управлінського обліку;
- внутрішня регламентація планової роботи;
- створення команди кваліфікованих фахівців і т. д.

Треба відмітити, що для розвитку планування у ТОВ «БК «Промислове обладнання» необхідно в першу чергу створити мінімальні умови для організації взагалі нормального планування, а потім уже впроваджувати передові технології планової роботи.

Комплексна оцінка стану планової роботи на підприємствах дозволила визначити пріоритетні напрями розвитку планування.

По-перше, першорядним завданням розвитку планування має стати розробка складу планових показників всім сфер діяльності. Це дозволить визначити потребу в інформації, виконавців, удосконалювати механізм мотивації учасників планування, визначити орієнтири підвищення кваліфікації персоналу.

По-друге, найважливішим завданням є вдосконалення організаційного забезпечення планування, яке має полягати в розробці та впровадженні положення щодо планування, розробки посадових інструкцій, організації структурних одиниць стратегічного розвитку підприємства. Це дозволить налагодити інформаційний обмін даними у процесі планування, розширити склад і нормативів, поліпшити їх якість.

По-третє, суттєвим резервом розвитку потенціалу планування є вдосконалення кадрового забезпечення за рахунок розширення штату учасників планування на кваліфікаційному рівні. Це дозволить поліпшити стан

методичного та нормативного забезпечення, збільшити ступінь відповідності організаційного забезпечення планової роботи, здійснити розробку об'єктивних прогнозів.

По-четверте, це покращення фінансового забезпечення планування. Підприємству необхідно фінансувати підвищення кваліфікації учасників планування, робити вкладення організацію роботи з нормування, автоматизацію планування, розвиток маркетингової діяльності.

Головною складністю в плануванні є адаптація плану, яка визначається вибором оптимального моменту для прийняття планового рішення. Затягування цього моменту заради збору та аналізу інформації може призвести до уповільнення і втрати часу, тому необхідно вибрати час прийняття планових рішень, а потім розробити процес адаптації на основі нової інформації.

Також у внутрішньофірмовому плануванні необхідно як підпорядкування, і демократизм. Такий підхід забезпечує процесу планування необхідну ініціативу та творчість за самодисципліни виконавців: працівник сам перевіряє цінність свого рішення або дійшов висновку про відмову від нього.

3.2 Визначення стратегічних напрямів планування діяльності ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Як захід для покращення ефективності управлінської діяльності в ТОВ «ВК «Промислове обладнання» можна запропонувати вдосконалення системи планування за допомогою введення автоматизованої системи планування.

Замість того, щоб витратити час на обробку вхідної інформації, висококваліфіковані співробітники, які приймають рішення, отримують можливість займатися аналізом даних, що мають надзвичайне значення для підприємницької діяльності, з метою: знаходити та усувати «вузькі місця»; розуміти наслідки прийнятих рішень; швидко реагувати на змінювані бізнес-потреби; отримувати прибуток із можливостей; мінімізувати ризики.

Ця система виконує:

- консолідацію даних з різних джерел, які є в компанії (1C, MS Excel тощо), та витягує важливу для бізнесу інформацію;

- перетворює цю інформацію на показники операцій та продуктивності компанії за попередні, поточні та майбутні періоди;

- за потреби надає узгоджені миттєві знімки будь-яких даних про ефективність бізнесу у вигляді наочних звітів, графіків та аналітики з будь-яким рівнем деталізації;

- забезпечує роботу з даними та інформацією в будь якій зручній для користувача формі;

- сприяє обміну інформацією, ідеями та думками між користувачами, що дозволяє виробити єдину точку зору на певне завдання чи проблему, координувати діяльність та своєчасно залучати необхідних співробітників.

Застосування цієї системи:

- забезпечує особу, яка приймає рішення, усією необхідною інформацією для ухвалення рішень;

- скорочує час виконання окремих операцій зі збору та обробки даних;
- сприяє підвищенню рівня контролю та дисципліни виконавців;
- допомагає підвищити оперативність управління на підприємстві;
- дозволяє знизити витрати на виконання допоміжних процесів;
- підвищує обґрунтованість ухвалених рішень.

Таким чином, впровадження автоматизованої системи планування забезпечить такі результати:

- швидке отримання даних про підприємство та його основні процеси за допомогою візуальних інтерактивних зведених панелей;

- можливість легко виявляти проблеми, пов'язані з продуктивністю, і вчасно вживати заходів;

- досягнення вищих результатів діяльності завдяки можливості аналізувати дані про ефективність бізнесу та ухвалювати обґрунтовані, узгоджені рішення на основі надійної інформації;

- можливість масштабування та розвитку системи відповідно до зростання

бізнесу завдяки гнучким опціям розгортання.

Для визначення потенційних напрямів удосконалення системи планування стратегічного розвитку ТОВ «ВК «Промислове обладнання» буде розроблено програму дій та заходів.

Таблиця 3.2 – Програма розвитку ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Запропоновані заходи	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект від впровадження
1	2	3
Диверсифікація діяльності	- розробка мініатюрних компресорів для побутового використання; - «розумні» пристрої, що інтегруються в системи IoT (Інтернету речей); - створення модульних пристроїв, які легко адаптуються під різні потреби.	- зростання обсягів продажу; - розширення ринку збуту
Впровадження CRM-системи	-впровадження системи контролю за виконанням КРІ; -система налагодження комунікації всередині підприємства; -автоматизована клієнтська база даних і база робіт та послуг з прайсовими цінами;	- зростання вмотивованості працівників; -збільшення обсягів продажів до 25%; - економія робочого часу
Підвищення кваліфікації працівників	-семінари з навчання користуванням впровадженої CRM-системи; -підвищення кваліфікації в межах нових видів діяльності підприємства; -програма обміну досвідом між співробітниками	- збільшення продуктивності праці; - зростання якості виконання робіт та надання послуг; - висока рентабельність вкладених коштів.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, важливо відзначити, що реалізація кроків у таблиці 3.2 призведе до позитивних змін у діяльності компанії. Тому з точки зору розвитку підприємства розглянемо впровадження CRM-системи більш детально у діяльність ТОВ «ВК «Промислове обладнання».

За результатами досліджень, ефективне впровадження CRM-системи може збільшити рівень продажів компанії на 30%. Це свідчить про те, що правильно обрана та належним чином інтегрована CRM-система є ключовим інструментом для кожної організації, що прагне до розвитку. Завдяки автоматизації процесів та підвищенню ефективності комунікацій витрати на

залучення клієнтів, управління та операційні витрати можуть зменшитися. CRM-системи забезпечують зручний інструмент для моніторингу результативності працівників, аналізу виконання планів і виявлення слабких місць у процесах. Завдяки доступу до аналітики та актуальної інформації про клієнтів, управлінці можуть приймати більш обґрунтовані рішення.

В даний час є багато компаній, які займаються інтеграцією CRM-систем. Для того, щоб вибрати найбільш оптимальну програму, порівняємо найбільш популярні варіанти (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Порівняння CRM-систем

CRM-система	Позитивні сторони	Негативні сторони	Вартість, грн/рік
«KeyCRM»	-простий, красивий і зрозумілий інтерфейс; - є телефонія; - інтеграція з великою кількістю сервісів	- малофункціональна; - прибирання мінімум на півроку	36144
«Бітрікс24»	- багатофункціональна; - робота з документами всередині сервісу; - інтеграція з соцмережами, google-календарем і іншими сервісами; - інтеграція з 1С-бітрікс	-проблеми з інтерфейсом; - незрозумілий і візуально неприємний task-менеджер; - немає договорів, контрактів, шаблонів документів	26190
«Простий бізнес»	- недорога; - концентрація на робочому процесі без зайвих функцій; - IP-телефонія; - перший місяць безкоштовний; - універсальна	- залежність від програми на Windows; - не інтегрується з 1С; - немає зв'язку з клієнтськими банками	7205
«SmartCRM»	- безлімітне хмарне сховище; - велика увага до документації (шаблони, автоматизація); - виявляє ледарів; - є зручний калькулятор для тарифів - гідна інтеграція з іншими сервісами	- складний інтерфейс; - не можна будувати складні звіти: облік складу, перехресний облік	1542

Джерело: складено автором

Управління взаєминами з клієнтами (CRM) — це підхід, який допомагає покращити комунікацію з потенційними та поточними клієнтами. Завдяки

інформації про клієнтів, зібраній у CRM-системі, можна приймати обґрунтовані рішення щодо відправлення пропозицій, повідомлень і вибору каналів продажу.

CRM-додаток дозволяє зберігати дані, ефективно планувати та організовувати робочі процеси, а також підвищувати контроль над діяльністю компанії. Це допомагає заощаджувати час на виконання повторюваних завдань, покращує комунікацію в організації, взаємодію з клієнтами та фінансові результати підприємства.

Таким чином, серед доступних на ринку CRM-систем найбільш оптимальним вибором для впровадження в діяльність ТОВ «БК «Промислове обладнання» є Бітрікс24, оскільки вона є найбільш функціональною та відповідає потребам компанії.

Впровадження запропонованої програми в діяльність ТОВ «БК «Промислове обладнання» сприятиме збільшенню обсягів надання послуг через інтеграцію CRM-системи та розширення діяльності компанії, що вимагатиме залучення капіталовкладень для ресурсного забезпечення цього проекту.

Загальну суму потрібних капітальних вкладень представимо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Витрати на впровадження проекту CRM-системи для ТОВ «БК «Промислове обладнання»

№ п/п	Назва витрат	Сума, тис. грн
1	Обладнання необхідне для обслуговування нового напрямку діяльності	150
2	CRM-система	26,19
3	Навчання персоналу	22,5
Всього витрати на проект		198,69

Джерело: сформовано автором

Наступним кроком є визначення основних техніко-економічних показників проекту. Цей крок дозволяє оцінити реалістичність, ефективність та потенційну прибутковість проекту. Розрахунок даних показників проекту є важливим етапом оцінки його доцільності та ефективності. До таких показників належать фінансові, технічні та економічні аспекти. Виручка від

реалізації (ВР) продукції обчислюється як сума прибутку (Пр), змінних витрат (ЗВ) та постійних витрат (ПВ) у гривнях.

Прибуток розраховується як різниця між договірною (оптовою) ціною та повною собівартістю продукції:

$$\text{Пр}^{\text{баз}} = (550-436,14) * 7194400/1000 = 819154,38 \text{ грн.}$$

$$\text{Пр}^{\text{пр}} = (550-388,42) * 7194400/1000 = 1162471,15 \text{ грн.}$$

Постійні витрати охоплюють оренду приміщень, оплату комунальних послуг, амортизацію обладнання, адміністративні зарплати:

$$\text{ПВ}^{\text{баз}} = (103,77) * 7194400/1000 = 746562,88 \text{ грн.}$$

$$\text{ПВ}^{\text{пр}} = (103,77) * 7194400/1000 = 746562,88 \text{ грн.}$$

Змінні витрати включають витрати на сировину, матеріали, енергію для виробничих процесів, транспортні витрати, оплату праці робітників:

$$\text{ЗВ}^{\text{баз}} = (257,44+32,10) * 7194400/1000 = 2083066,57 \text{ грн.}$$

$$\text{ЗВ}^{\text{пр}} = (257,44+27,21) * 7194400/1000 = 2047885,96 \text{ грн.}$$

Розрахуємо виручку від реалізації продукції як суму коштів, отриманих від продажу товарів, робіт або послуг. Це основний показник, який відображає обсяг продажів у грошовому вираженні.:

$$\text{ВР}^{\text{баз}} = 819154,38 + 1040310,24 + 2083066,57 = 3942531,19 \text{ грн.}$$

$$\text{ВР}^{\text{пр}} = 1162471,15 + 746562,88 + 2047885,96 = 3956919,99 \text{ грн.}$$

Коефіцієнт фондівдачі (Кф) обчислюється як співвідношення обсягу виробленої продукції за оптовими цінами до вартості основних фондів:

$$\text{К}^{\text{баз}} = 0,55 * 7194400 / 32350000 = 0,122$$

$$\text{К}^{\text{пр}} = 0,55 * 7194400 / 33439375 = 0,118$$

Продуктивність праці (ПП) обчислюється як співвідношення загального обсягу виробництва за оптовими цінами до кількості працівників, зайнятих у виробництві цієї продукції:

$$\text{ПП}^{\text{баз}} = 0,55 * 7194400 / 20 = 197846 \text{ грн./осіб за рік}$$

$$\text{ПП}^{\text{пр}} = 0,55 * 7194400 / 18 = 219828,88 \text{ грн./осіб за рік.}$$

Підсумкові розраховані показники будуть представлені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 - Основні техніко-економічні показники проекту ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

Показники	Показник		Відхилення (+/-)
	Фактичний	Проектний	
Виручку від реалізації, тис. грн.	3942,531	3956,919	14,388
Постійні витрати, тис. грн.	746,562	746,562	-
Змінні витрати, тис. грн.	2083,066	2047,885	-35,181
Прибуток, тис. грн.	819,154	1162,471	343,317
Запас фінансової міцності, тис. грн.	1775,218	2430,490	655,272
Фондовіддача	0,122	0,118	-0,004
Продуктивність праці, грн. на 1 працівника	197,846	219,828	21,982

Джерело: розраховано автором

Як наслідок, загальні витрати на впровадження запропонованих стратегій становитимуть 198,69 тис. грн. При цьому очікується покращення техніко-економічних показників за рахунок зниження собівартості продукції.

3.3 Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів ТОВ «ВК «Промислове обладнання»

З метою підвищення ефективності діяльності ТОВ «ВК «Промислове обладнання» необхідно інвестувати кошти в розвиток технологічних процесів виробництва та поставки продукції, а саме – придбати нове обладнання з метою покращання рівня якості обслуговування клієнтів підприємства.

З метою вдосконалення інвестиційної діяльності ТОВ «ВК «Промислове обладнання» рекомендується розробити інвестиційний проект, який буде приносити підприємству стабільний дохід та позитивний грошовий потік.

Реальні інвестиції необхідно розглядати в аспекті техніко-економічних факторів конкурентоспроможності продукції. На ТОВ «ВК «Промислове обладнання» доцільно інвестувати у виробничі технології.

В аспекті інвестиційного проектування особливий інтерес представляє

розділ фінансового плану - план доходів та витрат ТОВ «ВК «Промислове обладнання».

Виходячи із сталого фінансового стану компанії ТОВ «ВК «Промислове обладнання» і схильність до збільшення рентабельності представляється цікавим інвестування коштів у сучасне виробниче обладнання. Прогнозуючи грошові надходження та відтоки коштів, експерти виходили із припущення, що витрати щороку будуть схильні до збільшення на 20%.

Для оцінки привабливості інвестиційного проекту був використаний метод експертних оцінок. За даними експертних оцінок отримані такі прогнозні характеристики: вважається достатнім капіталовкладення у сумі 300 000 грн.; віддача від реальних інвестицій очікується упродовж 5 років; витрати на кожному кроці інвестиційного періоду будуть схильні до збільшення на 20%.

Основним джерелом фінансування зведеної інвестиційної програми на 2025–2029 роки є власні кошти підприємства, зокрема амортизаційні відрахування та надходження, які складають 64 %, залучені кошти - 15 %, плата за підключення до технологій - 9 %, а інші джерела - 12 %.

За рахунок залучених фінансових ресурсів, які ми плануємо спрямувати на придбання нового обладнання, ТОВ «ВК «Промислове обладнання» зможе збільшити обсяги продажів та зміцнити свою конкурентну позицію. Отже, у 2025 році прибуток від впровадження нового обладнання, складе приблизно 33 000 тис. грн. Однак вже в 2026 році він зросте до 109 600 грн. Для фінансування цього процесу ми плануємо скористатися програмою президента «Доступні кредити 5-7-9%», що дозволить отримати кредитування під 5% (таблиця 3.6).

План доходів і витрат підприємства представляє собою інструмент, який дозволяє проаналізувати фінансовий стан, оцінити ефективність діяльності та спланувати розвиток підприємства. За цим документом можна зрозуміти багато важливих аспектів: чи підприємство залежить від одного джерела доходу, чи має диверсифіковані джерела; чи ефективно розподіляються ресурси; чи зможе підприємство розвиватися, впроваджувати інновації чи збільшувати виробничі потужності тощо.

Таблиця 3.6 - План доходів і витрат, на 2025 р., грн.

Показник	Місяці												Усього за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Додатковий дохід від підвищення обсягу реалізації	17000	19000	20600	22550	30620	34749	36000	37600	38100	39200	42500	45600	383549
Витрати, всього													72650
Прибуток до оподаткування	23000	25000	25244	31500	28900	26000	24245	25600	25000	27552	34062	46474	310899
Податок на прибуток, 18%	4140	4500	4543,92	5670	5202	4680	4364,1	4608	4500	4959,36	6491,16	8365,32	61923,84
Прибуток	18860	20500	20700	25830	23698	21320	19880,9	20992	20500	22592,64	27870,84	38108,68	248975,1

Джерело: розраховано автором

Далі проведемо аналіз доходу ТОВ «ВК «Промислове обладнання» в контексті реалізації інвестиційного проекту, який стосується закупівлі нового обладнання, за трьома варіантами розвитку подій (таблиця 3.6):

- оптимістичний: виробничі потужності завантажені на 95%;
- реалістичний: виробничі потужності завантажені на 75 %;
- песимістичний: виробничі потужності завантажені на 55 %.

Таблиця 3.7 – Прогноз чистого прибутку, грн.

№ п/п	Показники	Роки			
		2025	2026	2027	2028
1	2	3	4	5	6
1	Виручка від реалізації	300000	483000	714150	912525
2	Змінні витрати	12650	17000	20400	24480
3	Постійні витрати без амортизації	50000	50000	50000	50000
4	EBDIT (р.1 – р.2 – р.3)	237350	416000	643750	838045
5	Амортизація	36000	36000	36000	36000

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6
6	ЕВІТ (р.4 – р.5)	201350	380000	607750	802045
7	Процентні платежі по кредиту, 5%	15000	15000	15000	15000
8	ЕВТ (р.6 – р.7)	188350	365000	592750	787045
9	Податок на прибуток (18% від р.8)	33903	65700	106695	141668,1
10	Чистий прибуток (р.8 – р.9)	154447	299300	486055	645376,9
11	Прибутковість продажу (р.6/р.1*100)(%)	67,11	78,67	85,10	87,89

Джерело: розраховано автором

Бюджет і дохід для нового проекту наведено в таблиці 3.6. Протягом наступних років ми прогнозуємо, що дохід зросте в середньому на 3%. Витрати на виробництво чи змінні витрати, розраховують як відсоток від виручки і складають 45%. Процентні платежі становлять 3%, а амортизація - 6% від вартості обладнання.

Таким чином, постійні витрати складають 50 тис. грн, а змінні витрати в 4-му році досягнуть 24480 грн. Рентабельність реалізації готової продукції зростає щороку і в 4-му році становить 87,89% (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Прогноз грошових потоків, грн.

№ п/п	Показники	Роки			
		2025	2026	2027	2028
1	ЕВДІТ	237350	416000	643750	838045
2	Амортизація	36000	36000	36000	36000
3	ЕВІТ (р.1 – р.2)	188350	365000	592750	787045
4	Чистий прибуток	154447	299300	486055	645376,9
5	Залишкова вартість основних засобів	1156000	1156000	1156000	1156000
6	Чистий грошовий потік (р.4-р.2)	118447	263300	450055	609376,9

Джерело: розраховано автором

У підсумку ми зробили висновок про перспективність інвестиційного проекту для ТОВ «ВК «Промислове обладнання» і вважаємо, що це позитивно

вплине на доходи компанії.

Загальні капітальні витрати у ТОВ «ВК «Промислове обладнання», визначені впровадженням у виробництво сучасного обладнання і визначається по формулі:

$$D_o = K_v + K_{\pi} + K_c ,$$

де K_v - витрати на введення у виробництво станка;

K_{π} - витрати на навчання персоналу;

K_c - витрати на супровід.

$$D_o = 300000 + 7 \times 5000 + 20000 = 355000 \text{ тис.грн.}$$

При реалізації нової інвестиційної схеми, прибуток в кінцевому рахунку покриє капітальні витрати. Наступним етапом є розрахунок коефіцієнта зведення (для розрахункового року прийнято 2025 рік):

$$a_t = (1 + E_n) \times t_{p-1},$$

де E_n – норматив витрат і результатів;

t_p – розрахунковий рік, $t_p = 1$;

t – номер року, результати й витрати якого приводяться до розрахункового (2025-1, 2026-2, 2027-5, 2028-4).

Типова практика врахування різних витрат часу та результатів (E_n) при налаштуванні станка становить 0,17. При типовому значенні 0,2 річний коефіцієнт агрегації (a_t) матиме такі значення.:

$$a_1 = (1 + 0,17) * 1 - 1 = 1 - \text{розрахунковий рік 2025;}$$

$$a_2 = (1 + 0,17) * 1 - 2 = 0,83 - 2026 \text{ р.};$$

$$a_3 = (1 + 0,17) * 1 - 3 = 0,7412 - 2027 \text{ р.};$$

$$a_4 = (1 + 0,17) * 1 - 4 = 0,7136 - 2028 \text{ р.};$$

Підсумки розрахунків показників ефективності представлені в таблиці в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 - Розрахунок економічного ефекту від впровадження у виробництво нового обладнання, грн.

№ з/п	Показники	2025	2026	2027	2028
1	Приріст прибутку за рахунок економії витрат (Пч)	0	35682	45954	58600
2	*приріст прибутку за рахунок економії витрат з урахуванням фактору часу	0	4150,65	38035,67	3465,50
	Витрати:				
3	на впровадження обладнання (Квр)	300000	0	0	0
4	на навчання персоналу (Кнп)	35000	0	0	0
5	на супровід системи (Кр)	50000	50000	50000	50000
6	Всього витрат	396507	104126,75	99126,75	95125
7	* всього витрат з урахуванням фактору часу	219249	80400	70325	68524
8	Чистий дисконтований дохід (ЧДД) по роках	-396507	23726,75	28801,75	26601
9	ЧДД наростаючим підсумком	-396507	-101,45	854,15	958,74

Джерело: розраховано автором

Наступний крок – розрахунок середньорічного чистого прибутку за аналізований період, тис. грн., за допомогою формули:

$$П_{чср} = \frac{П_{ч}}{n},$$

де $П_{ч}$ – чистий прибуток, отриманий у році t , грн.

$$П_{чср} = (0+356820+459540+586000) / 4 = 350590 \text{ грн}$$

$$З_{ср} = (1000000+300000) / 4 = 100000 \text{ грн}$$

$$P_i = (10000/35059)100\%=88,42\%$$

Термін окупності проекту визначаємо за формулою:

$$CO = \frac{П_{ч}}{З_{ср}}$$

$$CO = 350590/100000 = 1,68 \text{ року}$$

Термін окупності інноваційного проекту дозволяє оцінити швидкість повернення інвестицій. Це важливо для зниження ризиків, планування ресурсів і визначення економічної ефективності.

Недоліки терміну окупності для інноваційного проекту включають ігнорування довгострокових прибутків, ризик недообліку майбутніх витрат та

залежність від точності прогнозів.

Отже, техніко-економічна раціональність результатів реалізації проекту: трирічний чистий дисконтований дохід 958600 грн. Розраховано за статистичними методами, що інвестиції можуть бути окуплені за 1,6 року, при цьому рентабельність інвестицій досягне 88,42%.

Розроблений та запропонований нами інвестиційний проект є ефективним та рекомендованим для впровадження в практику стратегічного планування інвестиційної діяльності ТОВ «ВК «Промислове обладнання».

ВИСНОВКИ

Планування відіграє дуже важливу роль у діяльності підприємств. В умовах ринкової економіки підприємствам і фірмам, щоб досягти стабільного успіху на ринку, необхідно бути гнучкими, вміти адаптуватися до змінних умов, а також раціонально використовувати всі свої ресурси. Це значною мірою залежить від ефективності управління та реалізації однієї з його найважливіших функцій - планування.

Підприємствам необхідно систематично займатися плануванням своєї діяльності, оскільки в умовах стрімко змінюваного зовнішнього середовища неможливо досягти позитивних результатів без планування своїх дій і прогнозування наслідків.

Аналізуючи економічні показники діяльності підприємства треба відмітити, що основною причиною спаду фондовіддачі у 2023 році на 71,23 тис.грн. або на 55,4% – це неефективне використання основних фондів, зокрема, недоцільне використання виробничих потужностей, простої обладнання, наявність неустановленого обладнання, низький коефіцієнт змінності тощо.

Показник фондомісткості у 2023 році даний показник збільшився у порівнянні з базовим роком на 0,009 грн. або у 2 рази, що вказує на достатню кількість основних засобів для забезпечення своїх виробничих потужностей. Рентабельність основних фондів підприємства на достатньо високому рівні і коливається в межах 98 %.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) у 2021 році становив 6166,3 тис. грн. У 2022 році відбулося значне його зниження до 4304,2 тис. грн. Вже у 2023 році показник ще знизився до 2747 тис. грн, що на 55 % нижче порівняно з 2021 роком. При цьому рівень рентабельності у 2023 році знизився на 39,22 п.в. хоча це не є критичним показником.

В цілому ж можемо констатувати той факт, що спостерігається значне падіння усіх основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ВК

«Промислове обладнання» у 2023 році порівняно з 2021 роком, що можна пов'язати з кризовими явищами в економіці та зниженням попиту на продукцію підприємства.

Планування стратегій у ТОВ «ВК «Промислове обладнання» призначене для розробки та підготовки поточних функціональних планів, а також для коригування середньо- та довгострокових планів економічного розвитку та розвитку підприємства.

Проведено оцінку факторів зовнішнього впливу на ефективність стратегічного розвитку підприємства ТОВ «ВК «Промислове обладнання» на основі SWOT-аналізу. Досліджено вплив факторів зовнішнього середовища непрямого та прямого впливу в результаті чого визначені можливості та загрози підприємства. Проаналізовано внутрішнє середовище підприємства та виявлені сильні та слабкі сторони його діяльності. З метою посилення слабких сторін та зменшення негативного впливу від загроз підприємству запропоновано проводити інформування потенційних споживачів щодо змін, які відбуваються у підприємстві; підприємству доцільно спрямувати зусилля на освоєння більшої частки ринку та збільшення обсягів продажу продукції (послуг), що призведе до досягнення більших прибутків та стабілізації витрат; постійно підвищувати рівень кваліфікації працівників та належним чином мотивувати їх як матеріальними так і моральними заохоченнями; збільшити кількість каналів збуту, що дасть можливість бути конкурентоспроможними на ринку де функціонує підприємство.

Система планування діяльності підприємства невід'ємно пов'язана з його стратегією розвитку. Таким чином, стратегію ТОВ «ВК «Промислове обладнання» можна сприймати як орієнтацію на підвищення ефективності поточної діяльності та розробку нових напрямків, які включають широкий обсяг бізнесу, а також як вже існуючих, так й майбутніх клієнтів.

Було застосовано модель «Дерево цілей» для встановлення основної траєкторії побудови стратегії розвитку ТОВ «ВК «Промислове обладнання» та встановлено, що слід розробити план дій для створення корпоративної стратегії

розвитку, з особливим акцентом на поліпшення іміджу підприємства.

Проведено аналіз планової роботи та систем внутрішньофірмового планування промислових підприємств, який дозволив визначити низку недоліків в організації планування, серед яких відсутність фахівця, який займається плануванням, відсутність принципу системності розробки планів, низька ефективність планової роботи, недостатність або повна відсутність маркетингових досліджень і т.д.

Для усунення недоліків в організації планової роботи у ТОВ «ВК «Промислове обладнання», запропоновано створити центр внутрішньофірмового планування (ЦВП), концептуальна модель функціонування якого повинна орієнтуватися не стільки на логіку планових розрахунків, скільки на причинно-наслідкові зв'язки, що показують залежність якості плану від організації планової роботи, що дозволить не просто розробити набір планів, але опрацювати питання впровадження регулярного механізму ведення планової роботи.

Запропоновано схему послідовності етапів при організації внутрішньофірмового планування «з нуля».

Розроблено систему програмних заходів для забезпечення стратегічного розвитку підприємства, яка включає в себе впровадження CRM-системи у діяльність ТОВ «ВК «Промислове обладнання», підвищення кваліфікації працівників та диверсифікацію діяльності. Впровадження запропонованої програми призведе до змін у чисельності персоналу і збільшення обсягів надання послуг за рахунок введення CRM-систем та розширення діяльності підприємства, що потребує необхідності залучення капіталовкладень в ресурсне забезпечення цього проекту. Було проведено оцінку ефективності інвестиційного проекту і запропоновано скористатися програмою президента «Доступні кредити 5-7-9%», що дозволить отримати кредитування під 5%.

В результаті проведеної оцінки слід зазначити, що впровадження програми стратегічного розвитку в діяльність компанії в прогностичному періоді призведе до підвищення конкурентоспроможності і як наслідок іміджу ТОВ «ВК

«Промислове обладнання».

Основне завдання стратегії планування інвестиційної діяльності ТОВ «ВК «Промислове обладнання» повинне полягати в тому, щоб з максимальною точністю провести діагностику компанії з метою виявлення рівня його розвитку і етапів життєвого циклу, на якому компанія знаходиться; здійснити визначення структурних елементів стратегії на основі зіставлення тих факторів, які впливають на діяльність компанії, провести аналіз ресурсної бази та стадії життєвого циклу. Для підвищення ефективності діяльності ТОВ «ВК «Промислове обладнання» необхідно інвестувати кошти в розвиток технологічних процесів виробництва та реалізації продукції, а саме – придбати нове обладнання з метою покращання рівня якості обслуговування клієнтів підприємства.

У підсумку зроблені висновок про перспективність інвестиційного проекту для ТОВ «ВК «Промислове обладнання» і доведено, що це позитивно вплине на доходи підприємства. Розраховано, що інвестиції можуть бути окуплені за 1,6 року, при цьому рентабельність інвестицій досягне 88,42%.

Отже, розроблений та запропонований нами інвестиційний проект є ефективним та рекомендованим для впровадження в практику стратегічного планування інвестиційної діяльності ТОВ «ВК «Промислове обладнання».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ващенко А. А. Організація виробництва в умовах мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування машинобудівних підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_3_79 (дата звернення: 13.10.2024).
2. Волощук Л. О. Інноваційний розвиток промислового підприємства: сутність та проблеми аналітичного забезпечення в умовах індикативного управління. *Бізнес Інформ*. 2018. №11. С. 75-79.
господарювання. *Економіка і організація управління* : зб. наук. праць. Вінниця. ДонНУ. 2017. №2(26). С. 37–49.
3. Данилюк М.О. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 328 с.
4. Єгупов Ю. Форми і горизонт планування виробничої програми промислового підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2015. №2(18), с. 243–249.
5. Єпіфанова І. Ю., Дзюбо М.Ю. Формування стратегії розвитку підприємства в сучасних умовах. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечнікова*. 2017. Т. 22. Вип. 2 (55). С. 99-103.
6. Єпіфанова І. Ю., Супрун В. В. Особливості управління капіталом підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 5. С. 74-78.
7. Іонін Є.Є. Аналітична компонента фінансового планування суб'єктів господарювання. *Економіка і організація управління*: зб. наук. праць. Вінниця. ДонНУ. 2017. №2(26). С. 37–49.
8. Каламбет С.В., Остимчук Г.В. Сутність ефективності фінансового планування на підприємстві. *Економіка та держава*. 2015. №9. С. 84–87.
9. Капаруліна І. М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження : монографія. Київ: Ліра-К, 2015. 432 с.

10. Кий В.В. Помилки при плануванні на промисловому підприємстві та шляхи їх вирішення : матеріали щорічної наук.-практ. конф. викладачів, аспірантів та студентів Сумського національного аграрного університету (14-16 травня 2024), Суми, 2024. С. 509-510.

11. Кий В.В. Удосконалення внутрішньофірмового планування на підприємстві : матеріали міжнар.наук.-практ.конф. «Сучасний стан та пріоритети модернізації науки, освіти та технологій». Збірник тез доповідей. Ч.2. (10 січня 2024), Біла Церква, 2024. С. 26-27.

12. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. Вип. 33. С. 48–60.

13. Костецька Н.І. Особливості впровадження планування на підприємствах. *Галицький економічний вісник*. 2020. №5 (66). С. 16-21.

14. Кузьмак О.І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1-2. С. 114–118.

15. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Еволюція розвитку інформаційних систем управління підприємством. *Економічний форум*. 2021. Т. 1, №4. С. 85-94. URL: <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2021-4-12> (дата звернення 10.08.2024).

16. Маматова Л.Ш.. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. *Підприємництво і торгівля*. 2021. №30. С. 44-47.

17. Михалюк Н.І. Планування діяльності підприємств : навч. посіб. Київ: Ліра-К, 2015. 620 с.

18. Мілінчук О.В. Ефективність вартісно-орієнтованого управління: ключові показники. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 1. С. 86–96.

19. Нестор О. Ю. Система інформаційного забезпечення стратегічного фінансового планування суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. №15. С. 118–121.

20. Носаль Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. Вип.56. 2023. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959> (дата звернення: 20.09.2024)
21. Олександренко І.В. Методичні підходи до діагностики ефективності діяльності підприємства. *Економічний форум*. 2015. № 4. с. 125 – 135.
22. Позднякова Л.А., Котик В.О., Стандіо А.К. Удосконалення стратегії управління підприємством. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 59. С. 249-256.
23. Рачинська Г. В. Формування стратегічного потенціалу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2016. № 4. С. 192-196.
24. Семенов Г.А. та ін.. Фінансове планування і управління на підприємствах : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 432 с.
25. Сталінська О.В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2015. № 1(28). С. 127–133.
26. Степанова А.А., Овчаренко Т.С. Розробка інвестиційного проекту створення виробничих потужностей на промисловому підприємстві. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 5. С. 116-126.
27. Ткаченко Є. Ю. Сучасні підходи до управління прибутком промислового підприємства. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2015. № 47. С. 270–276.
28. Хоменчук Л. В. Стратегія регіонального розвитку і планування інвестиційної діяльності підприємства. *Стратегічні пріоритети*. 2018. № 4(5). С. 142-150.
29. Хромушина Л.А. Особливості фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу. *Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського*. 2018. Випуск 23. С.574-578.

30. Шавшин О.С. Стратегія інноваційного розвитку підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Сер.: Економічні науки.* 2017. № 3 (25). Т. 2. С. 167–171.
31. Bilous S. P., Severynchuk A. A. (2019). Ponyattya ta znachennya stratehichnoho planuvannya na pidpryyemstvi [The concept and significance of strategic planning at the enterprise]. *Aktualni problemy pryrodnychych i humanitarnykh nauk u doslidzhennyakh molodykh uchenykh «Rodzynka – 2019». XXI Vseukrayinska naukova konferentsiya molodykh uchenykh*, pp. 254–255.
32. Halushchak O., Halushchak M. The causes of appearance and ways of staff`s demotivation solving in organizations. *Соціально-економічні проблеми і держава.* 2016. Вип. 1 (14). С. 138-144.
33. Harnaha V. V. (2016) Stratehichne planuvannya yak osnova rozvytku pidpryyemstva [Strategic planning as a basis for enterprise development]. *Efektivna ekonomika.* № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67 (accessed August 20, 2023).
34. Petruk Yu. V., Artemenko L. P. (2022) Osoblyvosti stratehichnoho planuvannya pidpryyemstva v umovakh kryzy [Peculiarities of strategic planning of an enterprise in crisis conditions]. *Ekonomichnyy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrayiny «Kyivskyi politekhnichnyi instytut»*, no. 22, pp. 72–78.
35. Verhal K. Yu. (2018) Teoretychni aspekty stratehichnoho upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh intehratsiyi [Theoretical aspects of strategic enterprise management in the conditions of integration]. *Naukovyy visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 33–40.

ДОДАТКИ

