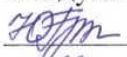


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Допускається до захисту
завідувач кафедри менеджменту
 професор Ю. С. Гринчук
« 16 » червня 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА
УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ
(на матеріалах ТОВ «СК» «Стройінвест»)

Виконав: Луценко Константин Миколайович
прізвище, ім'я, по батькові,


підпис

Керівник: професор Сатир Лариса Михайлівна
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Рецензент: професор Свиноус Іван Вікторович
вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові


підпис

Я, Луценко Константин Миколайович, засвідчую, що кваліфікаційну роботу бакалавра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності.

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Затверджую

Гарант ОПП «Менеджмент»

Кол доцент Н. В. Коваль

«23» квітня 2024 року

ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу здобувача
Луценка Константина Миколайовича

Тема: Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві (на матеріалах ТОВ «СК» «Стройінвест»).

Перелік питань, що розробляються в роботі: визначити сутність стратегічного планування та його роль в діяльності підприємств; дослідити процес стратегічного планування та його етапи; дослідити організацію розробки стратегії підприємства; провести аналіз внутрішнього середовища базового підприємства; дослідити організацію стратегічного планування на базовому підприємстві; проаналізувати ефективність виробництва на базовому підприємстві; розробити напрями удосконалення стратегічного планування для базового підприємства; визначити ефективність запропонованих заходів.

Вихідні дані: наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, періодичні видання та матеріали науково-практичних конференцій, законодавчі та нормативні акти України, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «СК» «Стройінвест»

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури	<i>квітень - травень 2024</i>	виконано
Теоретико-методична частина	<i>вересень - грудень 2024</i>	виконано
Аналітична частина	<i>січень - лютий 2025</i>	виконано
Рекомендаційна частина	<i>березень - квітень 2025</i>	виконано
Оформлення роботи	<i>травень 2025</i>	виконано
Перевірка на плагіат	<i>травень 2025</i>	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	<i>травень 2025</i>	виконано
Подання на рецензування	<i>травень 2025</i>	виконано

Керівник



професор Сатир Л.М.

(підпис)

Здобувач



Луценка К.М.

(підпис)

Дата отримання завдання «23» квітня 2024 р.

АНОТАЦІЯ

Луценко К.М.

Удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві (за матеріалами ТОВ «СК» «Стройінвест»)

Дипломна робота присвячена питанню удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві. В роботі досліджена сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів процесу стратегічного планування.

В роботі виконане дослідження сутності стратегічного планування. Узагальнено процес стратегічного планування та його етапи. Досліджені основні положення щодо розробки стратегії підприємства.

Дипломна робота містить загальну характеристику ТОВ «СК» «Стройінвест», аналіз основних показників діяльності підприємства, проведено SWOT-аналіз підприємства. Практичний інтерес представляє проведене системне дослідження ринкового середовища підприємства та визначення стратегічних перспектив ТОВ «СК» «Стройінвест».

В дипломній роботі на основі результатів проведеного аналітичного дослідження сформовано основні напрямки покращення організації стратегічного планування на підприємстві ТОВ «СК» «Стройінвест». Запропоновано впровадження нової технології на підприємстві, яку можна застосовувати на практиці.

Практичну значущість представляють запропоновані в роботі напрямки покращення організації стратегічного планування на підприємстві ТОВ «СК» «Стройінвест» та їх обґрунтування ефективності.

Дипломна робота розміщена на 69 сторінках комп'ютерного тексту, містить 12 таблиць і 15 рисунків. Список використаних джерел складається із 30 найменувань.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, зовнішнє та внутрішнє середовище, місія, стратегічні цілі.

ANNOTATION

Lutsenko K.M.

Improving the strategic planning process at the enterprise (based on the materials of «SK» «Stroyinvest» LLC)

The diploma work is devoted to improving the process of strategic planning at the enterprise. The work investigates the set of theoretical and methodological and practical aspects of the strategic planning process.

The work has completed the study of the essence of strategic planning. The process of strategic planning and its stages are generalized. The basic provisions on the development of an enterprise strategy are investigated.

The diploma work contains a general description of LLC «SK» «Stroyinvest», analysis of the main indicators of activity of the enterprise, conducted SWOT-analysis of the enterprise. Practical interest is a systematic study of the market environment of the enterprise and the definition of strategic prospects of LLC «SK» «Stroyinvest».

The diploma work on the basis of the results of the analytical study formed the main directions of improving the organization of strategic planning at the enterprise of LLC «SK» «Stroyinvest». The introduction of new technology at the enterprise that can be applied in practice is proposed.

Practical importance is represented by the areas of improvement of the organization of strategic planning at the enterprise of LLC «SK» «Stroyinvest» and their substantiation of efficiency.

The diploma work is placed on 69 pages of computer text, contains 12 tables and 15 drawings. The list of sources used consists of 30 titles.

Key words: strategy, strategic planning, external and internal environment, mission, strategic goals.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СК» «Стройінвест».....	20
2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства та аналіз господарської діяльності	20
2.2. Організація стратегічного планування на підприємстві ТОВ «СК» «Стройінвест».....	26
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СК» «Стройінвест».....	30
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Стратегічне планування виступає управлінським інструментом прогнозування цілей та шляхів їх реалізації в умовах постійних трансформаційних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, що знижують рівень адаптивності підприємств, наслідком чого є дестабілізація функціонування та розвитку.

Застосування стратегічного планування на вітчизняних підприємствах носить фрагментарний характер, серед причин слід виділити: необґрунтованість методичного інструментарію, який використовується при реалізації процесу планування, відсутність системності при розробці сукупності показників стратегічного планування розвитку, неефективність оцінки, контролю реалізації стратегії та зворотного зв'язку.

Сучасні теоретичні розробки у сфері стратегічного планування беруть свої витoki з теорії стратегічного планування у сфері корпоративного менеджменту.

Метою дипломної роботи є розробка та наукове обґрунтування теоретико-методичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення процесу стратегічного планування на підприємстві.

Для досягнення зазначеної мети в роботі були поставлені такі основні завдання:

- визначити сутність стратегічного планування та його роль в діяльності підприємств;
- дослідити процес стратегічного планування та його етапи;
- дослідити організацію розробки стратегії підприємства;
- провести аналіз внутрішнього середовища базового підприємства;
- дослідити організацію стратегічного планування на базовому підприємстві;
- проаналізувати ефективність виробництва на базовому підприємстві;
- розробити напрями удосконалення стратегічного планування для базового підприємства;

- визначити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного планування на будівельному підприємстві ТОВ «СК» «Стройінвест».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні підходи до процесу стратегічного планування.

Для вирішення поставлених завдань у роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: аналіз та синтез (узагальнення проведених теоретичних досліджень), абстрактно-логічний (формулювання висновків), економіко-статистичні (дослідження існуючого стану і тенденцій розвитку підприємства), групування, співставлення (порівняльний аналіз результатів досліджень), табличний, графічний (наочне відображення результатів проведених розрахунків), системний, ситуаційний (узагальнення системи показників стратегічного планування на підприємстві), експертного оцінювання (аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища), аналітичні методи і прийоми стратегічного планування і управління, методичний інструментарій визначення, формулювання та реалізації стратегії.

Інформаційною базою дипломної роботи стали: наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, періодичні видання та матеріали науково-практичних конференцій, законодавчі та нормативні акти України, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «СК» «Стройінвест».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи становить 69 сторінки комп'ютерного тексту, 12 таблиць і 15 рисунків. Список використаних джерел містить 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

Основною метою стратегічного планування є швидка і адекватна реакція підприємства на зміну умов ринку, поведінку конкурентів, задоволення споживачів, збільшення доходності активів та капіталу підприємства, реалізація надій власників.

Функціями стратегічного планування є визначення найкращих напрямків і траєкторій розвитку підприємства, постановка цілей, виявлення, формування й використання системо утворюючих властивостей потенціалу до саморозвитку при здійсненні тих заходів, які забезпечують підприємству досягнення конкурентних переваг. Потенціал підприємства повинен бути «підлаштований» під можливості та стратегічні завдання для того, щоб на базі розробки цілей і своєчасного їх коригування забезпечити необхідні позиції підприємства на ринку і щоб поточне та оперативне планування було продовженням конкретизації стратегічного планування, здійснювалось в рамках діючих стратегій [1].

Поняття «стратегічне планування» як економічна категорія увійшло до управлінської термінології наприкінці 50-х – на початку 60-х рр., коли актуалізувалася проблема своєчасної реакції на раптові зміни в зовнішньому середовищі. Конкуренція, що зростала, між підприємствами, спонукала їх до пошуку нових методів у плануванні. На перший план виходить стратегічне планування як метод, який повинен забезпечити виживання підприємства в постійно змінюваних умовах зовнішнього середовища і жорсткої конкуренції.

Першим, хто почав розробку стратегічного планування був І. Ансофф. Він визначає стратегію як «набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності». Це визначення не є достатнім. Послідовником Ансоффа був А. Чандлер. За А. Чандлером стратегія є «...визначенням основних довгострокових цілей підприємства та адаптацією курсів дій і розміщенням ресурсів, необхідних для досягнення цілей». За думкою Ж.-Ж. Ламбена, стратегію можна розглядати як «детальний всебічний

комплексний план, що направлений на здійснення місії та досягнення цілей організації з максимальною ефективністю». Б. Карлоф визначає стратегію як узагальнену модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів компанії.

Українськими економістами М.Д. Лесечко та Р.М. Рудницький поняття стратегічне планування визначаються, як «...сукупність дій і рішень, прийнятих керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей».

Найбільш вдалим та змістовним є визначення українських вчених З.Є. Шершньової та С.В. Оборської, які стратегічне планування визначають як «адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства».

Таким чином, дослідивши ряд трактувань «стратегічне планування» різними вченими, узагальнимо його визначення: стратегічне планування – це процес формування менеджерами стратегій діяльності підприємства для досягнення головної мети, включаючи постійний моніторинг змін зовнішнього та внутрішнього середовища і внесення відповідних корегувань. Систематизувати відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням можна з допомогою табл. 1.1.

Стратегічне планування як управлінський процес спрямований на розробку та підтримання стратегічної відповідності між місією, цілями і завданнями організації та її потенційними можливостями [2].

Метою запровадження стратегічного планування є дослідження перспективного стану організації, виявлення тенденцій і закономірностей її розвитку, а також ситуацій (факторів), які можуть позитивно чи негативно вплинути на кінцеві показники її діяльності.

Зазначимо, що А.В. Шегда достатньо обґрунтовано та комплексно визначає стадії процесу формування стратегії, серед яких:

Таблиця 1.1

Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням

Фактор	Довгострокове планування	Стратегічне планування
Вектор руху планування	З теперішності в майбутнє	З майбутнього у теперішність
Що покладено в основу планування	Потреба в забезпеченні планомірної безперервної роботи організації	В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених цілей
Умови конкуренції, за якої здійснюється планування	Цінова	Нецінова
Основні фактори прийняття рішень	Фактори внутрішнього Середовища	Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища
Результати планування	У вигляді конкретних значень та кількісних показників	Наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії
Значення для підприємства	Є функцією часу	Є функцією напряду розвитку

Джерело: [3]

– стадія розробки (створюється загальна концепція стратегії та набір варіантів); –стадія доведення (варіанти доопрацьовуються доти, доки не будуть найбільш адекватно відбивати поставлену мету у всій різноманітності її проявів); стадія стратегічного вибору (варіанти аналізуються й оцінюються, в результаті чого кращий із них приймається як базовий).

До чинників, що визначають особливості стратегічного планування та послідовність його реалізації, належать: форма власності, умови функціонування підприємства, його галузева приналежність, ресурсний потенціал, рівень невизначеності зовнішнього середовища тощо [4].

На думку В.І. Ляско, складовими елементами процесу стратегічного планування є: місія організації; цілі організації; оцінка і аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; оцінка стратегії; реалізації стратегії.

В загальному вигляді процес стратегічного планування включатиме наступні кроки: оцінку поточної ситуації; визначення поточних загроз та можливостей; встановлення задач; розробку стратегії; виконання стратегії.

В свою чергу, Л.А. Швайка [6] наголошує, що процес стратегічного планування має циклічний характер, завдяки цьому постійно забезпечується

адаптація підприємства до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища. Т. Батеман, С. Снелл головними складовими процесу стратегічного планування вважає: встановлення місії та цілей; аналіз оточуючого середовища; внутрішня оцінка; формулювання стратегії; виконання стратегії; стратегічний контроль. Таким чином, дослідивши погляди різних вчених на процес стратегічного планування та його етапи, виділимо основні етапи процесу стратегічного планування та представимо їх у вигляді схеми (рис. 1.1).

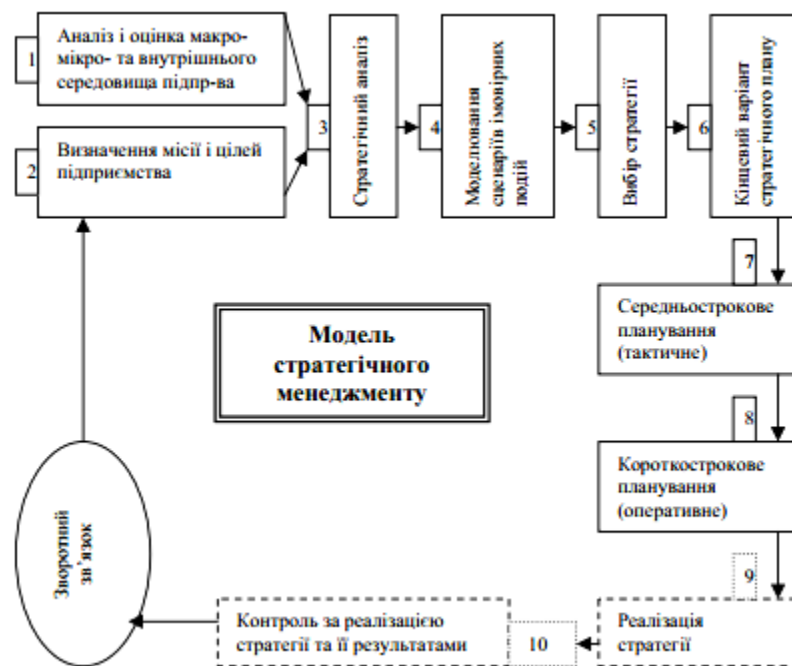


Рис. 1.1. Етапи стратегічного планування

Організація розробки стратегії на підприємстві передбачає відбір кадрів розробників, організацію їх роботи і контроль, зміну організаційної структури управління відповідно до потреб стратегічного менеджменту, розвитку в кадрів стратегічних здібностей та інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки стратегії [7].

1. Добір людей і перевірка виконання

Добір людей і перевірка виконання становить основу керування будь-яким процесом. До розробки стратегічного плану залучаються всі функціональні служби, спеціалісти і керівники всіх рівнів (звідси і необхідність в кураторстві заступника директора чи й самого директора), а

також експерти і науковці з інших інститутів. Для формування стратегічного плану (або окремих проектів) можуть створюватись спеціальні тимчасові робочі групи із залученням кадрів з усіх відділів господарства.

Функції (завдання) вищого керівництва, кураторів стратегічного розвитку в організації розробки стратегії підприємства наступні: окреслити мету, завдання і основні цілі стратегічного планування на підприємстві; сформувати команду, здатну стратегічно мислити; залучити до розробки стратегії максимально можливу кількість працівників підприємства; сформувати таку організаційну структуру підприємства, яка найбільше відповідає потребам стратегічного планування і реалізації стратегії; передбачити відповідний рівень і створити систему інформаційно-аналітичного забезпечення процесу розробки та реалізації стратегії;

I. Ансофф, аналізуючи тривалу практику впровадження стратегічного планування, особливо наголошував на таких завданнях вищого керівництва:

А) Щоб укласти якісний стратегічний план і здолати опір тих, котрі не хочуть його виконувати, потрібно, насамперед, щоб у розробці та реалізації плану обов'язково брало участь вище керівництво, причому постійно, не послаблюючи уваги.

Б) Стратегічне планування повинно здійснюватись комплексно і поєднуватись із розвитком умінь і навичок персоналу підприємства стратегічного планування та управління.

В) Необхідно забезпечити мирне співіснування конкурентної й підприємницької діяльності та їх прихильників, надаючи пріоритет підприємницькій поведінці, оскільки ці обидва типи поведінки суттєво відрізняються, часто навіть несумісні, кожен потребує відповідних управлінських структур.

При доборі людей для розробки стратегічного плану і при його формуванні слід враховувати різні типи поведінки працівників підприємства.

Конкурентна поведінка – це операційна поступова поведінка, з метою отримання прибутку в умовах, коли існуючі ринки дозволяють забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку.

Підприємницька поведінка – це стратегічна, переривчаста поведінка, з метою отримання прибутку в умовах, коли передбачається, що існуючі ринки перестають забезпечувати цільовий рівень виробництва й прибутку [8].

Щоб розвинути нові підприємницькі здібності і культуру, а, значить, сприяти стратегічному менеджменту, потрібно навчитись визначати рівень ділових здібностей та рівень організаційної культури. Це можна зробити, оцінивши їх характеристики, і визначити до якого типу культури і здібностей вони відносяться (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Типи здібностей керівництва

Характеристика якостей керівника	Типи здібностей (поведінки)			
	стабільний	реагуючий	очікуючий	ініціативний
1. Розв'язання проблем	Методом спроб і помилок	Діагностика	Передбачення (добре структурована організація)	Творче (погано структурована)
2. Фокус влади	На виробництво	На виробництво/ маркетинг	На маркетинг/ розробки	На загальне управління
3. Система менеджменту	Керівництво по політиці і процедурах	Контроль, бюджети	Довгострокове планування і бюджети	Стратегічне планування
4. Спостереження за середовищем	Відсутнє	Відсутнє	Екстраполяційний прогноз	Будівництво трендів, сценаріїв
5. Технологія управління	Інженерно-технологічне	Аналіз показників, інвестицій	Оперативний аналіз контрактів	Чисельні сценарії

2. Розробка стратегії і організаційна структура управління

«Структура управління організацією», або «організаційна структура управління» (ОСУ) – одне із ключових понять менеджменту, тісно пов'язане із цілями, функціями, процесом управління, роботою менеджерів і розподілом між ними повноважень. У рамках цієї структури протікає весь управлінський

процес (рух потоків інформації й прийняття управлінських рішень), у якому беруть участь менеджери всіх рівнів, категорій й професійної спеціалізації.

Під структурою управління мається на увазі впорядкована сукупність стійко взаємозалежних елементів, що забезпечують функціонування й розвиток організації як єдиного цілого. Розробка організаційної структури управління, орієнтованої на досягнення стратегічних цілей підприємства, відбувається під впливом відповідних факторів (розмір організації, динамізм зовнішнього середовища, географічне положення, стратегія, ступінь диверсифікації, галузева приналежність, технологія, ставлення працівників до організації). Запропоновані фактори є базовими в алгоритмі визначення ОСУ, вони можуть доповнюватись та змінюватись в залежності від бачення проблеми вищим керівництвом з урахуванням експертних оцінок.

Виділяють наступні типи організаційних структур управління (ОСУ): лінійна, функціональна, дивізійна, управлінська структура на основі стратегічних одиниць бізнесу (СОБ), матрична. З точки зору концепції стратегічного управління не має універсальної ОСУ, яка б підійшла всім суб'єктам господарювання без виключення. Вище керівництво, відповідальне за стратегічний напрямок розвитку підприємства, має створити оптимальну організаційну структуру яка дала б змогу максимально швидко приймати стратегічні рішення та ефективно їх виконувати [9].

Визначаючи організацію в системі стратегічного управління можна з впевненістю сказати, що ефективна організація це відкрита система, яка повністю взаємодіє з зовнішнім середовищем та використовує всі надані можливості для ефективного розвитку. Організаційна культура в даній системі має формуватися ще на стадії розробки стратегія так як змінити її у відповідності до зміни стратегії складно.

3. Інформаційно-аналітичне забезпечення процесу розробки стратегії/

Розробляючи стратегічний план, необхідно, по-перше, визначити курс дій (куди? – мету і рубежі); по-друге, принципи дій (як?); по-третє, пріоритет сфер діяльності (на що спрямовувати зусилля?). Стратегія виступає способом

прогнозування майбутніх проблем та можливостей організації, що є необхідним у наш час значних і стрімких змін в економіці та розвитку науки.

Збір та аналіз стратегічної інформації і представлення її стратегічним менеджерам організовують відділи стратегічного планування (якщо вони створені) або спеціально призначені працівники підприємства. Їх завдання: а) моніторинг середовища, ходу виконання плану; б) обробка отриманої інформації; в) представлення аналітично-інформаційного матеріалу стратегічним менеджерам; г) створення системи регулярного перегляду стратегічного плану і забезпечення цього процесу; д) створення бази даних.

Проведений аналіз наукових підходів показав, що етапи стратегічного аналізу мають бути визначені відповідно до тих об'єктів стратегічного аналізу, які необхідно досліджувати. Основними об'єктами стратегічного аналізу є зовнішнє середовище непрямого та прямого впливу, внутрішнє середовище підприємства, конкурентна позиція підприємства, які досліджуються з метою формування стратегічних альтернатив розвитку підприємства [13].

Безпосереднє проведення стратегічного аналізу варто здійснювати у такі етапи:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Даний етап передбачає аналіз зовнішнього середовища як непрямого впливу так і прямого впливу на підприємство і дає змогу визначити певні можливості і загрози для підприємства з даного середовища, а також на основі аналізу внутрішнього середовища виявити сильних і слабких сторін його діяльності.

Для виявлення основних факторів зовнішнього середовища і можливих тенденцій їхньої зміни варто використовувати такі методи як: PEST-аналіз, модель 5-ти конкурентних сил Портера, методику А. Томпсона та Дж. Стрікланда, методи оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції, багатокритеріальний метод оцінки привабливості ринку І. Ансоффа.

Щодо аналізу внутрішнього середовища, то на сьогодні немає єдиного підходу до визначення факторів внутрішнього середовища, які б в повній мірі дали можливість оцінити сильні і слабкі сторони підприємства [12]. На нашу думку, варто аналізувати внутрішнє середовище підприємства комплексно, використовуючи всі можливі інструменти для дослідження ресурсної складової підприємства (людських, основних засобів, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів), функціональних напрямів діяльності підприємства (маркетингову, виробничу, логістичну, фінансову, інвестиційну, інноваційну та зовнішньоекономічну діяльності), управлінської системи (життєвого циклу підприємства, управлінського потенціалу, реалізацію загальних функцій та методів менеджменту, організаційну культуру, стилі керівництва, ефективність системи менеджменту та ін.) [9].

Крім того, існують певні інструменти які варто використовувати для аналізу середовища в цілому. До популярних способів оцінки середовища належить метод А. Мескона «5 x 5», «Шкала нестабільності» зовнішнього середовища І. Ансоффа та SWOT-аналіз.

Серед найпростіших інструментів стратегічного планування та аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, які найкраще адаптовані для потреб підприємств середнього та малого бізнесу, можна віднести методику стратегічної оцінки підприємства (СОП). Моделі BSC, ASC, BEM і піраміда результативності МакНейра дозволяють розпізнати причини (фактори), що вплинули на зміну становища підприємства в кращий чи гірший бік.

Тобто, системи стратегічного вимірювання потрібно розглядати як інструменти постійного моніторингу за процесом реалізації цілей і завдань, визначених вищим керівництвом і закладених у стратегічних планах.

2. Аналіз конкурентоспроможності підприємства.

На даному етапі здійснюється оцінка конкурентних позицій підприємства з метою визначення конкурентних переваг підприємства. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства передбачає їх поділ на окремі групи за певною ознакою. Найчастіше такою ознакою виступає форма

представлення результатів оцінки, відповідно до якої виділяють графічні, матричні, розрахункові та комбіновані (розрахунково-матричні, розрахунково-графічні) методи.

Розрахункові методи оцінки конкурентоспроможності підприємства є досить численними. Вони поділяються на: комплексні методи – методи, що базуються на комплексному підході до оцінки конкурентоспроможності підприємства; специфічні методи – методи, що дозволяють оцінити конкурентоспроможність підприємства по окремих аспектах його діяльності – виробничому, інноваційному, маркетинговому, фінансовому тощо. Також, в останні роки досить поширеними стала модель 4 дій У.Чан Кіма, яка передбачає зайняття абсолютно нової ніші на тому самому ринку із інноваційним продуктом (відома як «Стратегія блакитних океанів»).

Вказані методи кардинально відрізняються за своєю сутністю та базою формування показників конкурентоспроможності. Використання їх може бути зручним в різних ситуаціях залежно від специфіки галузі, до якої відноситься досліджуваний об'єкт.

3. Аналіз стратегічних альтернатив.

Проводиться визначення найважливіших стратегічних господарських одиниць, аналіз стратегічного портфелю підприємства з метою формування альтернативного набору стратегій для кожної господарської одиниці та вибору найбільш оптимальних. До інструментів стратегічного аналізу на етапі аналізу стратегічних альтернатив належать як формальні моделі та кількісні методи, так і творчий аналіз, який враховує специфіку організації, аналітичні й інтуїтивні здібності менеджерів.

На підставі результатів аналізу формують висновок про стратегічну привабливість господарського портфелю та можливі варіанти його зміни. У подальшому ці стратегічні альтернативи доопрацьовують, доводять до рівня адекватності сформованим цілям організації та вибирають стратегію її розвитку.

Розглянемо найбільш поширені методи генерації й аналізу стратегічних альтернатив.

Gap Analysis – це комплексне аналітичне дослідження, що вивчає невідповідності, розриви між поточним станом компанії і бажаним. Цей аналіз також дозволяє виділити проблемні зони, що перешкоджають розвитку, і оцінити ступінь готовності підприємства до виконання переходу від поточного стану до бажаного.

Рекомендації М. Портера щодо генерації стратегічних альтернатив ґрунтуються на тому, що організація вже має певні конкурентні переваги, але не завжди відомо, за рахунок чого вони досягнуті. Здебільшого модель застосовують у випадку сповільненого зростання та стагнації галузей.

Метод PIMS (англ. Profit Impact of Marketing Strategy) передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності організацій (рентабельність, прибуток), виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових організацій [10].

Метод SPACE (оцінка стратегічного становища та дій) являє собою комплексний метод, призначений для аналізу позиції на ринку і вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Аналіз портфеля бізнесів є одним із найважливіших інструментів стратегічного аналізу при визначенні стратегічних альтернатив розвитку підприємства. Зміст портфельного аналізу полягає у визначенні та дослідженні сукупності бізнес-стратегій, які використовуються або плануються на підприємстві з тим, щоб у керівництва склалось ясне уявлення про доцільність та перспективність тих чи інших видів бізнесу, якими займається чи збирається займатись підприємство. Варто використовувати одночасно різні методи портфельного аналізу, щоб найбільш об'єктивно обґрунтувати стратегічні управлінські рішення [11].

Вибір тих чи інших інструментів стратегічного аналізу на кожному етапі залежить від багатьох чинників основними з яких є: стратегічні цілі власників, доступність інформації, ресурсне забезпечення тощо [14].

Отже, використання відповідних інструментів на етапах стратегічного аналізу дає можливість виявити та вчасно гнучко реагувати на зміни факторів зовнішнього середовища, порівняти можливі напрями розвитку підприємства та визначити найбільш перспективні, встановити зв'язки між станом підприємства та можливими стратегічними напрямками розвитку, сегментувати ринок товарів та послуг, визначивши найбільш привабливі для підприємства сегменти, визначити параметри конкурентоспроможності підприємства та ринкову позицію відносно конкурента, визначити альтернативний набір стратегій для кожної господарської одиниці з метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегій розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СК» «Стройінвест»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства та аналіз господарської діяльності

ТОВ «СК» «Стройінвест» є сучасним підприємством, що динамічно розвивається, орієнтованим на сучасні запити будівельного ринку.

Спочатку своєю філософією вибрали якість, що відображається на всіх напрямках діяльності компанії. Йдеться про підбір якісної за своїми характеристиками сировини, оснащення сучасним устаткуванням, впровадження передових технологій, використання креативних дизайнерських рішень, надання вигідних умов для партнерства. Саме якість, як основа роботи допомогла підприємству ТОВ «СК» «Стройінвест» міцно затвердитися на лідируючих позиціях у сфері будівництва.

Будівельна компанія надає послуги в цивільному і промисловому будівництві, в які входять :ремонт офісів та квартир; демонтажні роботи; будівельні роботи, у тому числі: - земельні роботи; бетонні роботи; роботи кладок; покрівельні роботи; утеплення фасаду; висотні роботи.

ТОВ «СК» «Стройінвест» утворено відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про господарські товариства». Установчим документом ТОВ «СК» «Стройінвест» є Статут. Організаційна структура підприємства наведена на рисунку 2.1 (дод. А)

Вищим керівним органом Товариства є Учасник (Власник). Виконавчим органом Товариства є Генеральний Директор, призначений Учасником (Власником). Генеральний Директор здійснює керівництво поточною діяльністю Товариства в межах своїх повноважень, визначених Установчими документами, контрактом та Законодавством.

Основні показники діяльності ТОВ «СК» «Стройінвест» представлено у вигляді табл. 2.1.

З табл. 2.1 видно, що обсяг наданих послуг має тенденцію до зростання.

Таблиця 2.1

Основні показники діяльності ТОВ «СК» «Стройінвест»

Показники	Величина показника за роками			Абсолютне відхилення (+, -)		Відносне відхилення (%)	
	2022	2023	2024	2023	2024	23/22	24/23
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Обсяг наданих послуг у вартісному виразі, тис. грн.	379993	529519	553006	149526	23487	39,35	4,44
В т. ч.							
- ремонт офісів та квартир	153521	178921	200118	25400	21197	16,54	11,85
- будівельні роботи	226472	350598	352888	124126	2290	54,81	0,65
2. Вартість основних фондів, тис. грн.	346817	341985	396889	-4832	54904	-1,39	16,05
3. Середньоспискова чисельність працівників, чол.	449	501	526	52	25	11,58	4,99
4. Чистий прибуток, тис. грн.	45807	73467	92084	27660	18617	60,38	25,34

Так у 2023 році в порівнянні з 2022 роком об'єм наданих послуг збільшився на 39,35%, у т.ч. послуги з ремонту офісів та квартир – на 16,54%, послуги з будівельних робіт – на 54,81%. У 2024 році в порівнянні з 2023 роком об'єм наданих послуг збільшився на 4,44%, у т.ч. послуги з ремонту офісів та квартир – на 11,85%, послуги з будівельних робіт – на 0,65%.

Негативним явищем є скорочення вартості основних фондів у 2023 році в порівнянні з 2022 роком на 4 832 тис. грн.. або на 1,39%. Але ситуація покращилася у 2024 році. Вартість основних фондів зросла на 54 904 тис. грн. та перевищила значення показника 2022 року.

Слід відзначити щорічне зростання чисельності працівників: у 2022 році – 449 осіб, у 2023 році – 501 особа (що на 11,58% більше попереднього року), у 2024 році – 526 особи (що на 4,99% більше попереднього року).

Показники майнового стану ТОВ «СК» «Стройінвест» за 2022 – 2024 рр. відображені у (табл. 2.2). дод. Б. Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах вказує на ту частину оборотних активів, що знаходяться у виробничій сфері. З таблиці 2.2 ми бачимо, що частка оборотних виробничих

фондів в обігових коштів на в 2023 році в порівняння з 2022 роком зменшилася на 0,11 п. або на 30,85%, що є негативною тенденцією. У 2024 році ми спостерігаємо зростання даного показника в порівнянні з 2023 роком на 0,02 п. або 8,93%, але рівня 2022 року так і не було досягнуто. Частка основних засобів в активах на протязі 2022 – 2024 рр. мала тенденцію до збільшення: 2022 р. – 0,36, 2023 р. – 0,5, 2024 р. – 0,56. Збільшення частки основних засобів може розцінюватися як підвищення виробничого потенціалу підприємства.

Коефіцієнт оновлення основних засобів вказує на рівень фізичного та морального оновлення основних засобів підприємства. Так, у 2022 р. цей показник становив 1,24, у 2023 р. – 1,04, у 2024 р. – 1,2, тобто за аналізований період відбулося зменшення на 0,04 п., що є негативною тенденцією.

Структуру основних засобів ТОВ «СК» «Стройінвест» представимо у вигляді таблиці 2.3. дод Б1. Суттєві зміни у вартості основних засобів виникли за рахунок введення протягом 2024 року в експлуатацію нових об'єктів основних засобів на загальну суму 74 308 тис. грн (найбільш значним було введення в експлуатацію адміністративно-побутового корпусу на суму 41 890 тис. грн та додаткового виробничого обладнання на суму 13 242 тис. грн). Отже, з проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «СК» «Стройінвест» має задовільний майновий стан.

Оцінку ефективності організації та управління забезпечення роботи матеріальними ресурсами проведемо за допомогою аналізу показників ділової активності ТОВ «СК» «Стройінвест» за 2022–2014 рр. (табл. 2.4) дод В.

Ділова активність може характеризуватись динамікою показників ефективності виробничо-господарської діяльності в цілому. Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового стану підприємства.

За результатами проведеного дослідження побудовано матрицю SWOT-аналізу ТОВ «СК» «Стройінвест» (табл. 2.5), дод. Г. Отже, з проведеного SWOT-аналізу для ТОВ «СК» «Стройінвест» можна сказати, що з метою покращення фінансово-господарського стану підприємства необхідно

збільшувати розмір обігових коштів, підвищувати інноваційну активність, збільшення якої сприяє додатковому залученню клієнтів, за рахунок чого буде збільшуватися розмір прибутку, а також зростатиме інвестиційна привабливість для кредиторів.

Ефективна діяльність підприємств залежить від безпосереднього ефекту отримання прибутку. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «СК» «Стройінвест» за 2022–2024 роки (табл. 2.6), дод. Д показав, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства у 2023 р. в порівнянні з 2022 р. збільшився на 149 526 тис. грн. або на 39,35% і склав 529,5 млн. грн. У 2024 році в порівнянні з 2023 р. дохід (виручка) від реалізації продукції збільшився на 23 487 тис. грн. або на 4,44% і склав 553,0 млн. грн., що перевищило показник 2022 року на 173 млн. грн..

Собівартість реалізованої продукції у 2023 році в порівнянні з 2022 роком також зросла на 103 222 тис. грн. або на 46,01%. А у 2024 році в порівнянні з 2023 роком ще відбулося зростання собівартості реалізованої продукції на 17 933 тис. грн. або на 5,47%. Структуру собівартості ТОВ «СК» «Стройінвест» подано на рис. 2.2.

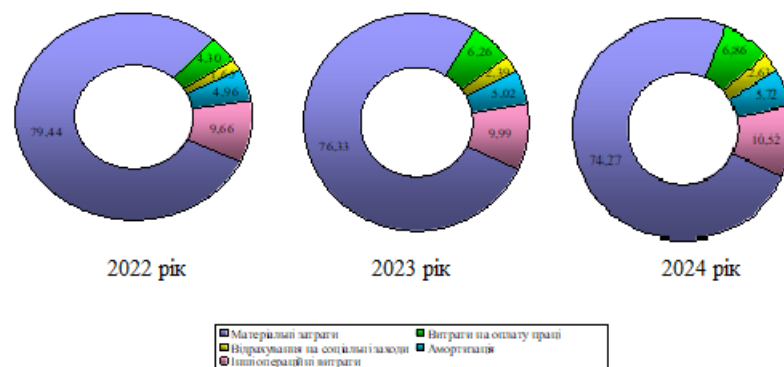


Рис. 2.2. Структура собівартості ТОВ «СК» «Стройінвест» за 2022 – 2024 рр., %

З рис. 2.2 ми бачимо, що на протязі аналізованого періоду найбільшу частку в загальній структурі собівартості складають матеріальні витрати: у 2022 році – 79,44%, у 2023 році – 76,33%, у 2024 році – 74,27%. На другому місці знаходяться інші операційні витрати. Їх частка в загальній структурі

собівартості складають матеріальні витрати у 2022 склала 9,66%, у 2023 році – 9,99%, у 2024 році – 10,52%.

Відзначимо, що ефективність виробництва на підприємстві визначається також через його рентабельність. Проведений аналіз показників рентабельності ТОВ «СК» «Стройінвест» за 2022–2024 рр. (табл. 2.7) дозволяє визначити ефективність вкладення коштів у підприємство та раціональність їхнього використання.

Рентабельність активів в 2022 році склала 0,07%, в 2023 році на кожную вкладену в активи гривню було отримано 11 копійок чистого прибутку. А в 2024 році вже 13 копійок. Щодо показника рентабельності власного капіталу, то в 2022 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 0,31 грн. чистого прибутку. В 2023 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 0,34 копійок чистого прибутку, тобто ефективність роботи за цей рік зросла. В 2024 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла їм 0,30 грн. чистого прибутку.

Рентабельність виробничих фондів в 2022 році склала 0,15%, тобто на кожную гривню виробничих фондів підприємство отримало 15 копійок чистого прибутку. В 2023 році на кожную вкладену у виробничі фонди гривню було отримано 18 копійок чистого прибутку. В 2024 році збільшилося до 0,19%.

Показник рентабельності продажів за прибутком від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2022 році значення показника становило 0,35 %. Тобто в підприємства залишалися кошти для здійснення інших витрат. В 2023 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 0,31%. На кінець досліджуваного періоду кожна гривня виручки дозволила отримати 0,30 гривень прибутку від реалізації. Ця тенденція є негативним фактором в діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТОВ «СК» «Стройінвест» за 2022 – 2024 рр.

№ п/п	Показник	2022	2023	2024	2023 / 2022		2024 / 2023	
					абс. відх.	відн. відх., %	абс. відх.	відн. відх., %
1	Рентабельність активів за прибутком від звичайної діяльності	0,07	0,11	0,13	0,04	64,95	0,02	20,20
2	Рентабельність капіталу (активів) за чистим прибутком	0,07	0,11	0,13	0,04	64,95	0,02	20,20
3	Рентабельність власного капіталу	0,31	0,34	0,30	0,03	8,07	-0,04	-12,79
4	Рентабельність виробничих фондів	0,15	0,18	0,19	0,03	22,16	0,01	6,99
5	Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	0,35	0,31	0,30	-0,03	-9,12	-0,02	-5,45
6	Рентабельність наданих послуг за прибутком від операційної діяльності	0,33	0,30	0,29	-0,03	-9,23	-0,01	-4,38
7	Рентабельність наданих послуг за чистим прибутком	0,12	0,14	0,17	0,02	17,26	0,03	18,50
8	Коефіцієнт реінвестування	-0,39	4,84	5,20	5,24	-1339,76	0,36	7,38
9	Коефіцієнт стійкості економічного зростання	1,45	1,51	1,42	0,06	3,93	-0,09	-6,09

Рентабельність наданих послуг за чистим прибутком показує скільки припадає чистого прибутку на одиницю виручки. Як правило, підприємство, де менеджмент працює на високому рівні, мають більш високі доходи, оскільки вони краще розпоряджаються доступними ресурсами. В 2022 році кожна отримана гривня виручки дозволила отримати 0,12 грн. чистого прибутку, в 2023 р. – 0,14 грн., в 2024 р. – 0,17 грн..

Отже, загалом кількість факторів підвищення рентабельності є значною. Підприємство повинне використовувати як наявні на підприємстві внутрішні

можливості підвищення ефективності роботи суб'єкта господарювання, так і пристосовувати до зовнішніх впливів та використовувати їх для підвищення результуючого показника роботи. Внутрішніми факторами підвищення рентабельності є організаційно-управлінські чинники, матеріально-технічні чинники, фінансові чинники, кадрові чинники [16]. Щодо зовнішніх чинників, то сюди відносяться адміністративні, зовнішньоекономічні, ринкові чинники. Правильне маніпулювання впливами цих факторів та поєднання в продуманій плановій стратегії дозволить максимізувати критерій оцінки ефективності роботи підприємства.

2.2. Організація стратегічного планування на підприємстві ТОВ «СК» «Стройінвест»

Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу (ресурсів) підприємства і максимального врахування динаміки розвитку в умовах турбулентного зовнішнього середовища [17].

Процес стратегічного планування на ТОВ «СК» «Стройінвест» зображено на рис. 2.3. На першому етапі визначено місію, мету і цілі підприємства, які згодом можуть змінюватися. На другому етапі розробки стратегії підприємства здійснюють аналіз середовища, прогнозують його майбутній розвиток, виявляють можливості і загрози, сильні і слабкі сторони, оцінюють конкурентоспроможність і прогнозують її зміни. На третьому етапі здійснюють стратегічний аналіз, який полягає в порівнянні мети і цілей з результатами аналізу середовища, виявленні й усуненні розривів між ними і, головне, у виробленні альтернативних стратегій – варіантів стратегічного розвитку.

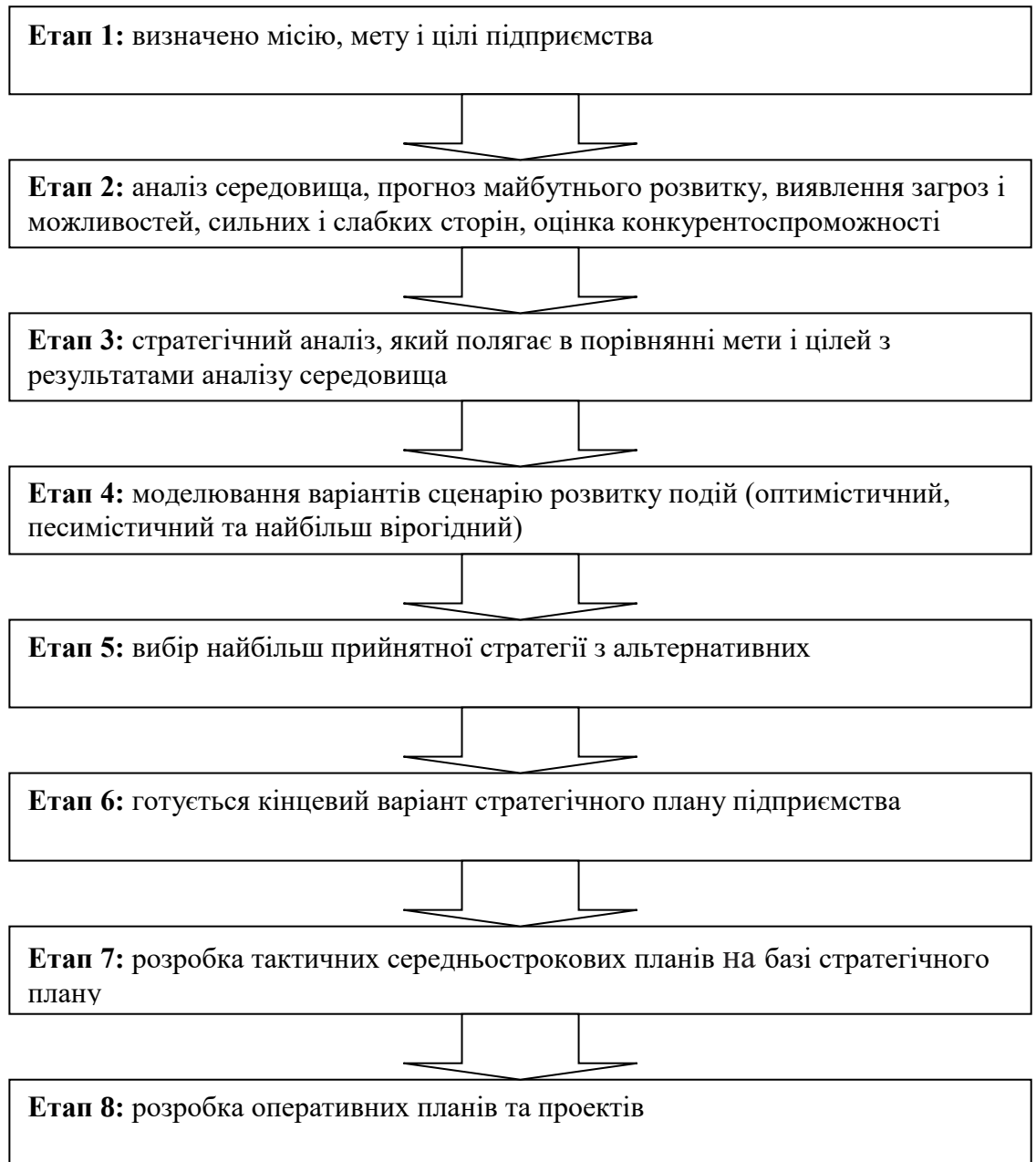


Рис. 2.3. Процес стратегічного планування на ТОВ «СК» «Стройінвест»

Джерело: [18]

На четвертому етапі моделюються варіативні сценарії розвитку подій (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний) і досліджується вплив кожного на сформульовані альтернативні стратегії. Визначається конкурентоспроможність підприємства у разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм.

На п'ятому етапі здійснюється вибір найбільш прийнятної стратегії з альтернативних, на шостому – готується кінцевий варіант стратегічного плану

підприємства, на сьомому етапі на базі стратегічного плану розробляються тактичні середньострокові плани.

Нарешті, на восьмому етапі розробляються оперативні плани та проекти і на цьому процес стратегічного планування завершується.

Далі розпочинається процес реалізації стратегічного плану, тобто процес стратегічного управління. Він передбачає не лише організацію реалізації стратегії, а й її практичну оцінку, контроль за виконанням і зворотний зв'язок, якщо виявляються помилки, недоробки у формуванні стратегічного плану на будь-якому з етапів.

Але на сьогодні стратегічне планування на підприємстві ТОВ «СК» «Стройінвест» є недосконалим.

Керівництво підприємства має досить поверхнєве розуміння стратегії, або ж не приділяє їй плануванню належного значення. Так, зокрема, робота з формування стратегії компанії як концептуальної комплексної програми довгочасної поведінки в зовнішньому ринковому оточенні нерідко має на увазі багаторівнєве дослідження ринку, формування нових моделей впливу на нього, дослідження ризиків та формування належної системи управління. На жаль, керівник не компетентний в питаннях бізнес-аналітики, аудиту та контролінгу, корпоративного, фінансового, податкового та патентного права, і не має досвіду у сфері планування, реалізації та контролю стратегічного розвитку.

Описані проблеми не єдині, які стоять на шляху до якісного стратегічного планування. Навіть розробивши стратегічний план, підприємство не здатне його реалізувати, тому що в процесі планування допускає методологічні помилки (рис. 2.4).

Спрощування процесу стратегічного планування, неповноцінне дослідження ринку та нехтування впливовими факторами веде до створення нереальних, часом навіть утопічних планів. Як визначено стратегічне планування як один з найважливіших компонентів стратегічного менеджменту є складним та відповідальним процесом [19].

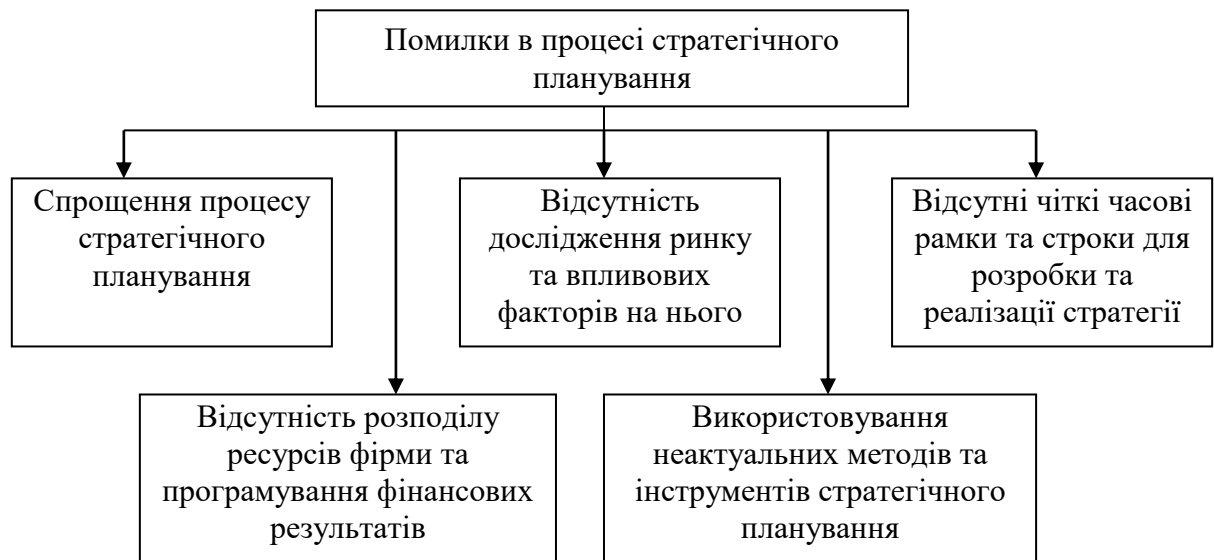


Рис. 2.4. Основні помилки в процесі стратегічного планування на підприємстві ТОВ «СК» «Стройінвест»

Планування розвитку стратегії підприємства при узагальненому прогнозуванні не дає можливості реагувати на зміни у навколишньому середовищі, часто лише постачаючи інформацію про екстраполяцію тенденцій минулих періодів. Якщо прогнози виявляються неправильними, а вся діяльність компанії цілком їм підпорядкована, реальні збитки та збитки від втрачених можливостей можуть бути досить значними. З іншого боку, якщо вони будуть правильні, то забезпечать значний прибуток тільки у тому випадку, якщо конкуренти не застосують аналогічні стратегії планування [20].

Істотною помилкою керівництва, яке направляє стратегічний розвиток підприємства, є застосовування неактуальних на сучасному етапі розвитку управлінської науки методів, підходів та інструментів. Слід також відзначити, що помилкове застосування інструментів та підходів стратегічного менеджменту змушує розробляти недосконало обґрунтовані стратегії підприємства. Отже, стан стратегічного планування на підприємстві ТОВ «СК» «Стройінвест» є досить низьким через низку помилок керівництва, несумісність управлінської філософії з вимогами сучасного ринкового середовища, а також через брак відповідного досвіду у керівництва.

РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СК» «Стройінвест»

На сьогоднішній день, в умовах сучасної ринкової ситуації з яскраво вираженою жорсткою конкуренцією, важливе значення для суб'єктів господарювання має ефективна реалізація поставлених цілей, завдань, принципів розвитку компанії, а також формування успішної системи стратегічного планування.

Стратегічне планування нерозривно пов'язано із організаційним розвитком підприємства, що вимагає, порівняно із загальною поточною діяльністю підприємства, високий рівень інформаційного забезпечення. Також з метою об'єктивної оцінки впливу основних загроз та можливостей, що існують на ринку будівельних послуг, підприємству необхідно сформуванати якісне аналітичне забезпечення на кожному етапі планування. Тобто, значною мірою ефективність стратегічного планування на підприємстві залежить від результативного використання інформаційних та аналітичних ресурсів організації [21].

На жаль, існуючим сучасним інформаційним моделям забезпечення системи планування на підприємстві притаманний більш обліковий характер, ніж керуючий. У більшості випадків вони спрямовані на підтримку повсякденної оперативної діяльності підприємства. Важливою проблемою є і те, що моделі аналітичного забезпечення на підприємстві, майже відсутні, або характеризуються значною несистемністю. У зв'язку з цим виникає загроза ухвалення помилкових стратегічних рішень, оскільки вони повинні прийматися ґрунтуючись на своєчасній, достовірній, якісній аналітичній інформації.

Дослідження сучасного стану інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування ТОВ «СК» «Стройінвест» виявило з однієї сторони низький його рівень, з іншої – тенденцію зростання потреби у його формуванні. Проте варто зазначити, що готовність працівників підприємства

до використання сучасних аналітично-інформаційних технологій є досить невисока.

Враховуючи окреслені основні проблематики в рамках інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування, запропонуємо ряд рекомендацій щодо удосконалення даного процесу, а саме [22]:

1) структурувати процес інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування діяльності, що стане запорукою успішної діяльності ТОВ «СК» «Стройінвест», а саме: визначити різновид стратегічної інформації, яка необхідна керівникам та менеджерам для здійснення інформаційно-аналітичної діяльності; встановити основні джерела отримання стратегічно-маркетингової інформації; налагодити систему збору, узгодження та використання аналітичної, статистичної, програмно-планової, нормативної та прогнозової інформації з метою ухвалення стратегічних управлінських рішень; на основі системного підходу побудувати ефективну систему інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування; сформулювати основні принципи, вимоги, властивості, компоненти, критерії ефективності даної системи;

2) окреслити основні причини спотворення даних на етапах інформаційно-аналітичного забезпечення працівників ТОВ «СК» «Стройінвест» маркетинговою інформацією;

3) сформулювати чітку систему звітності відповідальних осіб;

4) створити інформаційні бази даних стратегічної маркетингової інформації;

5) створити робочу комісію, яка б здійснювала систематичний моніторинг та контролювала б процес інформаційної та аналітичної підтримки стратегічного планування на ТОВ «СК» «Стройінвест»;

6) сформулювати систему регулярного інформування працівників підприємства про стратегічні орієнтири, що були визначені у процесі стратегічного планування діяльності;

7) активізувати участь працівників ТОВ «СК» «Стройінвест» у процесі формування інформаційно-аналітичного забезпечення шляхом продуманої мотиваційної політики;

8) використовувати прикладні програми – комплексних інформаційних систем, які можуть забезпечити гнучкість і адаптивність систем інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного управління.

Отже, детальніше розглянемо запропоновані нами рекомендації.

На нашу думку, особливу увагу ТОВ «СК» «Стройінвест» у процесі стратегічного планування діяльності варто приділити структуризації інформаційно-аналітичного забезпечення, визначенню різновиду необхідної стратегічної інформації та основних джерел її отримання, оскільки досить часто на підприємстві хаотично здійснюють відбір необхідної інформації, повністю ігноруючи такі принципи, як комплексність, об'єктивність, достовірність та цілісність. У зв'язку з цим ми б хотіли запропонувати схему взаємозв'язку користувачів інформації, джерел інформації та потреб в інформації в процесі стратегічного планування, який підприємство може використовувати з метою налагодження ефективної діяльності (рис. 3.1), дод. Е.

В результаті отримання консолідованої стратегічної інформації з'являється можливість задовольнити усі інформаційно-аналітичні потреби менеджерів підприємства, здійснити прогнозування розвитку різноманітних ситуацій у внутрішньому та зовнішньому середовищі, провести комплексне стратегічне планування діяльності підприємства, ухвалити адекватні умовам ефективні маркетингові та бізнес стратегії та управлінські рішення, що сприятиме створенню стратегічних конкурентних переваг та забезпеченню сталого розвитку підприємства. З метою оптимізації процесу стратегічного планування, ТОВ «СК» «Стройінвест» необхідно чітко визначити потребу у стратегічній інформації на кожному її етапі.

Необхідність у інформаційно-аналітичному забезпеченні на кожному етапі планування базується на закордонному та вітчизняному досвіді. Проте в

сучасних мінливих ринкових умовах кожний суб'єкт господарювання повинен швидко реагувати на зміни, постійно удосконалювати свою діяльність та стати конкурентоспроможним учасником ринку будівельних послуги [23]. Саме тому керівники, маркетологи, аналітики повинні систематично доповнювати запропоновану систему визначення потреб в інформаційно-аналітичній підтримці у процесі стратегічного планування, самостійно окреслити основні проблемні аспекти даного планування, визначити необхідну додаткову стратегічну інформацію та продумати основні джерела її отримання. Для цього ми пропонуємо використовувати матричну модель визначення інформаційно-аналітичної підтримки – «пріоритетність – задоволеність» (рис. 3.2), дод. К

Суть даної методики полягає в тому, щоб ТОВ «СК» «Стройінвест» на основі експертних оцінок представників менеджерів вищого, середнього та нижчого рівня за 100 бальною системою оцінили пріоритетність та важливість кожного заходу, що здійснюється в рамках стратегічного планування та визначили рівень задоволеності інформаційно-аналітичним забезпеченням, що існує на підприємстві. До сегменту «Акцентуація уваги» належать заходи, які є дуже важливими для менеджерів підприємства у процесі стратегічного планування, проте на момент здійснення оцінки рівень інформаційно-аналітичної підтримки даних заходів знаходиться на дуже низькому рівні. Тому основним завданням ТОВ «СК» «Стройінвест» – зосередити свої зусилля на підвищенні рівня аналітично-інформаційного забезпечення саме цих маркетингових заходів.

Сегмент «Висока результативність» включає в себе маркетингово-стратегічні заходи, що характеризуються високим ступенем пріоритетності та забезпеченості інформаційними та аналітичними даними. Тобто менеджери повністю задоволені існуючою системою інформаційно-аналітичного забезпечення даних маркетингових заходів. У даному випадку, ТОВ «СК» «Стройінвест» необхідно підтримувати поточний стан та намагатися за можливості його удосконалювати та розвивати.

Сегмент «Низька пріоритетність» охоплює заходи, які є найменш важливими та не потребують значної інформаційно-аналітичної підтримки. Тому ТОВ «СК» «Стройінвест» не варто витрачати значні ресурси з метою підтримки даних заходів. Сегмент «Переоцінка дій» включає заходи, які характеризуються низькою пріоритетністю, проте витрачаються значні кошти на збір марної інформації для ухвалення стратегічних рішень в рамках даних заходів. В даному випадку, ТОВ «СК» «Стройінвест» варто скоротити витрати на організацію інформаційно-аналітичного забезпечення визначених стратегічних заходів.

Отже, підсумовуючи вище наведене, ми можемо стверджувати, що дана модель надасть можливість визначити першочергові завдання, які необхідно здійснити ТОВ «СК» «Стройінвест» щодо удосконалення системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування діяльності в розрізі основних заходів на кожному етапі планування.

Грунтуючись на визначеній методології розробки, ТОВ «СК» «Стройінвест» варто сформувати чітку систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування, яка надасть можливість раціоналізувати весь процес збору, обробки та аналізу стратегічної інформації, полегшити та підвищити рівень ефективності ухвалених рішень щодо стратегічних шляхів розвитку підприємства. На нашу думку, ТОВ «СК» «Стройінвест» необхідно використовувати таку систему інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування, що представлена на рис. 3.3.

На нашу думку, впровадивши запропоновану систему інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування діяльності, ТОВ «СК» «Стройінвест» зможе досягнути ряд позитивних результатів, а саме: існування ефективної системи стратегічного планування, аналізу і контролю, яка відповідатиме ключовим вимогам з точки зору якості стратегічної інформації; підвищення якості управлінських рішень в рамках стратегічного планування за рахунок вчасної забезпеченості менеджерів об'єктивною та повноцінною

інформацією; значне підвищення рівня інтеграції і прозорості бізнес-одиниць в рамках єдиної системи руху даних і звітних форм; мінімізація ризиків, пов'язаних з неефективністю впровадження інформаційно-аналітичної системи; удосконалення організаційної структури на основі нової моделі бізнес процесів на підприємстві.



Рис. 3.3. Механізм побудови системи інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування у ТОВ «СК» «Стройінвест»

Джерело: [25]

Практичну цінність у запропонованій системі у ТОВ «СК» «Стройінвест» має вбудований в контур інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування діяльності механізм контролінгу. Даний механізм надасть можливість забезпечити врівноважене та стійке функціонування системи у змінному ринковому середовищі. У більшості випадків, на сучасних

підприємствах стандартна система контролінгу містить лише статичні показники плану і факту, що обумовлює значну обмеженість її функціоналу, оскільки система дає можливість відстежувати лише окремі показники, але не дозволяє оцінити оптимальність і реалістичність сформованих стратегій, проаналізувати факт. Це значно обмежує можливості ухвалення обґрунтованих управлінських стратегічних рішень. У зв'язку з цим пропонуємо застосувати новітній підхід до формування системи контролінгу відповідно до якого спеціально створена робоча комісія повинна проводити глибинний «план-факт» аналіз, виявляти причини відхилення і оцінити рівень ризиків недосягнення поставлених цілей.

Спеціально створена робоча комісія на підприємстві ТОВ «СК» «Стройінвест» повинна складатися із керівництва та представників відділу стратегічного планування, ІТ-відділу, відділу контролінгу, основною метою якої було б забезпечення сталого та успішного функціонування інформаційно-аналітичної системи стратегічного планування, яка саморозвивається, ефективно взаємодіє з навколишнім середовищем за основними стратегічними напрямками розвитку підприємства за допомогою експертно-аналітичної діяльності та системи планування.

Для досягнення визначеної мети робоча комісія повинна виконувати такі завдання: впровадження та розвиток системи інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування; здійснення постійного моніторингу результативності інформаційно-аналітичного забезпечення, реалізації бізнес-процесів, маркетингових стратегій у відповідності зі стратегічними планами; здійснення постійної експертно-аналітичної оцінки ефективності інформаційно-аналітичної підтримки стратегічного планування діяльності; розвиток системи та реалізація заходів, спрямованих на підвищення мотивації учасників інформаційно-аналітичної системи[26].

Отже, подолавши основні бар'єри спотворення стратегічної інформації, використовуючи запропоновану систему інформаційно-аналітичного забезпечення ТОВ «СК» «Стройінвест» зможе налагодити ефективний процес

стратегічного планування. Необхідно зазначити, що використавши запропоновану нами методологію формування даної системи і впровадивши її у діяльність підприємства, кожен з фахівців стратегічного планування знайде свій набір інструментів і необхідну, максимально доступну, глибинну інформацію для аналізу та формування успішних стратегій.

Запропонована нами система інформаційно-аналітичного забезпечення показала, що ТОВ «СК» «Стройінвест» зможе налагодити ефективний процес стратегічного планування. Однак, не менш важливим є етап втілення обраної стратегії. Пропонуємо на підприємстві впровадити розроблення стратегічної карти, створеної з урахуванням існуючих проблем і націленої на їх покрокове усунення. Вважається, що формування стратегічної карти забезпечить підвищення ефективності стратегічного планування та управління на підприємстві.

У розробленні стратегічної карти ми базувалися на моделі, запропонованій Р. Капланом та Д. Нортон. Однак, вважали за доцільне адаптувати її до актуальних завдань ТОВ «СК» «Стройінвест». Інакше кажучи, чотири класичні взаємопов'язані головні перспективи ми представили через визначений нами комплекс бізнес -процесів. Використання моделі стратегічної карти у такому вигляді дозволить окреслити найважливіші напрями розвитку підприємства, ідентифікувати причини виникнення першочергових проблем та системно їх усувати, базуючись на впровадженні удосконалених кластерів бізнес-процесів рис. 3.4.

Представлена на рис. 3.4 стратегічна карта має дещо узагальнений вигляд, тому вважали за доцільне збільшити масштаб кожного фрагмента з метою їх детального розгляду та конкретизації завдань.

Адже саме управлінські бізнес-процеси мають забезпечити підприємству ефективність процесу управління та координації рішень. Для цього усі процеси повинні бути зорієнтовані на виконання завдань, представлених на рис. 3.5, дод. Л.

Нижче викладені заходи, що мають бути здійснені на мікрорівні і будуть

сприяти покращенню значень показників, отриманих на основі виконання завдань фрагменту «Управлінські бізнес-процеси».



Рис. 3.4. Фрагмент стратегічної карти «Управлінські бізнес-процеси»

Розроблення новітніх програм навчання працівників різних рівнів, у тому числі дистанційного навчання, навчання на робочому місці, створення віртуального центру навчання – веде до підвищення рівня кваліфікації працівників, оволодіння новими специфічними навичками, до того ж, це є додатковим способом мотивації.

Використання джерел відкритих інновацій – сприяє диверсифікації наукових ідей, що сприятиме інтенсифікації інноваційного процесу та зниженню вартості трансферу технологій. Такий метод дозволяє ідентифікувати та задовольнити латентні потреби споживачів, адже результатом відкритих інновацій не обов’язково є конкретна технологія чи розробка, іноді це може бути просто ідея чи пропозиція вирішити певну суттєву проблему (недолік).

Організація святкових загальнокорпоративних заходів – підвищує мотивацію, сприяє кращій обізнаності з цінностями компанії, виховує

лояльність у працівників до своєї компанії.

Запровадження системи матеріального стимулювання працівників до інноваційної діяльності – веде до збільшення числа ідей, зниження опору змінам, прискорення інноваційного розвитку на всіх організаційних рівнях.

Наступним фрагментом є інформаційні бізнес-процеси, адже їх стан та ширина потоків можуть гарантувати швидкість та якість розповсюдження управлінських рішень, прийнятих на основі попереднього фрагменту.

Виконання запланованих завдань та їх контроль дозволить підприємству оперувати якісною, своєчасною та достовірною інформацією. Запропонований фрагмент забезпечить вирішення проблеми перевантаження працівників інформацією та знизить рівень впливу інформаційних шумів на процеси прийняття рішень. Інформаційні бізнес-процеси – це одна з основних конкурентних переваг у майбутньому, однак, на сьогодні рівень інформатизації підприємств галузі залишається на дуже низькому рівні. Саме тому керівництво ТОВ «СК» «Стройінвест» має звернути увагу на методики досягнення поставлених завдань у запропонованому фрагменті.

Для фрагменту «Інформаційні бізнес-процеси» конкретними заходами, що сприяють покращенню значень показників на мікрорівні, можуть бути такі (рис. 3.6):

Впровадження ERP-систем – забезпечує блискавичне розповсюдження і актуалізацію даних, які в рамках інтеграції негайно доступні всім зацікавленим відділам підприємства; створення єдиного інтегрованого рішення замість великої кількості локальних облікових систем; створення аналітичної системи для керівництва; підвищення достовірності інформації та забезпечення її доступності в режимі реального часу на всіх рівнях управління.

Використання «хмарних технологій» – гарантує зведення до мінімуму необхідних для інновацій капіталовкладень завдяки використанню масштабованих і легко адаптованих рішень; більш гнучка схема операційних витрат завдяки відсутності необхідності в дорогій ІТ-інфраструктурі та

залученню фахівців для впровадження, експлуатації та оновлення систем; високий рівень безпеки використання та захисту інформації.



Рис. 3.6. Фрагмент стратегічної карти «Інформаційні бізнес-процеси»

Джерело: [27]

Фрагмент «Виробничі бізнес-процеси» (рис. 3.7) спрямований на забезпечення відповідного технічного рівня виробництва для повного задоволення потреб кінцевих споживачів та замовників.

Систематичний контроль за втіленням завдань цього фрагменту має забезпечити відповідний рівень ефективності виробництва, модернізації технологічних процесів і впровадження продуктових інновацій.

Фінансові бізнес-процеси мають забезпечити підприємству ефективність господарської діяльності і включають в себе усі грошові відносини, що пов'язані з виробництвом і реалізацією продукції, відтворенням основних і оборотних фондів, утворенням і використанням доходів. Для цього усі процеси повинні бути зорієнтовані на виконання завдань, представлених на рис. 3.8.

Для фрагменту «Фінансові бізнес-процеси» конкретними заходами, що сприяють покращенню значень показників на мікрорівні, можуть бути такі:

Спростити організаційну структуру і скоротити число рівнів управління – ефективно використання команди для управління змінами; визначення

взаємодії відповідального та інших членів команди; доручення працівнику не більше шести – семи видів робіт.

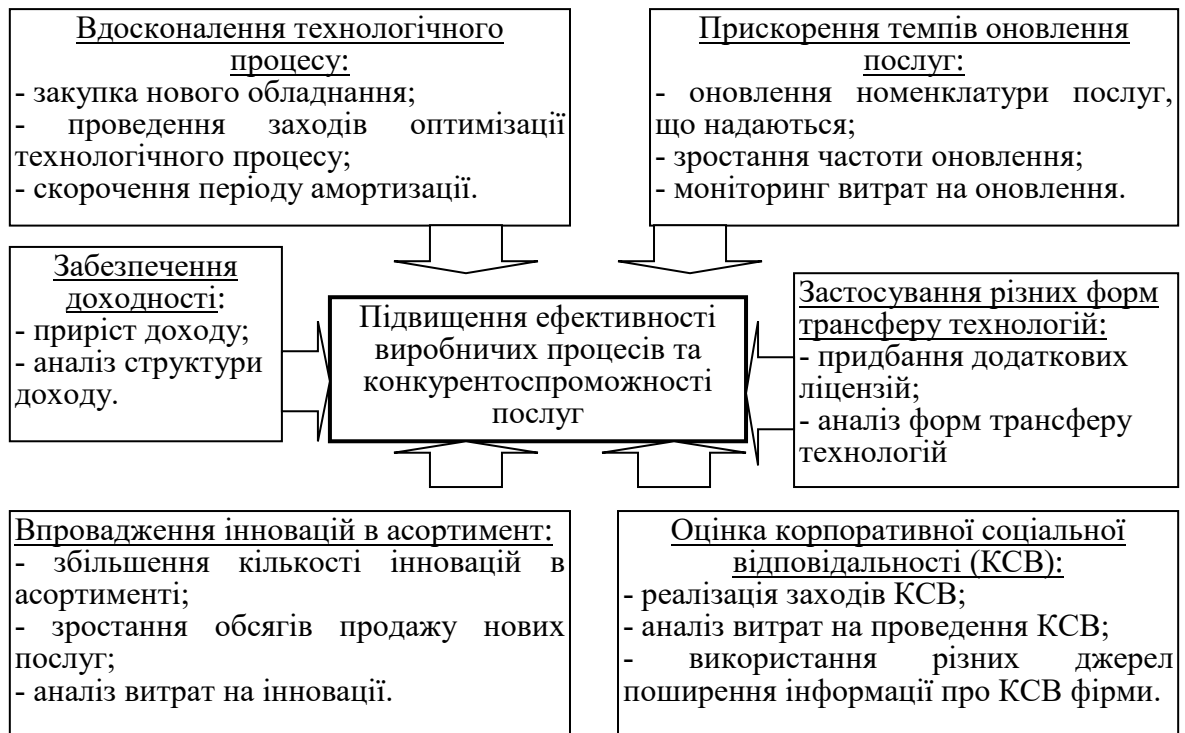


Рис. 3.7. Фрагмент стратегічної карти «Виробничі бізнес-процеси»
Джерело: [28]

Використовувати форфейтинг – це фінансова операція з рефінансування дебіторської заборгованості за експортним товарним кредитом шляхом передачі переказного векселя на користь банку зі сплатою останньому комісійної винагороди.



Рис. 3.8. Фрагмент стратегічної карти «Фінансові бізнес-процеси»

Проблема задоволення потреб споживачів має вирішуватися у результаті впровадження фрагменту «Маркетингові бізнес-процеси» (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Фрагмент стратегічної карти «Маркетингові бізнес-процеси»

Для фрагменту «Маркетингові бізнес-процеси» на мікрорівні заходами що сприяють покращенню значень показників можуть бути такі:

Створення сайту компанії – забезпечує постійне рекламне місце у просторі мережі Інтернет; розвиває можливість створення позитивного іміджу підприємства та його продукції; сприяє збільшенню обсягів продажу товарів чи послуг, не відкриваючи нових торговельних точок; є інструментом для надання повної інформації про діяльність компанії, щодо послуг, тарифів, прайс-листів, нової продукції; дозволяє зменшити витрати на рекламу в традиційних ЗМІ, а також знизити рівень навантаження на працівників офісу за рахунок розміщення на сайті детальної інформації про товари та послуги.

Розробити програму застосування PR-заходів – дозволяє доносити до споживачів достовірну, перевірену інформацію; підвищує ефективність сприйняття клієнтами діяльності підприємства загалом та його продукції зокрема; створює можливість ефективної демонстрації товарів і самого виробника; розширює спектр можливостей комунікацій з використанням різноманітних медіа та ЗМІ; забезпечує довгостроковість результату, що виявляється у лояльності споживачів до підприємства та його продукції.

Забезпечення високої якості пропонованих послуг для задоволення потреб споживачів вимагає від керівників ретельно слідкувати за дотриманням належного виконання завдань фрагменту «Управління якістю» (рис. 3. 10).

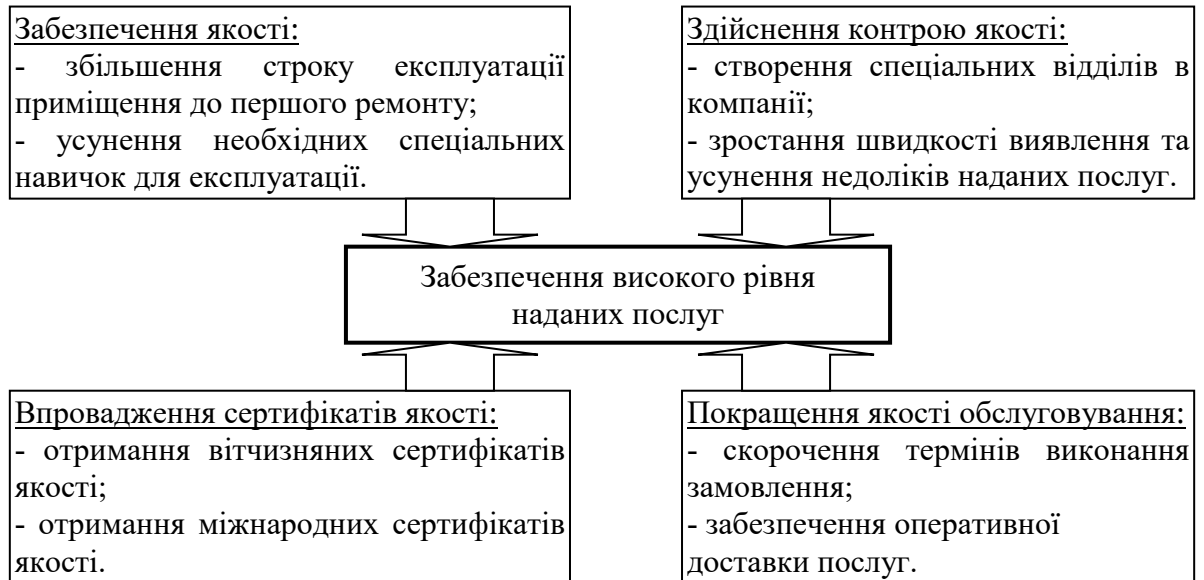


Рис. 3.10. Фрагмент стратегічної карти «Бізнес-процеси управління якістю»

Джерело: [29]

Жорсткі технічні вимоги до продукції з боку клієнтів і тиск конкурентів змушують ТОВ «СК» «Стройінвест» впроваджувати міжнародні системи якості як доказ відповідності дійсного рівня якості заявленому. Контроль за показниками цього фрагменту покликаний оптимізувати процеси управління якістю на підприємстві.

Для фрагменту «Бізнес-процеси управління якістю» заходами, що сприяють покращенню значень показників на мікрорівні, можуть бути:

Впровадження систем самоідентифікації проблем – дозволяє оперативно виявляти неполадки та збої на виробництві; допомагає встановити причини проблем; зекономити фінансові ресурси за рахунок оперативного виявлення та усунення проблем і зменшення браку продукції [29].

Розроблення стратегії управління якістю – забезпечує підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства; дозволяє чітко визначити напрям розвитку підприємства, який сформульовано і доведено до відома кожного

члена організації; спрямовує на визначення невеликої кількості ключових цілей, які повинні бути досягнуті, якщо компанія бажає реалізувати своє бачення; дає можливість трансформувати ці ключові цілі через всю організацію так, щоб кожен працівник знав, яким чином виконання ним своїх обов'язків допомагає компанії досягти ці цілі; формує підстави для чесної оцінки роботи, щоб кожен працівник знав, яким чином його праця робить внесок у зусилля організації досягнути цих ключових цілей; забезпечує розроблення консультативного супроводу – комплекту пояснень про те, як окремий працівник може поліпшити свою продуктивність.

Моніторинг інформації – забезпечує удосконалення наступного покоління продукції, поліпшення бізнес-процесів, скорочення часових циклів, удосконалення розподілу та обслуговування, кращого розуміння потреб клієнтів і проектування продукції і послуг, що відповідають цим потребам [28, 30].

На прикладі впровадження ERP-системи зробимо прогноз впливу таких заходів на основні кластери бізнес-процесів ТОВ «СК» «Стройінвест».

1. Управлінські бізнес-процеси. Впровадження ERP-системи приводить до зниження витрат на управління на 20%. Тому розрахуємо зменшення адміністративних затрат у 2025 р.:

Прогнозований рівень адміністративних витрат:

$$6802 \text{ тис. грн.} * (1 - 0,20) = 5441,6 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Обсяг економії: } 6802 - 5441,6 = 1360,4 \text{ тис. грн.}$$

Розраховано витрати на навчання працівників підприємства, яке розглядається як підвищення кваліфікації. Навчання 1 працівника коштує 12 тис. грн. Послуги з консалтингу 100-500% від вартості впровадження системи, для розрахунку ми беремо середнє значення на рівні 300%. Вартість ERP-системи складає 270 тис. грн.

Таким чином, витрати складають:

$$270 + 12 + 270 * 300\% = 1092 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{Економічний ефект: } 1360,4 - 1092 = 268,4 \text{ тис. грн.}$$

Отримані результати демонструють обсяги економії коштів на адміністративних витратах та ілюструють, що за правильного впровадження системи, вона окупиться у той же рік.

2. Інформаційні бізнес-процеси. У середньому по ринку ERP-система, що розрахована на роботу 5 працівників підприємства коштує 70 тис. грн., а для 20 працівників – 270 тис. грн. Тому, залежно від розмірів підприємства і кількості працівників доцільно впроваджувати такі системи різного розміру, у досліджуваних випадках від 5 до 40 клієнтів. Впровадження такої системи відображається у балансі у розділі нематеріальні активи та впливає на коефіцієнт частка нематеріальних активів.

До того ж застосовано екстраполяційне прогнозування, а саме застосовано лінійний тренд для позицій балансу що використовуються під час розрахунку показника частки НМА в активах. У табл. 3.1 представлено прогноз впливу впровадження ERP-системи на показник частки НМА в активах підприємства на 2025 р.

Таблиця 3.1

Вплив впровадження ERP-системи на показник частки НМА в активах
ТОВ «СК» «Стройінвест», %

Частка НМА в активах, 2022 р.	Частка НМА в активах, 2023 р.	Частка НМА в активах, 2024 р.	Частка НМА в активах, 2025 р. (прогноз)	Зміна значення показника за 2022– 2025,%	Зміна значення показника за 2024– 2025,%
0,01	0,03	0,07	0,11	1000	57,14

Як свідчать дані табл. 3.1, для підприємств впровадження ERP-системи є дуже важливим, що підтверджується значним впливом на досліджені показники. Розрахунок такого показника дуже важливий, адже він безпосередньо впливає на ціну акцій та обсяг інвестицій.

3. Виробничі бізнес-процеси. Позитивний ефект від впровадження ERP-систем у деяких випадках приводить до зниження собівартості продукції майже на 10%. Проте враховуючи специфіку продукції вважаємо такий

прогноз малоімовірним і тому розраховано економічний ефект від зниження собівартості на 1% (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Економічний ефект від інтеграції ERP-системи ТОВ «СК»
«Стройінвест», тис. грн.

Вартість впровадження ERP-системи	Прогнозована с/в наданих послуг	Сума зниження с/в	Прогноз прибутку/збитку	Частка від прибутку, %
270	310942,8	34549,2	127177,2	27,2

Отже, ми бачимо, що вплив використання ERP-систем на собівартість продукції досить сильно проявиться на результатах діяльності ТОВ «СК» «Стройінвест».

4. Бізнес-процеси управління якістю. У результаті впровадження ERP-систем на підприємствах знижується рівень браку за рахунок раннього виявлення помилок. Це безпосередньо впливає на собівартість продукції, а саме – приводить до її зменшення. Оскільки зниження собівартості обчислено у фрагменті виробничих бізнес-процесів, то немає необхідності повторювати розрахунки.

Отже, узагальнимо економічний ефект від впровадження ERP-системи ТОВ «СК» «Стройінвест» у вигляді табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Економічний ефект від впровадження ERP-системи у
ТОВ «СК» «Стройінвест», тис. грн.

Показник	Сума
1. Вартість ERP- системи	270
2. Навчання працівника	12
3. Послуги з консалтингу	810
4. Разом витрат	1092
5. Обсяг економії на адміністративних витратах	13060,4
6. Обсяг зниження собівартості	34549,2
7. Разом економії	47609,6
8. Економічний ефект (р. 7 – р. 4)	46517,6

Таким чином, вважаємо, що запропонований нами процесний підхід задовольняє зазначеним вимогам і дозволяє активно пізнавати майбутнє, створювати середньо- та довгострокові стратегії і заходи, спрямовані на прийняття актуальних рішень і мобілізацію ресурсів підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Стратегічне планування є процесом формування менеджерами стратегій діяльності підприємства для досягнення головної мети, включаючи постійний моніторинг змін зовнішнього та внутрішнього середовища і внесення відповідних корегувань.

2. Характерними особливостями стратегічного планування є відсутність твердження про те, що майбутнє обов'язково має бути кращим за минуле, і те, що під час розробки планів до уваги беруться як зовнішні, так і внутрішні можливості організації. Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку. При цьому в його рамках головні передумови успішної діяльності перебувають назовні фірми, тобто її успіх пов'язується з тим, наскільки вона вдало пристосовується до навколишнього середовища: економічного, науково-технічного, міжнародного тощо.

3. Стратегічне планування як управлінський процес спрямований на розробку та підтримання стратегічної відповідності між місією, цілями і завданнями організації та її потенційними можливостями.

4. Метою запровадження стратегічного планування є дослідження перспективного стану організації, виявлення значення тенденцій і закономірностей її розвитку, а також ситуацій (факторів) які можуть позитивно чи негативно вплинути на кінцеві показники її діяльності.

5. ТОВ «СК» «Стройінвест» є сучасним промисловим підприємством, що динамічно розвивається, орієнтованим на сучасні запити будівельного ринку. Але, вітчизняна будівельна галузь, переживає складний період у вигляді нестабільної економічної ситуації, ряду координальних нововведень в законодавчій базі і має місце невідпрацьований механізм роботи за новими правилами, крім того, даний факт називається енергетичною кризою і неготовністю до масового переходу підприємств на ресурсі та енергозберігаючі

технології. Виходячи з проведених магістерських досліджень, вище визначені чинники є вершиною айсбергу проблем сфери нерухомості і будівництва.

6. Протягом 2022-2024 рр. фінансова стійкість ТОВ «СК» «Стройінвест» відповідає нормальній фінансовій стійкості, яка характеризується порушеннями в пропорціях фінансування оборотних активів. Рівень стійкості знаходиться в допустимих межах, проте в структурі заборгованості переважає кредиторська. Незважаючи на те, що підприємство має дефіцит довгострокових джерел формування оборотних коштів, автономність підприємства знаходиться на рівні, що дозволяє використовувати кредитні ресурси при виникненні невідновлюваного фінансового потоку.

7. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «СК» «Стройінвест» за 2022 – 2024 роки показав, що чистий дохід (виручка) від реалізації наданих послуг підприємство має тенденцію до зростання. Разом із тим зростала і собівартість наданих послуг. Тим не менш спостерігаємо тенденцію до зростання чистого прибутку підприємства.

8. Якість та отже ефективність стратегічного планування на підприємстві ТОВ «СК» «Стройінвест» є відносно невисоким у зв'язку з несумісністю управлінської філософії з вимогами сучасного ринкового середовища, а також через брак відповідного досвіду у вищого керівництва.

9. Особливу увагу ТОВ «СК» «Стройінвест» у процесі стратегічного планування діяльності варто приділити структуризації інформаційно-аналітичного забезпечення, визначенню різновиду стратегічної інформації та основних джерел її отримання. Так, підприємство досить часто хаотично здійснює відбір необхідної інформації, повністю ігноруючи такі принципи, як комплексність, об'єктивність, достовірність та цілісність.

10. У зв'язку з вище вказаним було запропоновано схему взаємозв'язку користувачів інформації, джерел інформації та потреб в інформації в процесі стратегічного планування, який підприємство може використовувати з метою налагодження ефективної діяльності. Також було запропоновано на підприємстві впровадити розроблення стратегічної карти, створеної з

урахуванням існуючих проблем і націленої на їх покрокове усунення. Вважається, що формування стратегічної карти забезпечить підвищення ефективності стратегічного планування та управління на підприємстві. Проведений розрахунок ефективності впровадження ERP-системи на ТОВ «СК» «Стройінвест» показав, що цей захід є доцільним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.]. Київ, 2016. 376 с.
2. Редкін О.В., Кіденко В.І. Стратегічне та проектне управління як сучасна форма планування і ведення бізнесу в будівництві. Тези 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 25 квітня–21 травня 2022 р.). Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. Т. 2. С. 125–127. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/11606/1/%2B74-%D1%82%D0%B0%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84.%20%D0%A2.2-125-127.pdf>
3. Васютинська Л., Вишнеvsька В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. Актуальні проблеми державного управління. 2019. Том 4. № 80. С. 34-37.
4. Обелець Т. В. Бізнес планування: стратегічний аспект. Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут 2022, № 23. С. 96-104. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/264640/260816>
5. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. Економіка та управління підприємствами. Економіка та суспільство. 2019. Випуск № 20. С. 60-69. URL: <file:///C:/Users/%D0%9B%D1%8E%D0%B1%D0%BE%D0%B2/Downloads/9-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-8-2-10-20201104.pdf>
6. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283>
7. Білоус С. П., Северинчук А. А. Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних

наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019». XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. С. 254–255.

8. Носань, Н., Якименко, Т., Панченко, Р. (2023). Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

9. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40.

10. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». № 22. 2022. С. 72-78.

11. Мельник, А. (2024). Порівняльний аналіз сучасних моделей стратегічного планування та їх інтеграції з новими технологіями. *Економіка та суспільство*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-116>

12. Данілова Є. І. Взаємозв'язок стратегічного та оперативного управління в системі управління компанією. Економіка. Соціологія. Менеджмент. 2019. № 4. С. 24-27

13. Мушкевич Ю. В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. Економічні горизонти. 2022. № 3(21). С. 4–12.

14. Носань, Н., Якименко, Т., Панченко, Р. (2023). Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16>

15. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. Вісник НТУУ «КПІ» Політологія. Соціологія. Право. 2022. №2 (54). С.23-26.

16. Маковецька І.М., Югов В.Ю. Перспективи розвитку стратегічного планування діяльності підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 1-2(39). С. 41-45.
17. Галунка О.Д., Палагіцький В.І., Ковтун А.В. Методичні підходи та засоби оцінювання інноваційного розвитку будівельних підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2023. № 52(2). С. 122-134. URL: https://www.researchgate.net/publication/390719823_Methodological_approaches_and_tools_for_assessing_the_innovative_development_of_construction_enterprises
18. Білоус С.П., Северинчук А.А. Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка–2019»/XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. с. 254-255.
19. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40.
20. Gogol, T. A., Hnedina, K. V. (2016). Стратегічне управління діяльністю підприємства у контексті концепції сталого розвитку. *Науковий вісник Полісся*, 3(7), 181-189. [https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620163\(7\)181-189](https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620163(7)181-189)
21. Поляков, М. (2023). Стратегічне планування інфраструктурного забезпечення підприємництва. *Управління змінами та інновації*, (5), 74-78. <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-5-13>
22. Гнип Д.В., Погребняк А.Ю. Принципи стратегічного планування у підприємницькій діяльності. Розвиток підприємництва як фактор росту національної економіки: Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції 27 листопада 2020 року. Київ : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2020. С. 28. URL: https://keip.kpi.ua/wp-content/uploads/2023/03/Conf_2020.pdf#page=28

23. Невмержицька С. М., Левчук Я. В. Особливості стратегічного планування інноваційного розвитку підприємства. Реалізація концепції сталого розвитку: взаємодія держави та бізнесу : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, м. Дніпро, 20 жовтня 2018 року. Дніпро : НО Перспектива, 2018. С. 55-58.

24. Маковецька І.М., Яргін М.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2021. № 2 (36). С. 37-40. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2547/2448>

25. Куліш, Д. (2022). Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 312(6(2)), 142-149. [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26)

26. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. Наук.-вироб. журнал Інноваційна економіка. Економіка та конкурентоспроможність підприємств № 7-8'2020 [85]. С. 65-71. URL: <http://188.190.43.194:7980/jspui/bitstream/123456789/10219/1/%D0%86%D0%95-7-8-20-65-71.pdf>

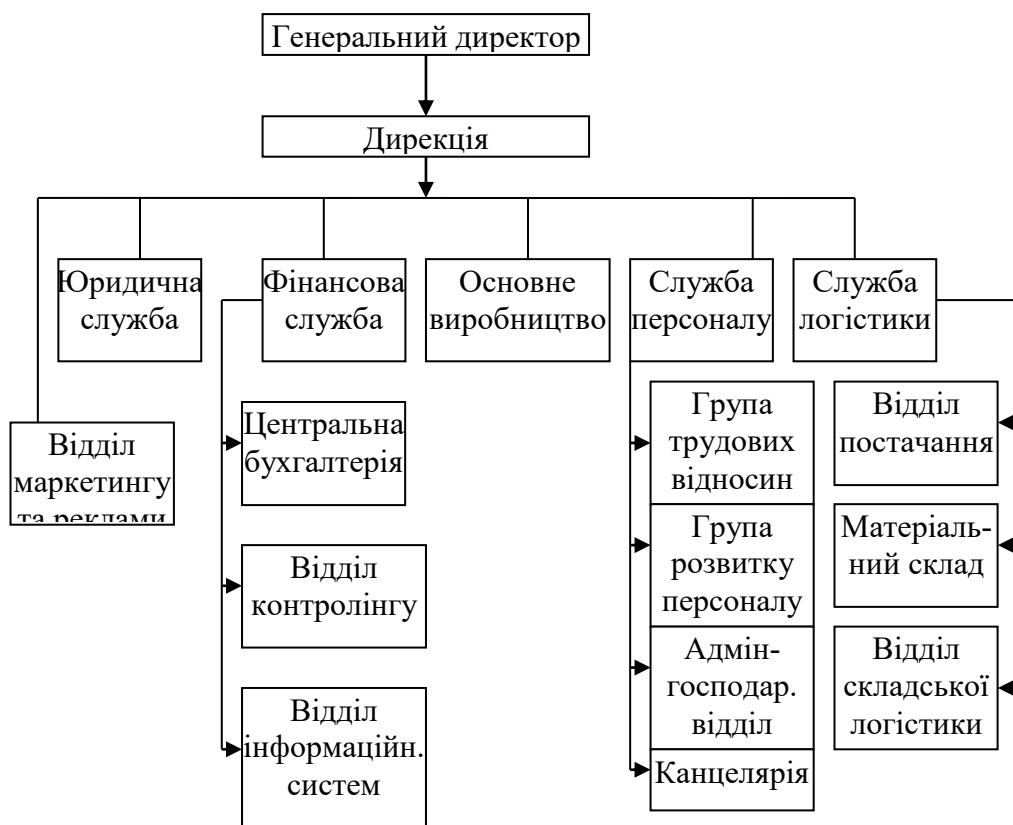
27. Поколенко В.О., Малихіна О.М., Чуприна Ю.А., Горбач М.В., Волошина Т.В. Інноваційна технологія оцінки якості менеджменту будівельних підприємств. Управління розвитком складних систем. 2017. № 32. С. 146-152.

28. Bozhanova, V., Kononova, O., Bondarenko, K. (2017). Дослідження сутності та основних етапів стратегічного управління будівельною компанією. *Technology Audit and Production Reserves*, 6(4(38)), 4–7. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2017.117668>

29. Tsyfra, T., Zapechnaya, Y., Gritcenko, O. (2017). Розробка економічних підходів до формування та оцінки стратегії будівельних підприємств. *Technology Audit and Production Reserves*, 1(4(39)), 70–76. URL: <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.124542>

30. Галунка О.Д. Теоретичні та методичні основи розвитку інноваційної діяльності будівельних підприємств: секторальний вимір. Будівельне виробництво. 2023. №76. С. 93-101. URL: <file:///C:/Users/%D0%9B%D1%8E%D0%B1%D0%BE%D0%B2/Downloads/494-Article%20Text-413-1-10-20240919.pdf>

ДОДАТКИ



Організаційна структура ТОВ «СК» «Стройінвест»

Додаток Б
Таблиця 2.2

Показники майнового стану ТОВ «СК» «Стройінвест» за 2022–2024 рр.

№ п/п	Показник	2022	2023	2024	2023 до 2022		2024 до 2023	
					абс. відх.	відн. відх., %	абс. відх.	відн. відх., %
1	Первісна вартість основних засобів, тис. грн..	346817	341985	396889	-4832	-1,39	54904	16,05
2	Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,35	0,24	0,26	-0,11	-30,85	0,02	8,93
3	Частка основних засобів в активах	0,36	0,50	0,56	0,14	39,87	0,06	12,72
4	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,10	0,14	0,17	0,04	43,46	0,02	17,32
5	Коефіцієнт оновлення основних засобів	1,24	1,04	1,20	-0,21	-16,62	0,16	15,35
6	Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,00	0,00	0,00	0,00	1452,27	0,00	-28,49
7	Частка оборотних виробничих активів	0,16	0,10	0,11	-0,06	-36,29	0,01	10,40
8	Коефіцієнт мобільності активів	0,85	0,73	0,75	-0,12	-13,62	0,02	2,36

Додаток Б1
Таблиця 2.3

Структура основних засобів ТОВ «СК» «Стройінвест»
(за залишковою вартістю) за 2022 – 2024 рр.

Найменування основних засобів	2022 рік		2023 рік		2024 рік		Відхилення, тис. грн.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	2023/2022	2024/2023
1. Виробничого призначення:								
- будівлі та споруди	346817	100	341985	100	396889	100	-4832	54904
- машини та обладнання	161563	46,58	162379	47,48	203658	51,31	816	41279
- транспортні засоби	175541	50,61	169106	49,45	176633	44,50	-6435	7527
- інші	4806	1,39	4375	1,28	4638	1,17	-431	263
Усього	4907	1,41	6125	1,79	11960	3,01	1218	5835
Усього	346817	100	341985	100	396889	100	-4832	54904

Додаток В

Таблиця 2.4

Показники ділової активності ТОВ «СК» «Стройінвест» за 2022 – 2044 рр.

№ п/п	Показник	2022	2023	2024	2023 / 2022		2024 / 2023	
					абс. відх.	відн. відх., %	абс. відх.	відн. відх., %
1	Оборотність активів (обороти), ресурсо-віддача, коефіцієнт трансформації	0,55	0,77	0,78	0,22	40,67	0,01	1,44
2	Фондовіддача	1,54	2,15	2,24	0,61	39,35	0,10	4,44
3	Фондомісткість	0,65	0,47	0,45	-0,18	-27,69	-0,02	-4,26
4	Фондоозброєність	549,7	682,6	754,4	132,90	24,18	71,94	10,54
5	Коефіцієнт оборотності обігових коштів (обороти)	1,20	1,83	1,83	0,63	52,67	0,00	0,09
6	Період одного обороту обігових коштів (днів)	301,12	197,24	197,07	-103,88	-34,50	-0,17	-0,09
7	Коефіцієнт оборотності запасів (обороти)	1,67	2,18	2,15	0,51	30,79	-0,03	-1,29
8	Період одного обороту запасів (днів)	216,09	165,22	167,37	-50,87	-23,54	2,15	1,30
9	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (обороти)	13,42	18,15	23,36	4,73	35,24	5,21	28,69
10	Період погашення дебіторської заборгованості (днів)	26,82	19,83	15,41	-6,99	-26,06	-4,42	-22,29
11	Коефіцієнт оборотності готової продукції (оборотів)	5,17	6,59	6,83	1,42	27,47	0,24	3,60
12	Період погашення кредиторської заборгованості (днів)	103,95	37,50	41,11	-66,45	-63,92	3,61	9,63
13	Період операційного циклу (днів)	242,91	185,05	182,78	-57,86	-23,82	-2,27	-1,23
14	Період фінансового циклу (днів)	138,95	147,54	141,66	8,59	6,18	-5,88	-3,98
15	Коефіцієнт оборотності власного капіталу (оборотність)	2,50	2,31	1,76	-0,19	-7,56	-0,55	-23,75
16	Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей	0,43	0,27	0,41	-0,17	-38,42	0,14	51,42

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «СК» «Стройінвест»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висока якість наданих послуг. 2. Нижчі ціни порівняно з конкурентами. 3. Добре вивчений ринок та потреби покупців. 4. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань стосовно кінцевих споживачів. 5. Гарна репутація серед покупців. 6. Зростання обсягу виробництва	1. Низька інвестиційна привабливість. 2. Низька інноваційна активність, високий ступінь зносу основних фондів. 3. Розміри діяльності надто малі, щоб вплинути на ринкову ситуацію. 4. Показник фінансової стабільності не відповідає нормативному значенню. 5. Скорочення власних обігових коштів
Можливості	Загрози
1. Можливість розширення асортименту продукції для задоволення потреб споживачів. 2. Високий потенціал ринку збуту в Україні та освоєння нових сегментів ринку. 3. Партнерство з постійними постачальниками якісної сировини та матеріалів	1. Посилення конкуренції на ринку типового будівництва. 2. Загроза підвищення вимог споживачів до продукції. 3. Низька ефективність посування на закордонні ринки. 4. Загроза підвищення курсу іноземної валюти, що зможе призвести на зростання цін на будівельні матеріали та зменшення попиту на будівельну продукцію. 5. Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале, часто змінюване законодавство

Додаток Д

Таблиця 2.6

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «СК» «Стройінвест» за 2022 – 2024
рр., тис. грн.

№ п/п	Показник	2022	2023	2024	2023 до 2022		2024 до 2023	
					абс. відх.	відн. відх., %	абс. відх.	відн. відх., %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	379993	529519	553006	149526	39,35	23487	4,44
2	Собівартість реалізації продукції	224337	327559	345492	103222	46,01	17933	5,47
3	Валовий прибуток від реалізації (р.1 - р.2)	155656	201960	207514	46304	29,75	5554	2,75
4	Адміністративні витрати	4032	4738	6802	706	17,51	2064	43,56
5	Витрати на збут	20432	31082	36660	10650	52,12	5578	17,95
6	Собівартість реалізації продукції з урахуванням адміністративних витрат і витрат на збут (р.2+р.4+р.5)	248801	363379	388954	114578	46,05	25575	7,04
7	Прибуток від реалізації (р.1-р.6)	131192	166140	164052	34948	26,64	-2088	-1,26
8	Інші операційні витрати	242288	114713	36973	-127575	-52,65	-77740	-67,77
9	Інші операційні доходи	238031	109133	33260	-128898	-54,15	-75873	-69,52
10	Прибуток від операційної діяльності (р.7+р.9-р.8)	126935	160560	160339	33625	26,49	-221	-0,14
11	Прибуток від участі в капіталі	0	0	0	0	-	0	-
12	Інші фінансові доходи	97119	52392	39154	-44727	-46,05	-13238	-25,27
13	Інші фінансові витрати	175052	131599	72959	-43453	-24,82	-58640	-44,56
14	Прибуток від звичайної діяльності (р.10+р.11+р.12-р.13)	49002	81353	126534	32351	66,02	45181	55,54
15	Податок на прибуток	-3195	-7886	-34450	-4691	146,82	-26564	336,85
16	Чистий прибуток (р.12-р.13)	52197	89239	160984	37042	70,97	71745	80,40

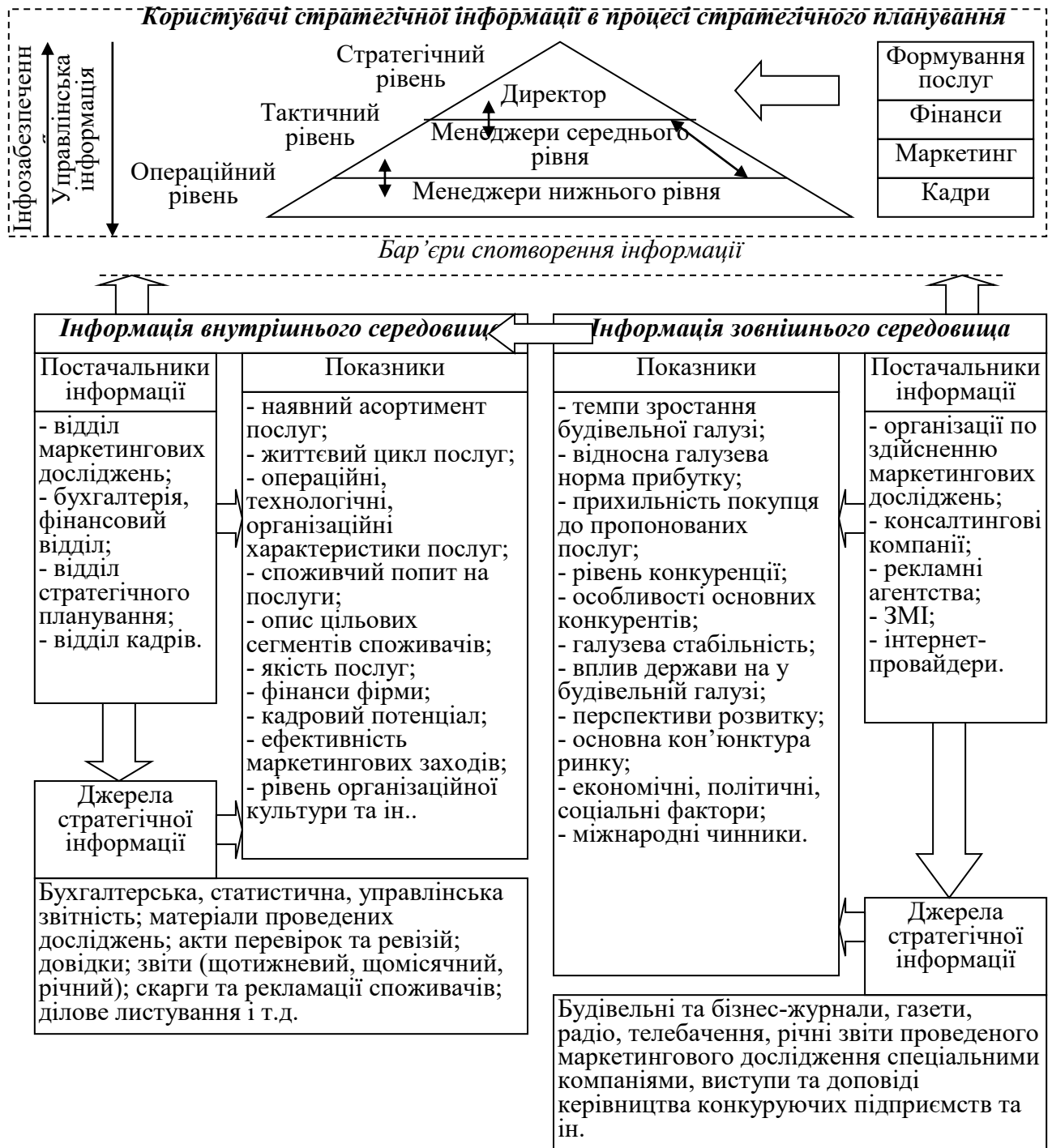


Рис. 3.1. Система постачання стратегічної інформації в процесі стратегічного планування діяльності на ТОВ «СК» «Стройінвест»

Додаток К

Заходи стратегічного планування	Експертна оцінка пріоритетності (вагомості) заходу	Експертна оцінка задоволеності інформаційно-аналітичним забезпеченням
Аналіз ситуації на ринку будівельних послуг України, визначення основних тенденцій	57	71
Вибір переліку цільових сегментів	63	24
Дослідження конкурентів на будівельному ринку	71	67
Дослідження потреб споживачів	54	69
Моніторинг показників продаж послуг	62	64
Розробка маркетингової стратегії	89	27
Планування операційних заходів	59	22
Прийняття рішення щодо визначення асортименту послуг	51	56
Прийняття рішення щодо визначення основних каналів розподілу	13	24
Прийняття рішення щодо стимулювання попиту та визначення рекламної політики	74	32
Прийняття рішення щодо визначення цінової політики	68	59
Здійснення розподілу маркетингових функціональних обов'язків	11	15
Формування посадових інструкцій	7	9
Контроль за діяльністю працівників	9	51
Контроль за досягненням поставлених цілей та здійсненням реалізації стратегії	53	54

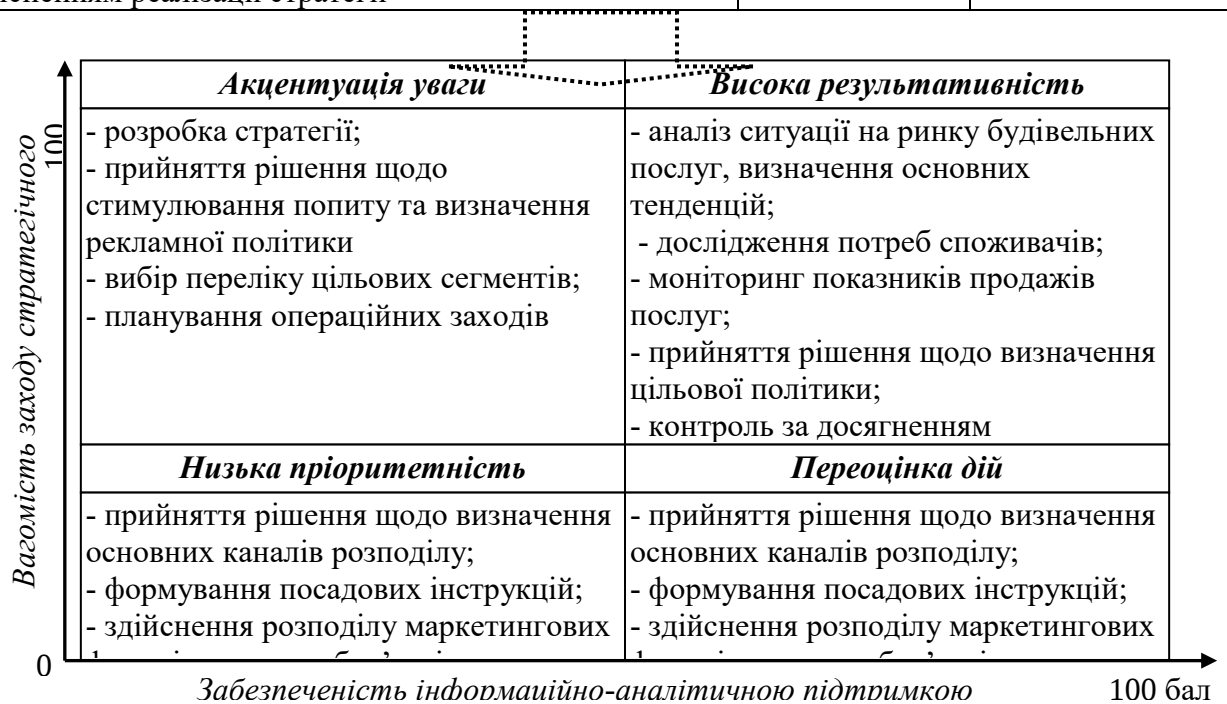


Рис. 3.2 Механізм побудови матричної моделі визначення необхідної інформаційно-аналітичної підтримки основних заходів стратегічного планування

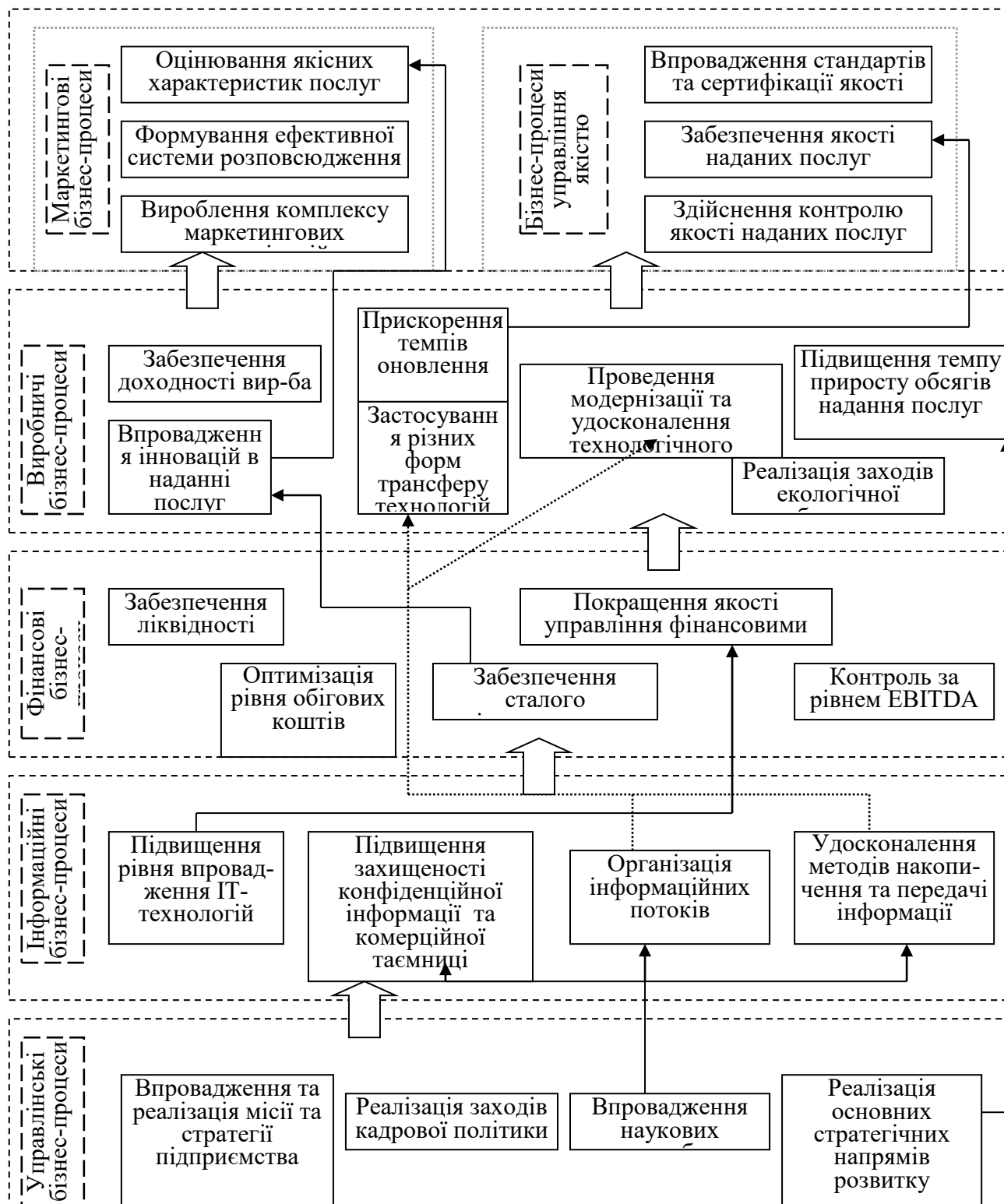


Рис. 3.5. Карта цілей ТОВ «СК» «Стройінвест» за збалансованою системою показників з урахуванням галузевої специфіки

Додаток М

БАЛАНС

за 2024 р.
Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	213	510
Первісна вартість	1001	260	602
накопичена амортизація	1002	47	92
Незавершені капітальні інвестиції	1005	41766	4395
Основні засоби:	1010	341985	396889
первісна вартість	1011	399359	477344
знос	1012	57374	80455
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	815	600
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	11416	1470
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом 1	1095	396195	403864
2 Оборотні активи			
Запаси:	1100	150327	160623
Виробничі запаси	1101	65253	66030
Незавершене виробництво	1102	4782	13654
Готова продукція	1103	80292	80939
Товари	1104		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:	1125	98362	107572
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	13852	6216
З бюджетом	1135	15061	13184
З нарахованих доходів	1140		
Із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	258	206
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	8534	13206
Готівка	1166	1	1
Рахунки в банках	1167	8533	13205
Витрати майбутніх періодів	1170	72	90
Інші оборотні активи	1190	3653	1631
Усього за розділом 2	1195	290119	302728
Баланс	1300	686314	706592

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	427	427
Додатковий капітал	1410	72227	72227
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	148387	241015
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом 1	1495	221041	313669
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	423141	331140
Довгострокові забезпечення	1520	7962	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	673	0
Усього за розділом 2	1595	431103	331140
3. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	13742
за товари, роботи, послуги	1615	30676	39354
З бюджетом	1620	3436	99
Зі страхування	1625		
З оплати праці	1630	12	5
за одержаними авансами	1635	15	0
Поточні забезпечення	1660	0	8078
Доходи майбутніх періодів	1665	31	31
Інші поточні зобов'язання	1690	0	474
Усього за розділом 3	1695	34170	61783
Баланс	1900	686314	706592

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Додаток С

БАЛАНС

за 2023 р.
Форма № 1

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1. Необоротні активи			
Нематеріальні активи			
Залишкова вартість	010	73	213
Первісна вартість	011	104	260
Знос	012	(31)	(47)
Незавершене будівництво	020	28011	41766
Основні засоби:			
Залишкова вартість	030	346817	341985
Первісна вартість	031	385412	399359
Знос	032	(38595)	(57374)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі у капіталі інших підприємств	040	53	815
Інші фінансові інвестиції	045		
Довгострокова дебіторська заборгованість	050		
Відстрочені податкові активи	060	0	11416
Інші необоротні активи	070		
Усього за розділом 1	080	374954	396195
2 Оборотні активи			
Запаси:			
Виробничі запаси	100	57492	65253
Поточні біологічні активи	110		
Незавершене виробництво	120	3715	4782
Готова продукція	130	73449	80292
Товари	140		
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
Чисто реалізаційна вартість	160	83472	98362
Первісна вартість	161	84024	98914
Резерв сумнівних боргів	162	(552)	(552)
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
З бюджетом	170	23592	15061
за виданими авансами	180	4510	13852
З нарахованих доходів	190		
Із внутрішніх розрахунків	200		
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	208	258
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
В національній валюті	230	2593	5891
В іноземній валюті	240	1697	2643
Інші оборотні активи	250	17248	3653
Усього за розділом 2	260	267976	290047
3. Витрати майбутніх періодів	270	49872	72
Баланс	280	692802	686314

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1. Власний капітал			
Статутний капітал	300	427	427
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320		
Інший додатковий капітал	330	72227	72227
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	73537	148387
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом 1	380	146191	221041
2. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення витрат персоналу	400	503	673
Інші забезпечення	410	5165	7289
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом 2	430	5668	7962
3. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Інші довгострокові фінансові забезпечення	450	340758	279640
Відстрочені податкові зобов'язання	460	3234	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	125121	143501
Усього за розділом 3	480	469113	423141
4. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	20674	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	41815	30676
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
З одержаних авансів	540	0	15
З бюджетом	550	2276	3436
З позабюджетних платежів	560		
Зі страхування	570		
З оплати праці	580	14	12
З учасниками	590		
Із внутрішніх розрахунків	600	4486	0
Інші поточні зобов'язання	610	2517	0
Усього за розділом 4	620	71782	34139
5. Доходи майбутніх періодів	630	48	31
Баланс	640	692802	686314

Керівник _____

Головний бухгалтер _____

Додаток Т

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2024 рік**

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	553006	529519
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(345492)	(327559)
Валовий:			
Прибуток	2090	207514	201960
Збиток	2095		
Інші операційні доходи	2120	33260	109133
Адміністративні витрати	2130	(6802)	(4738)
Витрати на збут	2150	(36660)	(31082)
Інші операційні витрати	2180	(36973)	(114713)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	2190	160339	160560
Збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200	544	1383
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	39154	52392
Фінансові витрати	2250	(17265)	(22435)
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	(55694)	(109164)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
Прибуток	2290	127078	82736
Збиток	2295		
Податок на прибуток від звичайної діяльності:	2300	- 34450	- 7886
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
Прибуток	2350	92628	74850
Збиток	2355		
2. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	301372	287451
Витрати на оплату праці	2505	27847	23581
Відрахування на соціальні заходи	2510	10655	9017
Амортизація	2515	23191	18917
Інші операційні витрати	2520	42692	37625
Разом	2550	405757	376591
3. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	2615		
Дивіденти на одну просту акцію	2650		
Керівник _____			

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2023 рік**

1. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попе- редній період
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	576449	412779
Податок на додану вартість	015	46193	32219
Акцизний збір	020		
	025		
Інші вирахування з доходу	030	(737)	(567)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	529519	379993
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(327559)	(224337)
Валовий:			
Прибуток	050	201960	155656
Збиток	055		
Інші операційні доходи	060	109133	238031
Адміністративні витрати	070	(4738)	(4032)
Витрати на збут	080	(31082)	(20432)
Інші операційні витрати	090	(114713)	(242288)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
Прибуток	100	160560	126935
Збиток	105		
Дохід від участі в капіталі	110	1383	0
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130	52392	97119
Фінансові витрати	140	(22435)	(27253)
Втрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160	(109164)	(147799)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
Прибуток	170	82736	49002
Збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності:	180	(7886)	(3195)
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
Прибуток	190	74850	45807
Збиток	195		
Надзвичайні:			
Доходи	200		
Витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
Прибуток	220	74850	45807
Збиток	225		

2. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	230	287451	236028
Витрати на оплату праці	240	23581	12775
Відрахування на соціальні заходи	250	9017	4892
Амортизація	260	18917	14738
Інші операційні витрати	270	37625	28696
Разом	280	376591	297129
3. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість акцій	300		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	320		
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	330		
Дивіденти на одну просту акцію	340		
Керівник _____			
Головний бухгалтер _____			