

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»
Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих
Кафедра управлінських технологій

Гриньків Олександр Васильович

Кваліфікаційна робота

На тему: «Стратегічне планування діяльності підприємства»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня бакалавр

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

_____ О.В. Гриньків

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна,

кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Київ – 2025

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню актуальних теоретичних і практичних аспектів стратегічного планування діяльності підприємства, формуванню стратегії орієнтованої на розвиток кадрового потенціалу та впровадження різного роду інновацій, а також удосконаленню системи планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ».

Метою даної роботи було обґрунтування стратегії діяльності підприємства виробника будівельних матеріалів в умовах несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища.

Об'єкт дослідження – комплексна діагностика процесу стратегічного планування діяльності ТОВ «БУДВЕРБІЖ», основним напрямком діяльності якого є виробництво продукції для облаштування покрівель і фасадів.

Предметом дослідження є науково-теоретичні та практичні аспекти процесу стратегічного планування підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ».

В кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи поняття планування як функції управління в менеджменті, проаналізовано особливості стратегічного планування в управлінні підприємства, проведено оцінку системи планування і окреслено стратегічні напрямки розвитку. Запропоновано комплекс заходів по удосконаленню товарної політики, а також, таких сфер роботи ТОВ «БУДВЕРБІЖ» як виробництво, маркетинг і управління кадрами, проведено фінансово-економічне обґрунтування стратегії та підтверджено доцільність її реалізації.

Кваліфікаційна робота містить 131 стор., 19 рис., 33 табл., 42 дж., 13 дод.

Ключові слова: планування, система планування, механізм планування, процес планування, система планів, стратегічне планування, місія, цілі, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, SWOT-аналіз, стратегія, товарна політика, кадри, інновації, інноваційна активність персоналу.

ANNOTATION

The qualification work is devoted to the study of current theoretical and practical aspects of strategic planning of the enterprise, the formation of a strategy focused on the development of human resources and the implementation of various innovations, as well as the improvement of the planning system of LLC BUDVERBIZH.

The purpose of this work was to substantiate the strategy of the enterprise, a manufacturer of building materials, in conditions of adverse environmental factors.

The object of the study is a comprehensive diagnosis of the strategic planning process of LLC BUDVERBIZH, the main direction of which is the production of products for the arrangement of roofs and facades.

The subject of the study is the scientific, theoretical and practical aspects of the strategic planning process of LLC BUDVERBIZH.

The qualification work investigated the theoretical foundations of the concept of planning as a management function in management, analyzed the features of strategic planning in enterprise management, assessed the planning system and outlined strategic development directions. A set of measures was proposed to improve the product policy, as well as such areas of work of LLC BUDVERBIZH as production, marketing and personnel management, conducted a financial and economic justification of the strategy and confirmed the feasibility of its implementation.

The qualification work contains 131 pages, 19 figures, 33 tables, 42 sources, 13 appendixes.

Keywords: planning, planning system, planning mechanism, planning process, plan system, strategic planning, mission, goals, analysis of the external and internal environment, SWOT analysis, strategy, product policy, personnel, innovation, innovative activity of personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Теоретичні основи поняття планування як функції управління в менеджменті	9
1.2. Загальна характеристика, сутність, принципи та цілі стратегічного планування в управлінні підприємства	18
1.3. Аналіз управлінського планування на підприємстві та шляхи його реалізації	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДВЕРБІЖ»	30
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ»	30
2.2. Аналіз ефективності системи управління підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ»	39
2.3. Аналіз системи планування на підприємстві ТОВ «БУДВЕРБІЖ»	49
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДВЕРБІЖ»	61
3.1. Формування стратегії підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ» для діяльності в умовах несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища	61
3.2. Товарна політика як один з ключових чинників стратегії підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ»	72
3.3. Економічне обґрунтування стратегії підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ»	87

ВИСНОВКИ	98
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	102
ДОДАТКИ	107

ВСТУП

Стратегічне планування для вітчизняних підприємств є надзвичайно важливим інструментом, особливо в умовах негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Воно дозволяє не лише пережити складні періоди, а й ефективно адаптуватися до змін у ринковому середовищі, використовуючи ці зміни як можливості для розвитку. В умовах економічної нестабільності та глобальних криз стратегічне планування допомагає створити дорожню карту для підприємства, визначаючи головні цілі та напрямки розвитку на довгострокову перспективу.

Однією з ключових ролей стратегічного планування є визначення та мінімізація ризиків, які можуть виникати через падіння попиту на продукцію, підвищення конкуренції, зміни в законодавстві, інфляційні процеси або валютні коливання. У разі несприятливих змін на ринку, стратегічне планування забезпечує можливість гнучко адаптувати бізнес-процеси і продовжувати функціонування підприємства в нових умовах. Крім того, воно сприяє диверсифікації діяльності підприємства. У нестабільному зовнішньому середовищі важливо не покладатися лише на один напрямок бізнесу, а знаходити нові ніші на ринку, розширювати асортимент продукції або послуг, а також шукати нові канали збуту, що дозволяє знизити залежність від одного ринку чи виду діяльності.

У сучасних умовах вітчизняні підприємства стикаються з постійними змінами в економічному середовищі, що вимагає від них здатності швидко адаптуватися та прогнозувати майбутні тенденції, щоб зберегти конкурентоспроможність. У цьому контексті кваліфіковані фахівці, які мають глибокі знання і навички в галузі стратегічного планування, є незамінними для прийняття ефективних управлінських рішень, що дозволяє підприємствам досягати своїх довгострокових цілей та оптимізувати ресурси.

Дослідженню питання стратегічного планування економічного розвитку підприємств присвячено праці таких вітчизняних та зарубіжних вчених, як В.°Алькема [1], О. Байлова [2], Ю. Костенко [12], Н. Костецька [17], І.°Маковецька [20], Н. Носань [26], Ю. Петрук [31], В. Петков [32], О. Сумець [35], І. Ансофф [39], А. Чендлер [40], П. Друкер [41] та інші. Разом з тим, залишаються питання, які потребують подальших досліджень, зокрема, це стосується питань стратегічного планування для підприємств-виробників покрівельних матеріалів.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження процесу стратегічного планування діяльності підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ». Підприємство добре відомим на ринку у своєму товарному сегменті, виготовляє і просуває якісну продукцію, має належну матеріально-технічну базу та налагоджену збутову мережу, що з одного боку сприяє досягненню мети та цілей господарської діяльності, а з іншого, вирішенню економічних і соціальних проблем суспільства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи планування як функції управління в менеджменті;
- охарактеризувати сутність, принципи та цілі стратегічного планування в управлінні підприємства;
- проаналізувати управлінське планування на підприємстві та шляхи його реалізації;
- здійснити загальну характеристику діяльності підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ»;
- проаналізувати ефективність системи управління підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ»;
- проаналізувати систему планування підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ»;
- сформулювати стратегію підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ» для діяльності в умовах несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища;

- удосконалити товарну політику підприємстві ТОВ «БУДВЕРБІЖ»;
- здійснити економічне обґрунтування стратегії підприємстві ТОВ «БУДВЕРБІЖ».

Об'єктом дослідження є аналіз процесу стратегічного планування діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «БУДВЕРБІЖ» (надалі ТОВ «БУДВЕРБІЖ»).

Предметом дослідження є науково-теоретичні та практичні аспекти процесу стратегічного планування підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ».

Методологічну основу дослідження становлять аналіз, синтез, системний та економічні методи. Зокрема аналіз і синтез для оцінки діяльності підприємства, порівняльний метод для дослідження організаційних підходів, системний підхід для виявлення взаємозв'язків між елементами управління, а також методи статистичного та фінансового аналізу для оцінки економічних показників. Їх використання дозволило досягнути встановленої мети та розв'язати поставлені завдання

Інформаційною базою практики є законодавчі акти, установчі документи, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «БУДВЕРБІЖ», публікації вітчизняних і закордонних вчених, а також, результати власних досліджень автора.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основні положення проведеного дослідження, пропозиції і висновки можуть використовуватись підприємствами виробництва покрівельних матеріалів для удосконалення системи планування загалом, так і стратегічного планування зокрема, що у підсумку сприятиме підвищенню ефективності їх управління.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні основи поняття планування як функції управління в менеджменті

Досвід діяльності багатьох підприємств як в Україні, так і закордоном, свідчить про важливість планування в сучасних умовах розвитку економіки. Планування потрібне не лише тим підприємствам, які є лідерами у галузі чи на ринку, але й тим, які перебувають у кризовому стані. Неналежна увага з боку керівництва до процесу планування чи взагалі його ігнорування призводить до невиправданих економічних втрат, зниження ефективності виробничо-господарської діяльності, втрати частки ринку та, зрештою, банкрутства підприємства. У системі управління підприємством планування є важливим складовим елементом і охоплює усі сфери його діяльності, починаючи з формування ресурсного потенціалу й завершуючи збутом готової продукції кінцевим споживачам.

Незважаючи на велику кількість наукових розробок та літературних праць, присвячених вивченню проблематики планування, і досі не існує однозначного визначення цього поняття. Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури засвідчує про існування трьох основних підходів до розгляду сутності категорії «планування»: змістовий підхід, де акцентується увага на змісті поняття; процесний підхід, згідно якого планування трактується як процес управління та прийняття управлінських рішень; цільовий підхід, за яким планування розглядається як процес формування мети та цілей.

Автори, чий визначення поняття «планування» можна віднести до першого підходу, тлумачать його не як процес, а як об'єкт (явище), називаючи складовою

управління, функцією менеджменту тощо. Другий підхід є процесійним, оскільки тлумачить планування як процес управління, який реалізується через прийняття управлінських рішень. І останній підхід, третій, є також процесійним, однак, автори, які дотримуються цього підходу, трактують планування як процес визначення мети та цілей для подальшого їх досягнення [7-10; 16; 21; 41; 42]. Найчисленнішим є перший блок визначень, змістовий, тому можна стверджувати, що більшість науковців сприймають планування не як процес, а як константу, а точніше – як складову або функцію управління. Інші дослідники при розкритті суті поняття акцентують увагу, насамперед, на тому, що це є процес. Однак, незалежно від того, чи планування є функцією менеджменту, чи процесом визначення цілей, чи процесом прийняття управлінських рішень, воно завжди невід’ємне від управління.

В управлінні планування розглядають як одну із загальних функцій, як засіб узгодження дій учасників відповідного процесу, як спосіб, з допомогою якого встановлюють параметри функціонування конкретного суб’єкта господарювання. Планування визначає, що треба зробити, коли, як, і з якою метою, надаючи таким чином орієнтири для таких функцій менеджменту, як: організування, мотивування, контролювання і регулювання. Воно виступає системоутворюючим фактором, формуючи концептуальну основу управлінської діяльності, забезпечуючи узгодженість дій, стратегічну спрямованість розвитку та ефективну реалізацію інших функцій менеджменту в межах заданих параметрів функціонування підприємства.

Для забезпечення належного рівня планування й отримання певного економічного ефекту виникає необхідність у створенні дієвої системи планування діяльності підприємства. Така система формується із взаємопов’язаних між собою елементів з метою розроблення єдиної системи планів, у яких представляються цілі діяльності підприємства на визначений період часу у вигляді конкретних планових показників, розробляють шляхи їх

досягнення, відображають взаємодію усіх ресурсів у процесі діяльності, встановлюють послідовність і терміни виконання завдань. Систему планування діяльності підприємства наведено на рис. 1.1.

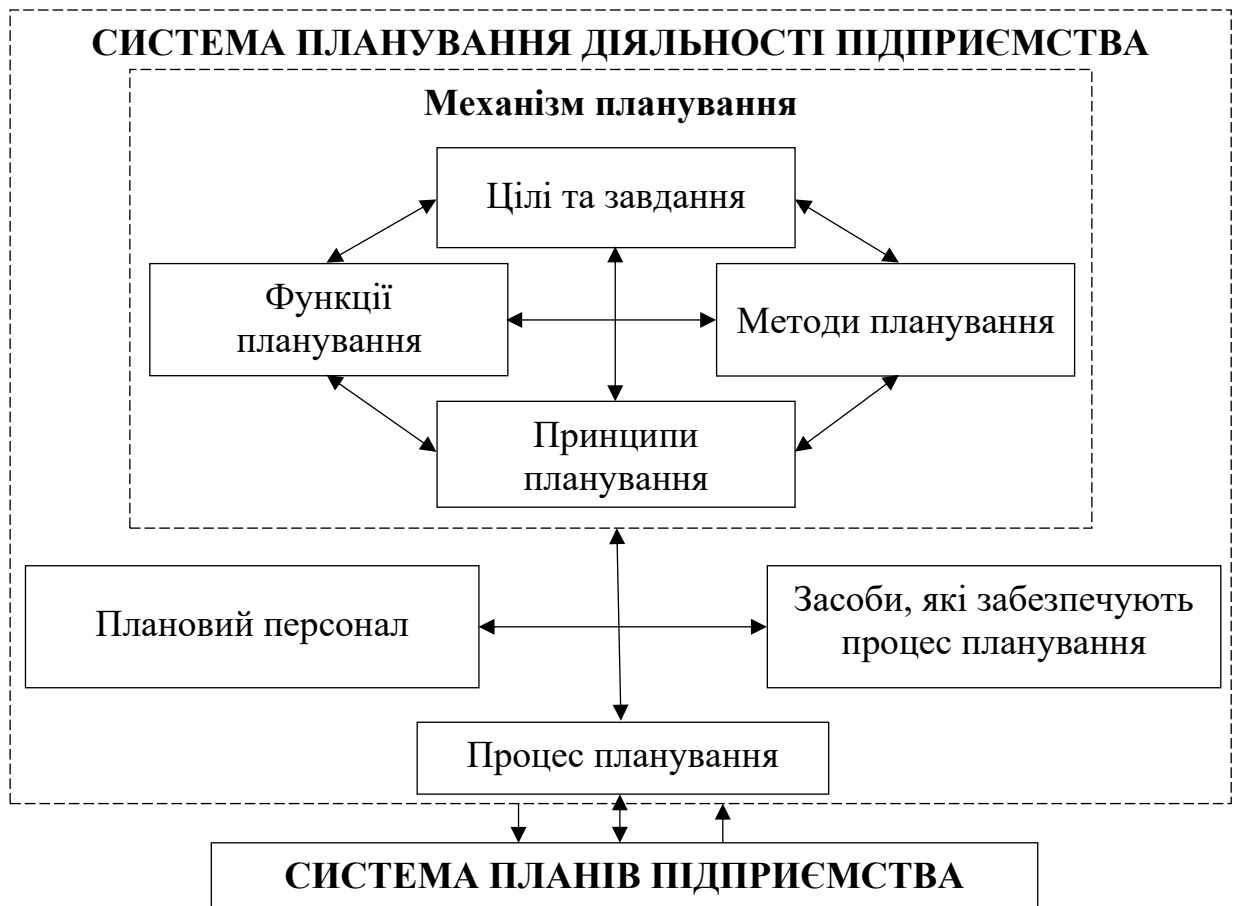


Рис. 1.1 Система планування діяльності підприємства

Джерело: [14]

Як свідчить рис. 1.1, цілі та завдання, методи, принципи й функції планування формують відповідний механізм. Визначення цілей і завдань діяльності підприємства здійснюють з урахуванням дії факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, а також присутнього ступеня ризику. На основі місії підприємства вище керівництво здійснює формулювання планових цілей діяльності, які вказують на майбутній бажаний стан, стають основними орієнтирами розвитку та критеріями прийняття перспективних рішень. Сформульовані цілі є основою для визначення завдань, необхідних для їхнього

досягнення [14]. Завдання планування можна згрупувати у три групи: 1.Планово-розрахункові. Включають визначення потреб у матеріальних, фінансових і трудових ресурсах. Також до цієї групи відносяться розрахунки виробничої програми (потужностей). 2.Інформаційно-довідкові. Включає збір, обробку, формування і зберігання різного роду планової інформації. 3.Функціональні. До цієї групи входять завдання щодо підготовки та розробки планових документів, оптимізації планових рішень і вирішення кадрових питань. Варто зазначити, що наведені завдання є взаємозалежними між собою і зорієнтовані на досягнення встановлених цілей і місії підприємства.

Планування як один з ключових інструментів управління бізнесовими процесами керується відповідними методами, що мають суттєвий вплив на розробку та прийняття управлінських рішень (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методи планування на підприємстві

Основна ознака методу	Метод		
Порядок розроблення плану	Послідовний		Синхронний
Обчислення планових показників	Нормативний	Факторний	Динамічно-статистичний
Узгодження ресурсів і потреб	Балансовий		Матричний
Вибір варіанта плану	Обчислення окремих варіантів та їх порівняння		Економіко-математична оптимізація
Форма вираження планових робіт і показників	Таблична	Лінійно-графічна	Логіко-структурна (мережева)

Джерело: [16]

Під час планування діяльності підприємства методи вибирають відповідно до визначених цілей і завдань, характерних особливостей підприємства та фінансових можливостей. У сучасних умовах господарювання недостатньо використовувати один метод планування. Лише використання кількох методів у

комплексі, відповідно до конкретних умов, дає змогу розробити дієву систему планів підприємства.

Ще одним елементом системи є принципи планування. Вперше принципи планування сформулював французький вчений, засновник класичної адміністративної школи управління А.Файоль, а пізніше їх доповнив Р.Акофф і розвинули науковці сучасності [50]. Серед основних принципів варто виділити: єдність, гнучкість, точність, безперервність, необхідність, альтернативність, цілеспрямованість, пріоритетність, комплексність. Моніторинг літературних джерел та робіт практиків показав, що вітчизняні та зарубіжні вчені виокремлюють близько дев'ятнадцяти принципів планування. Виходячи з опису та розкриття суті принципів, робимо висновок, що серед них найважливішими (загальними) можна вважати сім, а інші принципи лише конкретизують та уточнюють їх (див. додаток А) [14; 51; 37; 41].

Важливим складовим елементом досліджуваного механізму прийнято вважати функції планування, які повинні сприяти досягненню цілей і завдань планування. Під функціями планування розуміють види робіт чи дій, які виконані у процесі формування плану та спрямовані на зміну стану підприємства. Основні функції планування наведено на рис. 1.2.

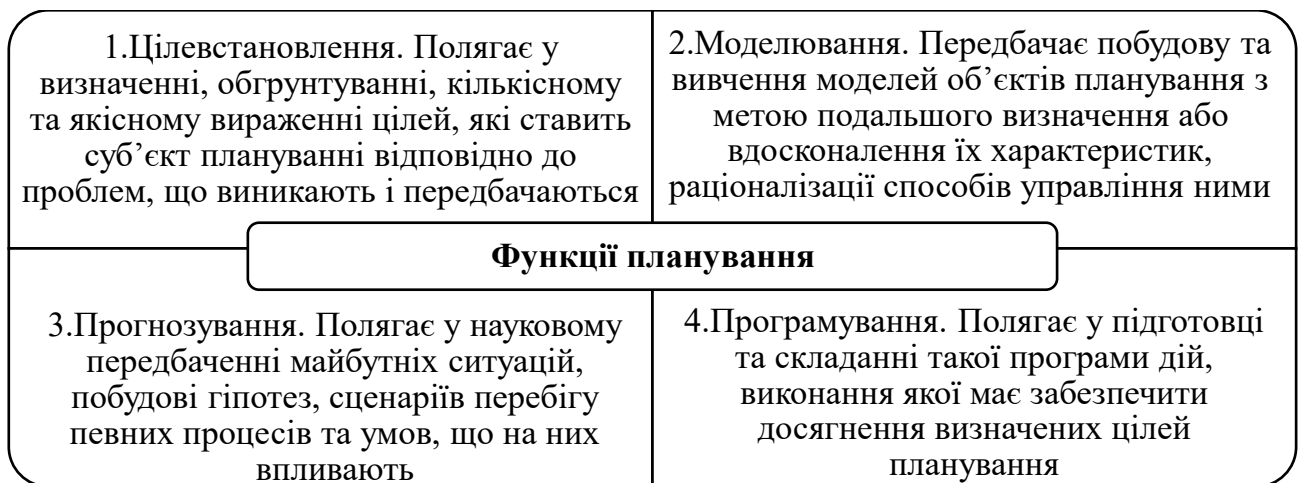


Рис. 1.2 Основні функції планування

Джерело: сформовано на основі [42]

Для виконання плануванням визначених на рис. 1.2 функцій необхідно використовувати відповідні методи планування (див. табл. 1.1).

Окрім механізму важливими складовими системи планування є плановий персонал, процес планування і засоби, які його забезпечують. Як зазначає Н.І. Костецька [14] до планового персоналу підприємства відносять спеціалістів, для яких планування є основним видом діяльності, та об'єднують їх в окремі планові чи планово-економічні відділи, а також тих працівників, які завдання щодо планування поєднують з основними функціональними обов'язками. Тому під час формування організаційної структури підприємства з урахуванням потреби планування його перспективної діяльності необхідно підібрати чи, можливо, навіть підготувати персонал для виконання планової роботи на конкретному підприємстві, налагодити комунікаційні зв'язки в межах підприємства для передачі та обміну інформацією між усіма задіяними у процесі планування працівниками, визначити повноваження планового персоналу, враховуючи їхні права, обов'язки і відповідальність.

Засоби, внесені до системи планування діяльності підприємства, повинні сприяти автоматизації усього технологічного процесу планування. Сюди відносять технічне, інформаційне, програмне, організаційне і лінгвістичне забезпечення. Наявність такого сучасного забезпечення дає змогу персоналу, залученому до планування діяльності підприємства, оптимізувати всі етапи процесу планування, починаючи з визначення цілей, збирання, обробки і групування необхідної інформації та завершуючи реалізацією планових рішень і контролем за їх виконанням.

Належне функціонування системи планування потребує розробки наступної сукупності документів: 1. Положення про планування на підприємстві – документ, що містить: перелік всіх видів планів, необхідних для роботи підприємства; форми планів та звітів з усіма необхідними для якісного планування реквізитами; вимоги до точності різних видів планів; терміни

складання проектів планів, перелік посадових осіб, відповідальних за складання кожного з планів; порядок, терміни та правила погодження проектів планів, перелік посадових осіб, відповідальних за погодження кожного з планів; строки, порядок та правила затвердження планів, перелік посадових осіб, які затверджують кожний план; перелік посадових осіб, які одержують затвержені плани для виконання або використання у роботі; процедури контролю за виконанням планів; процедури перегляду та коригування планів. 2.Посадові інструкції для керівників та спеціалістів, що закріплюють їх обов'язки, права та відповідальність за узгоджене планування та контроль за його виконанням. 3.Інструкції з оцінки ефективності проведеної роботи за встановленими показниками [21].

Процес планування як процедура обґрунтування, прийняття і реалізації планових рішень є ключовим елементом системи планування діяльності підприємства. Здійснення планування з метою досягнення максимальної ефективності від цього процесу і розроблення оптимальної системи планів як результату функціонування системи планування діяльності підприємства потребує злагодженої взаємодії усіх елементів цієї системи, що цією чи іншою мірою впливають на процес планування. На думку Н.І. Костецької [16] процес планування складається з етапів наведених на рис. 1.3.

Етап 1	Визначення загальної мети планування
Етап 2	Постановка і дослідження проблеми
Етап 3	Встановлення конкретних деталізованих цілей
Етап 4	Пошук альтернатив із усіх можливих варіантів
Етап 5	Прогнозування майбутнього розвитку подій
Етап 6	Оцінювання запропонованих альтернатив
Етап 7	Прийняття планового рішення
Етап 8	Проектування реалізації планування
Етап 9	Контроль за виконанням планів

Рис. 1.3 Процес планування діяльності підприємства

Джерело: [33]

Кожен з етапів наведений на рис. 1.3 відноситься до одного з трьох видів планування: стратегічного, тактичного та операційного. А.С. Полянська і Ю.В. Савка [53] зазначають, що для ефективного функціонування системи планування потрібно взаємоузгоджене поєднання цих трьох видів планування. Врахування часового горизонту планування дає змогу узагальнити наскрізний процес планування і виділити процеси у межах кожного з них (див. рис. 1.4).

Стратегічне планування	
Завдання: визначити орієнтири, цілі діяльності та можливості їх досягнення	Результат: окреслення бачення, формування місії, розроблення стратегії, здійснення прогнозів, формування сценаріїв, побудова моделей
Тактичне планування	
Завдання: визначення шляхів досягнення цілей, формування завдань, розроблення заходів	Результат: формування політики, програм, планів, правил, розроблення стандартів, затвердження інструкцій, проектів, бізнес-планів
Оперативне планування	
Завдання: визначення контрольних показників та індикаторів діяльності, а також механізмів їх досягнення	Результат: формування тарифів, календарних планів-графіків, сіткових моделей, графіків Ганта, організація моніторингу

Рис. 1.4 Ієрархія завдань і результатів планування діяльності підприємства

Джерело: [23]

Метою і результатом організації системи планування є формування єдиної системи планів, у якій обґрунтовано необхідні для підприємства види планів. Ця система має забезпечувати внутрішню узгодженість, ієрархічну підпорядкованість та взаємозв'язок між стратегічними, тактичними й оперативними планами. Її функціонування спрямоване на досягнення цілей підприємства шляхом оптимального використання ресурсів і адаптації до змін зовнішнього середовища. Для сучасного підприємства під час розроблення планів доцільно орієнтуватися на класифікаційні ознаки наведені на рис. 1.5.

Види планів підприємства				
Зміст і призначенн я	Регулярність розробки		Предмет планування	Тривалість планового періоду
	Систематичн і	Одноразов і		
стратегічні тактичні календарні бізнес- плани програми	стратегічні тактичні календарні	бізнес- плани програми	виробничі маркетингов і збутові МТЗ інноваційні фінансові та ін.	перспективні довгострокові середньостроков і поточні оперативні

Рис. 1.5 Класифікація планів підприємства

Джерело: [14]

Як свідчить рис. 1.5 формування системи планів доцільно обмежити чотирма класифікаційними ознаками. Перша ознака класифікації є базовою, служить ключовим критерієм виділення основних видів планів. Усі інші ознаки використовуються для їх конкретизації у розрізі найважливіших якісних характеристик. На основі базової класифікаційної ознаки виділено п'ять видів планів, що утворюють основу всієї системи планів сучасного підприємства, а саме: стратегічні, тактичні, календарні плани, бізнес-плани і програми.

Отже, незалежно від того, чи планування є функцією менеджменту, чи процесом визначення цілей, чи процесом прийняття управлінських рішень, воно завжди невід'ємне від управління. Організація ефективної та дієвої системи планування можлива завдяки об'єднанню усіх необхідних складових елементів і налагодженню належних взаємозв'язків між ними. Для цього під час формування організаційної структури необхідно залучати підготовлений плановий персонал, який здатний застосовувати увесь необхідний інструментарій механізму планування і забезпечений необхідними матеріально-технічними та інформаційними засобами. Результатом організації системи планування є

формування цілісної системи планів, що охоплює усю виробничо-господарську діяльність і є запорукою сталого розвитку в майбутньому.

1.2. Загальна характеристика, сутність, принципи та цілі стратегічного планування в управлінні підприємства

Трансформаційні процеси, які відбуваються в ринковій економіці, ставлять перед вітчизняними підприємствами нагальні завдання щодо вибору пріоритетних напрямів своєї діяльності та розвитку. Досвід функціонування закордонних та українських підприємств показує, що недооцінювання значення стратегічного планування дуже часто приводить до значних економічних, передусім фінансових втрат. У сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства не будуть успішними та конкурентоспроможними, якщо не розроблять поетапно ефективну систему стратегічного планування.

Стратегічне планування – це важлива практика у сфері управління і бізнесу, і визначення цього поняття може варіюватися в залежності від джерела та контексту [2].

Наведемо декілька різних визначень стратегічного планування:

1. Класичне визначення: стратегічне планування – це процес розробки і виконання стратегії, яка допомагає організації досягати своїх довгострокових цілей і місії. Цей процес включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів та управлінських рішень для планування курсу дій [39].

2. Визначення з акцентом на стратегічному управлінні: стратегічне планування – це систематичний підхід до визначення, розробки та виконання стратегії організації з метою досягнення її стратегічних цілей та завдань. Воно включає в себе оцінку ризиків, прийняття стратегічних рішень і контроль за їх реалізацією [6].

3. Визначення з акцентом на довгостроковому плануванні: стратегічне планування – це процес розробки плану дій на довгострокову перспективу (зазвичай від 3 до 5 років і більше), з визначенням стратегічних цільових завдань і підходів для їх досягнення [26].

4. Визначення з акцентом на конкурентному середовищі: стратегічне планування – це процес адаптації організації до змін в конкурентному середовищі шляхом розробки стратегій, які допомагають зберігати або покращувати конкурентну перевагу [5].

5. Визначення з акцентом на важливості спільної цілі і комунікації: стратегічне планування – це процес, що передбачає розробку спільної цілі організації, визначення загальних цілей та стратегій, і активну комунікацію зі всіма учасниками для досягнення спільних цілей [32].

Вищенаведені трактування свідчать, що науковці пов'язують стратегічне планування з процесом формування стратегії підприємства. Тому, щоб краще зрозуміти значення стратегічного планування для майбутнього розвитку, необхідно дослідити сутність стратегії. Вивчення публікацій вітчизняних і зарубіжних науковців дозволило об'єднати відомі пояснення терміну «стратегія» у три групи. Визначення, що увійшли до першої групи [2; 29; 40], розглядають стратегію як плановий документ. Особливістю визначень, які віднесені до другої групи [5; 26; 32; 42], є розуміння стратегії як довгострокових цілей і необхідних шляхів та засобів для їхнього досягнення. Щодо третьої групи [6; 39], то основна увага зосереджена на тому, що визначальним у формуванні стратегії є взаємозв'язок підприємства із зовнішнім середовищем.

Трактування поняття «стратегія», які увійшли до першої та другої груп, дають змогу зрозуміти суть стратегічної поведінки підприємства. Але, водночас, існує імовірність формування цілей, які реально неможливо досягнути в результаті зміни впливу факторів, і нерозуміння або невміння виробляти заходи, спрямовані на досягнення поставлених цілей, у динамічному середовищі. Тому

визначення, віднесені до третьої групи, є більш повними. Узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що стратегія підприємства – це розрахована на перспективу система дій, яка передбачає вироблення спеціальних стратегічних заходів, спрямованих на досягнення цілей і реалізацію завдань із урахуванням можливостей підприємства та впливу внутрішніх і зовнішніх факторів.

Залежно від напрямку діяльності в економічній літературі [5; 26] виділяють зовнішні стратегії, які орієнтовані на реалізацію безпосередньо у зовнішньому середовищі, та внутрішні, які реалізують всередині підприємства та пов'язані із зовнішнім середовищем опосередковано. Багато вчених [2; 6; 29] подають більш детальний поділ стратегій залежно від профілю підприємства й організаційного рівня їх формування. Зокрема на багатопрофільних, багатогалузевих, диверсифікованих підприємствах розробляють корпоративну, конкурентні, функціональні, операційні стратегії.

Корпоративна стратегія визначає загальний шлях розвитку та набір основних напрямків діяльності багатопрофільного, багатогалузевого підприємства. Конкурентні стратегії (ділові, бізнес-стратегії) підпорядковані корпоративній стратегії, формуються для окремих видів діяльності, вказують можливі шляхи досягнення вибраного напрямку і забезпечують довгострокові конкурентні переваги окремої стратегічної одиниці бізнесу. Функціональні стратегії, які деталізують та підтримують корпоративну та конкурентну стратегії, формують для кожного функціонального напрямку діяльності з метою розробки управлінських заходів для досягнення функціональних цілей підприємства. Вони є більш вузькими, визначають стратегічну орієнтацію усіх функціональних підсистем у процесі забезпечення, виробництва та реалізації продукції. Операційні стратегії передбачають вирішення стратегічних завдань, пов'язаних з досягненням цілей окремого підрозділу, і розробляють їх всередині

функціональних напрямів для вирішення стратегічно важливих оперативних завдань. Детальніше ці стратегії висвітлено у додатку Б.

Загалом, стратегічне планування – це комплексний процес, який включає в себе різні аспекти, такі як аналіз, планування, рішення та реалізацію, і його визначення може коливатися в залежності від підходу та контексту, в якому воно застосовується. Стратегічне планування – це складний процес, який включає в себе ряд принципів, що допомагають організаціям розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для досягнення своїх довгострокових цілей. Проаналізуємо декілька ключових принципів стратегічного планування [31]:

1. Орієнтація на довгострокові цілі: стратегічне планування фокусується на досягненні довгострокових цілей та завдань організації. Відзначення чітких, конкретних і вимірюваних цілей є важливою основою стратегічного процесу.

2. Аналіз середовища: принцип стратегічного аналізу передбачає дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Зовнішній аналіз включає в себе вивчення ринкових тенденцій, конкуренції та можливих загроз. Внутрішній аналіз оцінює ресурси, можливості та обмеження організації.

3. Визначення стратегії: на основі результатів аналізу розробляється стратегія, яка визначає шляхи досягнення поставлених цілей. Стратегія повинна враховувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

4. Комунікація та залучення всіх зацікавлених сторін: успішне стратегічне планування вимагає активної комунікації та взаємодії з усіма зацікавленими сторонами організації, включаючи керівництво, співробітників і клієнтів. Залучення всіх сторін може покращити прийняття рішень та впровадження стратегії.

5. Моніторинг і оцінка: даний принцип наголошує на важливості постійного моніторингу та оцінки реалізації стратегії. Підприємство повинно

встановити метрики, які дозволять визначити, наскільки успішно виконуються стратегічні цілі, і готовність до корекції, якщо це необхідно.

6. Гнучкість та адаптація: сучасне стратегічне планування також вимагає гнучкості та здатності адаптації до змін. Організації повинні бути готові змінювати свої стратегії, якщо змінюються умови або цілі.

Загалом, ці принципи допомагають організаціям розробляти та впроваджувати стратегії, які відповідають їх потребам, довгостроковим цілям та змінам у зовнішньому середовищі. Основна мета стратегічного планування – створення стратегії, яка буде сприяти успішному розвитку та досягненню конкурентних переваг [31]. Така стратегія передбачає формування ряду взаємопов'язаних цілей, які охоплюють усі сфери організаційного, виробничо-господарського, економічного функціонування підприємства. Можливу їх систему подано у додатку В. Формуючи систему цілей, слід мати на увазі, що вони повинні: бути конкретними і підлягати вимірюванню; охоплювати всі рівні організації (ієрархічні); мати різну тривалість (довгострокові, середньострокові, короткострокові); бути досяжними та зрозумілими; бути взаємодоповнюючими та взаємоузгодженими.

Отже, стратегічне планування діяльності підприємства є ключовим аспектом успішного управління в сучасних умовах, процесом розробки довгострокових цілей та стратегій для досягнення успішного функціонування підприємства в майбутньому. Його важливість полягає в тому, що воно допомагає підприємству визначити свою конкурентну перевагу, спрямовану на досягнення успіху на ринку та уникнення можливих загроз. Стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до змін в ринкових умовах, покращити ефективність внутрішнього управління та підвищити загальну продуктивність. Успішне стратегічне планування вимагає відкритості до інновацій та гнучкості в реагуванні на зміни, а також внутрішнього співробітництва та відповідальності на всіх рівнях підприємства.

1.3. Аналіз управлінського планування на підприємстві та шляхи його реалізації

Важливою складовою стратегічного планування є аналіз різних аспектів діяльності у минулому і тих, що і можуть бути актуальними в майбутньому. Цей аналіз буде кваліфікованим лише за належного інформаційного забезпечення. Застосування сучасних інформаційних технологій дає змогу зібрати необхідну інформацію про тенденції розвитку галузі та динаміку ринкових позицій конкретної організації, а сучасні методи опрацювання інформації – вибрати методи, адекватні завданням аналізу, які забезпечать належне обґрунтування управлінських рішень. Методологія стратегічного планування полягає у визначенні послідовності певних етапів розроблення стратегії і у виборі методів дослідження, яке здійснюється на кожному етапі. Це методи статистичного дослідження, економічного аналізу, експертних оцінок тощо.

Процес стратегічного планування зображено у додатку Г [1; 12; 13; 18; 19; 20; 23]. Він здійснюється у певній послідовності та передбачає вирішення цілого комплексу завдань, зокрема:

1. Аналіз тенденцій у минулому. Він необхідний для об'єктивної оцінки поточного стану підприємства як економічного суб'єкта і для визначення «що буде далі, якщо нічого не змінювати». Загалом цей аналіз ілюструє одну з трьох ситуацій: незмінна позитивна тенденція економічних результатів, тривала стагнація, незмінна негативна тенденція. Але жодна з них не може слугувати основою для прогнозування майбутнього. Вони мають стати проміжною ланкою в складному ланцюжку аналізу стратегічних перспектив. Інструментами оцінювання впливу минулих тенденцій на майбутню діяльність підприємства є економічний аналіз і методи прогнозування.

2. Аналіз та оцінювання факторів зовнішнього середовища підприємства. Сутність їх полягає у з'ясуванні тенденцій, загроз і шансів, а також можливих

«виняткових» ситуацій, здатних якісно змінити минулі тенденції. Методика аналізу зовнішніх загроз та можливостей передбачає: виявлення факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства; виокремлення факторів, які можуть відкрити підприємству нові можливості; виявлення факторів, що можуть спричинити загрозу діяльності підприємства; позиціювання факторів першої і другої групи за силою їх впливу на підприємство.

Аналіз факторів зовнішнього середовища непрямої дії (макрооточення) є ефективним лише тоді, коли здійснений кваліфіковано, із залученням усієї непохідної інформації, в тому числі і з «закритих» джерел. Особливо важливо при цьому аналізі вміти передбачити майбутні зміни у перебігу подій, на які підприємство не може вплинути, але які мусить врахувати, щоб не зазнати невдач. Аналіз факторів зовнішнього середовища прямої дії (мікрооточення) полягає у вивченні споживачів, постачальників, конкурентів і чинного законодавства. Виявивши всі фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємства, необхідно згрупувати їх так: фактори, які можуть бути загрозою діяльності; фактори, які можуть сприяти новим можливостям підприємства. Відтак слід спозиціювати фактори обох груп за силою впливу на підприємство, склавши матриці можливостей і загроз [33].

3. Аналіз та оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства. Оцінювання внутрішнього середовища підприємства, виявлення його сильних і слабких сторін є важливим етапом стратегічного планування. Внутрішнє середовище має декілька зрізів, які характеризують потенціал організації: маркетинговий, фінансовий, виробничий, кадровий.

Маркетинговий зріз охоплює процеси й елементи, пов'язані з реалізацією продукції: частка ринку, яку займає підприємство і його конкурентоспроможність; різноманітність і якість асортименту виробів; ринкова демографічна статистика; ринкові дослідження та розробки; передпродажне і

післяпродажне обслуговування клієнтів; ефективний збут, реклама і просування товарів; прибутковість. Фінансовий зріз – де процеси, пов’язані із: забезпеченням ефективного використання і руху грошових коштів на підприємстві; підтриманням ліквідності й забезпеченням прибутковості; створенням інвестиційних можливостей тощо.

Виробничий (операційний) зріз передбачає: оцінку прогресивності використовуваного обладнання; визначення залежності виробництва від зміни сезонів; оцінку дієвості системи контролю якості продукції; оцінку обґрунтованості величини виробничих витрат і ефективності схем постачання матеріалів і комплектуючих; використання наявних виробничих потужностей і ступеня тощо. Кадровий зріз охоплює: рівень укомплектованості підприємства кадрами за кількісними та якісними характеристиками; дієвість систем мотивації й оплати праці, які застосовують на підприємстві. Аналізуючи внутрішнє середовище, необхідно оцінити і рівень організаційної культури підприємства, яка безпосередньо формує його імідж. У межах стратегічного управління це потрібно для визначення способів і методів ведення конкурентної боротьби, які може собі дозволити підприємство, виходячи із філософії та норм ділової поведінки. Завдяки оцінюванню внутрішнього середовища підприємства визначають його сильні та слабкі сторони [12].

4. Оцінювання ринкових позицій підприємства. Передбачає використання методів наведених у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Методи оцінювання ринкових позицій підприємства

М е т о д и				
Модель М. Портера	Матриця БКГ	Матриця А. Ансоффа	Метод «Мак-Кінзі»	Метод LOTS
Економіко-математичні методи	SPACE-аналіз	SWOT-аналіз		PEST-аналіз

Джерело: узагальнено на основі [36]

Проведені на цьому етапі дослідження є основою для формулювання цілей підприємства, мають бути співзвучними її місії і обумовлювати вибір загальної стратегії у планованій перспективі.

5. Вибір загальної стратегії фірми у межах періоду планування (планового горизонту). Це найважливіший етап стратегічного планування. Сутність його полягає у розробленні загальної концепції діяльності підприємства (її стратегії).

Розроблення стратегії починається з визначення планового горизонту. Оскільки стратегія фірми передбачає довгострокове планування, то більшість підприємств складає довгострокові плани не менше ніж на 3 роки, а в окремих випадках – на 5-10 років. Вибір планового горизонту залежить від масштабів діяльності підприємства, рівня складності і мінливості зовнішнього середовища, наявності або відсутності досвіду розроблення тощо. У будь-якому разі період стратегічного планування не може перевищувати того відрізка часу, протягом якого можна отримати дані щодо тенденції розвитку всіх факторів, що впливають на виконання плану.

Наступним кроком є порівнювання перспектив підприємства у тих видах діяльності, якими вона займається. Це необхідно для визначення пріоритетів розвитку і розподілу ресурсів між різними видами діяльності та формування загальної концепції і стратегії діяльності. Виділяють такі основні стратегічні альтернативи: стратегія стабільності (обмеженого зростання); стратегія зростання; стратегію скорочення.

На цьому аналіз стратегічних альтернатив можна завершити і переходити до складання довгострокових програм, планів і бюджетів. Але часто існуючі види діяльності не дають підстав для впевненості у досягненні довгострокових цілей, оскільки не забезпечують достатніх темпів зростання або є стратегічно вразливими (висока ймовірність зміни структури потреб) тощо. З огляду на це потрібно здійснити аналіз шляхів диверсифікації, тобто поширення діяльності на інші сфери [3; 25].

6. Розроблення функціональних стратегій. Передбачає конкретизацію загальної стратегії за функціональними сферами діяльності підприємства. Це знаходить відображення у планах дій відповідних функціональних служб, які мають враховувати особливості поведінки організацій на ринку згідно обраної стратегії. До функціональних стратегій відносять маркетингову, інноваційну, інвестиційну, економічну, виробничу, фінансову, стратегію управління персоналом тощо. Основними з них вважають маркетингову, інноваційну, виробничу і фінансову. Саме врахування їх особливостей може стати запорукою успішної реалізації загальної стратегії [17; 38].

7. Реалізація стратегічного плану. Для реалізації стратегічного плану необхідне ефективне оперативне (поточне) планування. Поточний план дій підприємства, як правило, розраховують на кожен рік, охоплює різні сфери його діяльності та здійснюється шляхом формування бюджетів (бюджетування).

Процес бюджетування дає змогу залучити до участі у складанні планів значну частину працівників підприємства, що формує в колективі атмосферу творчості, цілеспрямованості та причетності. Він сприяє делегуванню повноважень і посилює мотивацію менеджерів нижчих рівнів. За вільного обговорення бюджети перетворюються на контракти між керівництвом фірми і керівниками підрозділів (центрів відповідальності) і відіграють важливу роль в оцінюванні результатів їх роботи.

У разі потреби (необхідність реалізації нової підприємницької ідеї) поточне планування здійснюють у формі складання бізнес-плану. Головне призначення бізнес-плану – обґрунтування розміру, доцільності і рівня прибутковості інвестицій у підприємницький проект. Розмір цих інвестицій часто перевищує можливості підприємця і вимагає залучення позичкових коштів. Тому потенційному інвестору бізнес-план має показати рівень віддачі від майбутніх капіталовкладень і служити підставою для прийняття позитивного рішення щодо участі у фінансуванні проекту.

Бізнес-план, як і план поточної діяльності, може служити основою для управління реалізацією стратегії підприємства із застосуванням методу «управління за цілями», запропонованого П. Друкером. Такий метод дає змогу оцінювати керівника не за його особистими якостями, а за досягнутими результатами, що стимулює ініціативність, самостійність у прийнятті управлінських рішень. Для успішного застосування методу «управління за цілями» вищим керівництвом необхідно встановлювати цілі для менеджерів нижчого рівня з їх участю. Процес управління за цілями здійснюється у такій послідовності: визначення цілей, планування дій, перевірка і оцінювання роботи, здійснення коригуючих заходів для досягнення запланованих результатів [17; 25].

Отже, стратегічне планування є процесом розробки довгострокових цілей та стратегій для досягнення успішного функціонування підприємства в майбутньому. Важливість стратегічного планування полягає в тому, що воно допомагає підприємству визначити свою конкурентну перевагу, спрямовану на досягнення успіху на ринку та уникнення можливих загроз. Процес стратегічного планування включає в себе аналіз зовнішнього середовища, внутрішніх ресурсів, визначення стратегічних цілей та розробку конкретних дій для їх досягнення. Стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до змін в ринкових умовах, покращити ефективність внутрішнього управління та підвищити загальну продуктивність. Успішне стратегічне планування вимагає відкритості до інновацій та гнучкості в реагуванні на зміни, а також внутрішнього співробітництва та відповідальності на всіх рівнях організації. Загалом, стратегічне планування є важливим інструментом для досягнення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в сучасному бізнес-середовищі

Таким чином, узагальнюючи отримані результати можемо зробити висновок, що незалежно від того, чи планування є функцією менеджменту, чи

процесом визначення цілей, чи процесом прийняття управлінських рішень, воно завжди невід'ємне від управління. Процес запровадження на підприємстві ефективної системи планування є складним та довготривалим. Він потребує залучення значної кількості кадрів, відповідних навиків керівництва та готовності працівників. Розроблення планів повинно враховувати як чинники внутрішнього, так і чинники зовнішнього середовища, бути системним і водночас гнучким.

Стратегічне планування діяльності підприємства є ключовим аспектом успішного управління в сучасних умовах, процесом розробки довгострокових цілей та стратегій для досягнення успішного функціонування підприємства в майбутньому. Його важливість полягає в тому, що воно допомагає підприємству визначити свою конкурентну перевагу, спрямовану на досягнення успіху на ринку та уникнення можливих загроз. Стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до змін в ринкових умовах, покращити ефективність внутрішнього управління та підвищити загальну продуктивність.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

ТОВ «БУДВЕРБІЖ» створене у 2020 році шляхом об'єднання фінансових і майнових вкладів його учасників з метою одержання прибутку. Засновником підприємства виступив громадянин України. За незначний час свого існування вдалось сформувати колектив кваліфікованих спеціалістів і відповідну виробничу базу. На сьогоднішній день підприємство продовжує динамічно розвиватися і входить до числа провідних виробників покрівельних матеріалів регіону. Місцезнаходження підприємства: Україна, Івано-Франківська область, с.°Нижній Вербіж, вул. Українська, 8к.

Поштовхом до створення у селі Нижній Вербіж підприємства по виробництву металевих конструкцій стало бажання місцевого мешканця реалізувати свій підприємницький хист, знання і практичні навички у цій сфері, задовольнити зростаючу потребу регіону у цій продукції і забезпечити своїх земляків робочими місцями. Бізнес-ідея знайшла підтримку у керівництва Нижньовербізької об'єднаної територіальної громади (надалі ОТГ), оскільки відповідала положенням її стратегії сталого розвитку та була співзвучна з цілями реформи децентралізації, що передбачає посилення економічної самодостатності територій. Створення підприємства стало прикладом ефективної взаємодії між місцевою владою та приватною ініціативою, що сприяє формуванню сприятливого інвестиційного клімату на рівні громади. Такий підхід забезпечує довгостроковий соціально-економічний ефект шляхом розвитку малого бізнесу, диверсифікації місцевої економіки та зміцнення бюджетної спроможності громади.

Основним документом, який регулює діяльність ТОВ «БУДВЕРБІЖ» є статут. У цьому документі наведено мету створення та види діяльності, дається перелік учасників, розмір і форма внесків кожного з них, загальний розмір статутного капіталу, висвітлено особливості управління та ряд інших питань. Загальна інформація про товариства наведена на рис. 2.1.

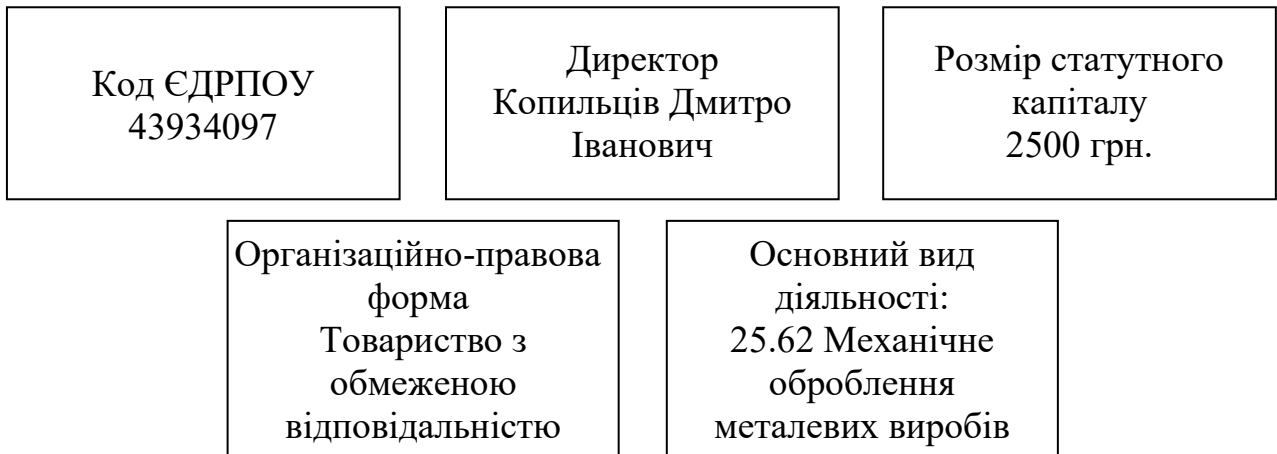


Рис. 2.1 Загальна інформація про ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Джерело: [54]

Як свідчить рис. 2.1, підприємство спеціалізується на механічній обробці металевих виробів. На даний момент його асортимент включає п'ять товарних груп і налічує понад двадцять найменувань продукції (див. рис. 2.2).

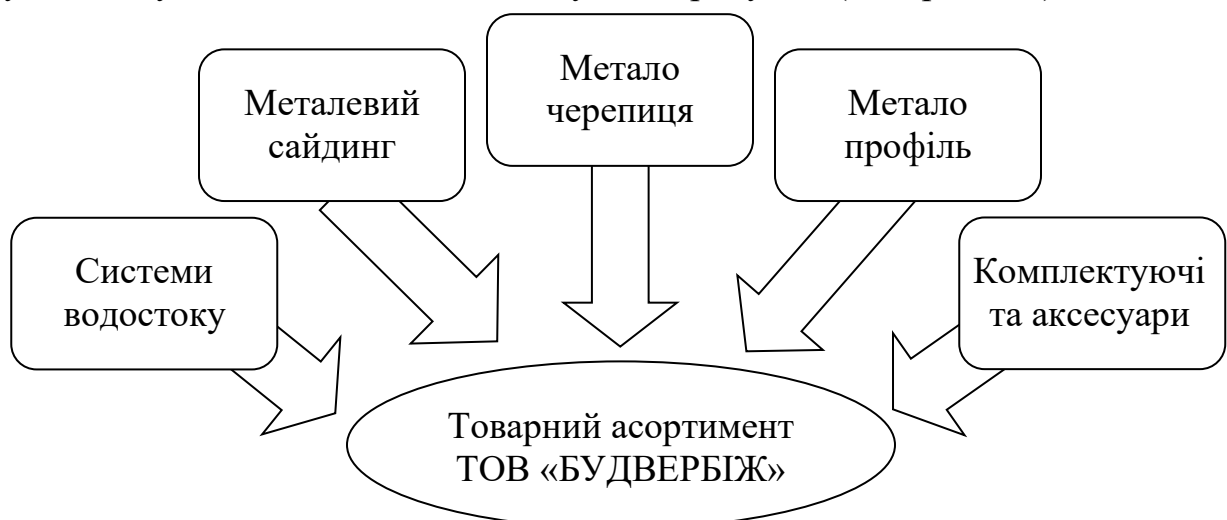


Рис. 2.2 Товарний асортимент ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Джерело: власні дослідження автора

Кожна група товарного асортименту має певний набір різновидів, які характеризуються або товщиною виробу або його профілем. Склад, чисельність і динаміку зміни чисельності товарного асортименту за період з 2020 по 2023 відображає рис. 2.3.

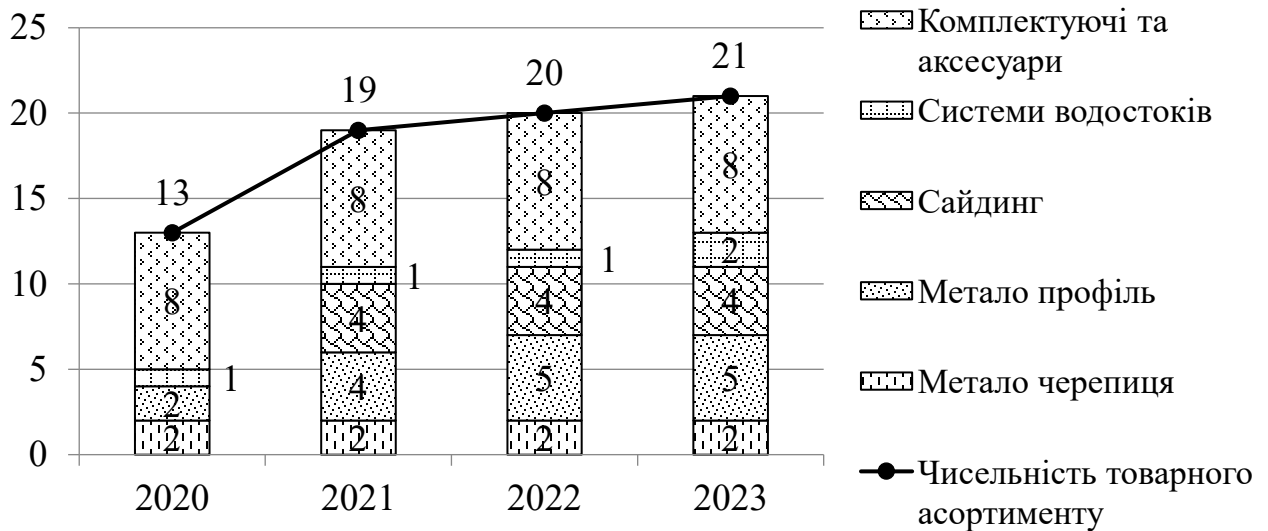


Рис. 2.3 Склад і чисельність товарного асортименту ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Джерело: власні дослідження автора

Рис. 2.3 свідчить, що у період з 2020 по 2021 товарний асортимент мав тенденцію до збільшення. Так, у 2021 кількість товарних позицій збільшилась на 6 одиниці. Це стало можливим завдяки впровадженню у виробництво нового виду продукції – сайдингу та збільшення видів метало профілю. У період з 2021 по даний час цей показник збільшився усього на дві позиції і становить 21 вид. Якщо з 2020 по 2023 прослідковується тенденція до збільшення кількості товарного асортименту, то після 2023 цей показник залишається незмінним. Така ситуація є наслідком дії як факторів зовнішнього так і внутрішнього середовища. Ключовим серед них є військові дії на території України. Цей фактор суттєво позначається як на системі постачання так і збуту. Має він вплив і на мотивацію працівників до розширення товарної продукції та удосконалення різних сфер діяльності. За умов війни на перший план виходить питання безпеки та

збереження стабільності функціонування підприємства в умовах високого ризику й невизначеності. Відповідно, підприємство змушене переорієнтувати свої стратегічні пріоритети з розширення асортименту на забезпечення стійкості діяльності та підтримання наявного рівня виробництва.

За час свого існування у товарному асортименті підприємства незмінно залишаються два види метало черепиці: «Класична» і «Хвиля». Різниця між цими видами продукції у їх розмірах і зовнішньому вигляді, однак призначення спільне – матеріал для перекриття дахів. Ще одним видом товарного асортименту є метало профіль, що використовується для реконструкції і облицювання фасадів будинків і господарських приміщень. У період з 2020 по 2023 кількість видів цієї продукції збільшувалась з 2 до 5. Відмінність між цими видами продукції у товщині матеріалу, що і визначає їхнє призначення. Потенційні споживачі не тільки можуть обрати матеріал необхідної товщини, а й кольорову гамму, яке є широкою і задовольнить смаки найвибагливішого покупця.

З 2021 на підприємстві випускаються металеві сайдингові панелі, що використовуються для монтажу на металеві або дерев'яні конструкції. У асортименті сайдинг не тільки з різним профілем, а й кольоровою гаммою. Це полегшує покупцю зробити вибір і дає можливість підібрати оптимальний варіант під його конкретні потреби. Також у товарному асортименті ТОВ°«БУДВЕРБІЖ» два види систем водостоків і відповідна гамма кольорів, що стане логічним доповненням для будь-якої покрівлі. Їхніми характерними рисами є корозостійкість, відсутність деформації і безшумність у дощову погоду. При облаштуванні покрівлі та системи водостоку використовується широка гамма комплектуючих і аксесуарів. Усі вони виробляються на підприємстві, що дозволяє повністю змонтувати покрівлю і водостічну систему.

Окрім виробництва розглянутої продукції підприємство надає ряд послуг своїм клієнтам. Вони включають, як здійснення замірів, підбір матеріалів і комплектуючих так і здійснення монтажних робіт. Наприклад, при облаштуванні

покрівлі використовуються ізоляційні та утеплюючі матеріали провідних виробників, що не тільки захистить оселю від дощу, але й забезпечить їй тепло і добру ізоляцію. Також клієнтам пропонуються дахові вікна відомих іноземних фірм, які додадуть покрівлі оригінальності та більше світла.

Ринок металевих будівельних конструкцій характеризується високим рівнем конкуренції. Для того щоб на ньому успішно функціонувати треба виготовляти високоякісну продукцію. Досягнення цієї мети потребує використання якісного матеріалу. ТОВ «БУДВЕРБІЖ» використовує оцинковану сталь з полімерним покриттям таких відомих фірм, як Arcelor Mittal (Польща, Німеччина, Бельгія), SSAB (Швеція), Corus (Англія). Основним матеріалом при виробництві покрівельних матеріалів є сталь з покриттям, яке з обох сторін оцинковане гарячим методом і клас вмісту цинку складає 275 г/м².

У сучасних умовах ефективність діяльності підприємства залежить не тільки від рівня виробничої підготовки та спроможності виробляти високоякісну продукцію, а від здатності її реалізувати на ринку. Якщо на виробничі підрозділи покладається завдання забезпечити вчасне та якісне виконання замовлень, то від діяльності відділу постачання і збуту залежить їх наявність і оперативне доведення замовлення до кінцевих споживачів або посередників. Крім працівників відділу пошуком замовлень займаються 15 представництв підприємства у Івано-Франківській, Тернопільській і Чернівецькій областях. Співпраця з цими представництвами здійснюється на основі агентської угоди, згідно якої представники на конкретній території шукають замовлення для підприємства, а їхня винагорода за виконану ними роботу формується у вигляді відсотка від укладених угод. Більше угод, більша винагорода. Результати роботи відділу у 2022-2024 роках щодо реалізації продукції висвітлює табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Обсяги реалізованої продукції ТОВ «БУДВЕРБІЖ» за 2022-2024 роки

Види продукції	2022		2023		2024		Темпи зростання, тис.грн.	
	По факту, тис. грн.	Частка, %	По факту, тис. грн.	Частка, %	По факту, тис. грн.	Частка, %	2023 до 2022 р.	2024 до 2022 р.
метало черепиця	8252,4	31,16	9970,9	33,58	12928,9	34,08	1718,5	4676,5
метало профіль	7103	26,82	7161,9	24,12	9264,2	24,42	58,9	2161,2
металевий сайдинг	6033	22,78	6669	22,46	8035	21,18	636	2002
інша	5095,6	19,24	5891,2	19,84	7708,9	20,32	795,6	2613,3
Всього	26484	100	29693	100	37937	100	3209	11453

Джерело: сформовано автором на основі зібраних даних

Інформація табл. 2.1 свідчить, що за 2022-2024 роки підприємством реалізовано продукції на 94114 тис.грн. У досліджуваному періоді обсяги продаж мали чітку тенденцію до збільшення. Сумарно вони збільшились на 11453 тис.грн., або 43,2%. Причинами такої ситуації є зростання попиту на продукцію підприємства, що пов'язано з активізацією житлового будівництва у регіоні, зумовленою як внутрішньою міграцією населення, так і необхідністю відновлення житлового фонду. Важливим чинником стала також деструктивна дія війни – ракетні обстріли призвели до руйнувань у регіонах, де підприємство здійснює свою діяльність. У результаті зросла потреба у швидкому забезпеченні постраждалих об'єктів відповідними матеріалами. Таким чином, зазначені обставини стали об'єктивною основою для зростання обсягів реалізації продукції впродовж 2022-2024 років.

З табл. 2.1 бачимо, що у загальному обсязі реалізованої продукції основну частку складає метало черепиця. Загалом цієї продукції реалізовано на 31152,2

тис.грн. Обсяги реалізації метало черепиці, так само як і по інших видах, мали тенденцію до збільшення. Це збільшення склало 4676,5 тис.грн., або 56,6%. Далі за обсягами реалізації йде метало профіль – 23529,1 тис.грн. У досліджуваному періоді обсяги реалізації цього виду продукції збільшились на 2161,2 тис.грн., або 30,42%. Третє місце за обсягами реалізації у металевому сайдингу – 20737 тис.грн. Збільшення обсягів реалізації цього виду продукції склало 2002 тис.грн., або 33,18%. Реалізація інших видів продукції також мала тенденцію до збільшення. Серед продукції цієї групи найбільшим попитом користувалась мінеральна вата «Rockwool».

Розглядаючи товарний асортимент підприємства проаналізуємо у яких регіонах він реалізовувався. Згідно даних відділу постачання і збуту у досліджуваному періоді продукція підприємства реалізовувалась у трьох областях (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Обсяги реалізованої продукції ТОВ «БУДВЕРБІЖ» за областями

Області	2022		2023		2024		Темпи зростання, тис.грн.	
	По факту, тис. грн.	Частка, %	По факту, тис. грн.	Частка, %	По факту, тис. грн.	Частка, %	2023 до 2022 р.	2024 до 2022 р.
Івано-Франківська	21491,7	81,15	24294,8	81,82	31127,3	82,05	2803,1	9635,6
Чернівецька	2759,6	10,42	3016,8	10,16	3778,5	9,96	257,2	1018,9
Тернопільська	2232,7	8,43	2381,4	8,02	3031,2	7,99	148,7	798,5
Всього	26484	100	29693	100	37937	100	3209	11453

Джерело: сформовано автором на основі зібраних даних

З табл. 2.2 бачимо, що продукція підприємства реалізовувалась у Івано-Франківській, Чернівецькій і Тернопільській областях. Обсяги реалізації у цих регіонах мали тенденцію до збільшення. У досліджуваному періоді основна

частка продукції продавалась у Івано-Франківській області. Її сумарна частка у загальному обсязі продажу склала 76913,8 тис.грн., або 81,72%. Якщо розглядати динаміку продаж у цій області за три роки, то прослідковується збільшення обсягів реалізації на 9635,6 тис.грн., тобто, з 21491,7 тис.грн. у 2022 до 31127,3 тис.грн. у 2024. Другою за обсягами реалізації продукції йде Чернівецька область. Тут реалізовано продукції на 9554,9 тис.грн., що складає 10,15% від загального продажу у аналізованому періоді. Найменші продажі припали на Тернопільську область – 7645,3 тис.грн., або 8,13%. Загалом, керівництву варто звернути увагу на збутову діяльність у Чернівецькій і Тернопільській областях. Робота на цих ринках є задовільною, але за умови розробки відповідної маркетингової стратегії можна досягнути кращих результатів ніж у аналізованому періоді.

При реалізації продукції ТОВ «БУДВЕРБІЖ» користується двома каналами розподілу: канал нульового рівня та однорівневий канал. Використання каналу нульового рівня дозволяє встановлювати безпосередній контакт із покупцем, а використання однорівневого каналу забезпечує ширше охоплення ринку завдяки залученню посередників, проте вимагає додаткового контролю за дотриманням стандартів якості обслуговування та умов реалізації продукції. Аналіз використання каналів розподілу наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз використання каналів розподілу ТОВ «БУДВЕРБІЖ» за 2022-2024 роки

Роки	Металеві будівельні конструкції, тис.грн.				Разом
	Канал нульового рівня	Частка, %	Однорівневий канал	Частка, %	
2022	22056	83,28	4428	16,72	26484
2023	25162	84,74	4531	15,26	29693
2024	32645	86,05	5292	13,95	37937
Всього	79863	84,86	14251	15,14	94114

Джерело: сформовано автором на основі звітів відділу постачання та збуту

Як свідчать дані табл. 2.3, у досліджуваному періоді підприємством в основному використовувався канал нульового рівня. Цим каналом загалом реалізовано продукції на 79863 тис.грн., що складає у середньому 84,86%, а решта продаж припали на однорівневий канал. Характерною тенденцією аналізованого періоду є збільшення обсягів реалізації каналом нульового рівня і зменшення однорівневим. Із наведених даних можемо зробити висновок, про недостатньо ефективну діяльність з посередниками. Їх частка у загальному обсязі реалізації склала 15,14%.

Отже, створення ТОВ «БУДВЕРБІЖ» стало прикладом ефективної взаємодії між місцевою владою та приватною ініціативою, що сприяє вирішенню соціально-економічних проблем Нижньовербіжської ОТГ і регіону. Підприємство спеціалізується на механічній обробці металевих виробів. Для виробництва продукції використовує оцинковану сталь з полімерним покриттям відомих європейських виробників. На даний момент товарний асортимент включає п'ять груп і налічує понад двадцять найменувань продукції.

Серед позитивних моментів варто виділити збільшення обсягів продаж. Сумарно вони збільшились на 11453 тис.грн., або 43,2%. У загальному обсязі реалізованої продукції основну частку склала метало черепиця. У досліджуваному періоді основна частка продукції продавалась у Івано-Франківській області. Її сумарна частка у загальному обсязі продажу склала 769138 тис.грн., або 81,72%. Для реалізації продукції підприємство використовувало в основному канал нульового рівня.

Щодо негативу, на підприємстві в останні два роки не поповнюється товарний асортимент новими видами продукції. Керівництву варто звернути увагу на збутову діяльність у Чернівецькій і Тернопільській областях. Робота на цих ринках є задовільною, але за умови розробки відповідної маркетингової стратегії можна досягнути кращих результатів ніж у аналізованому періоді. На підприємстві не достатньо ефективна діяльність з посередниками.

2.2. Аналіз ефективності системи управління підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Ефективне функціонування і розвиток ТОВ «БУДВЕРБІЖ» передбачає постійний аналіз і удосконалення складових системи управління. Результати аналізу є підставою для розробки заходів по удосконаленню функціонування системи загалом і її складових елементів зокрема. Аналіз системи управління пропонується здійснити у послідовності наведеній на рис. 2.4.



Рис. 2.4 Аналіз системи управління ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Джерело: власні дослідження автора

1. Аналіз організаційної структури управління. Важливою складовою системи управління ТОВ «БУДВЕРБІЖ» є її організаційна структура, яка відповідає обраній організаційно-правовій формі та виду діяльності, реаліям ринку на якому працює підприємство, що дозволяє адекватно реагувати на дію факторів зовнішнього середовища як прямої так і непрямої дії, досягати встановленої мети та цілей діяльності. Загалом вона є лінійно-функціональною і складається з посад, відділів, виробничих цехів і допоміжних підрозділів. Схематично вона відображена на рис. 2.5.

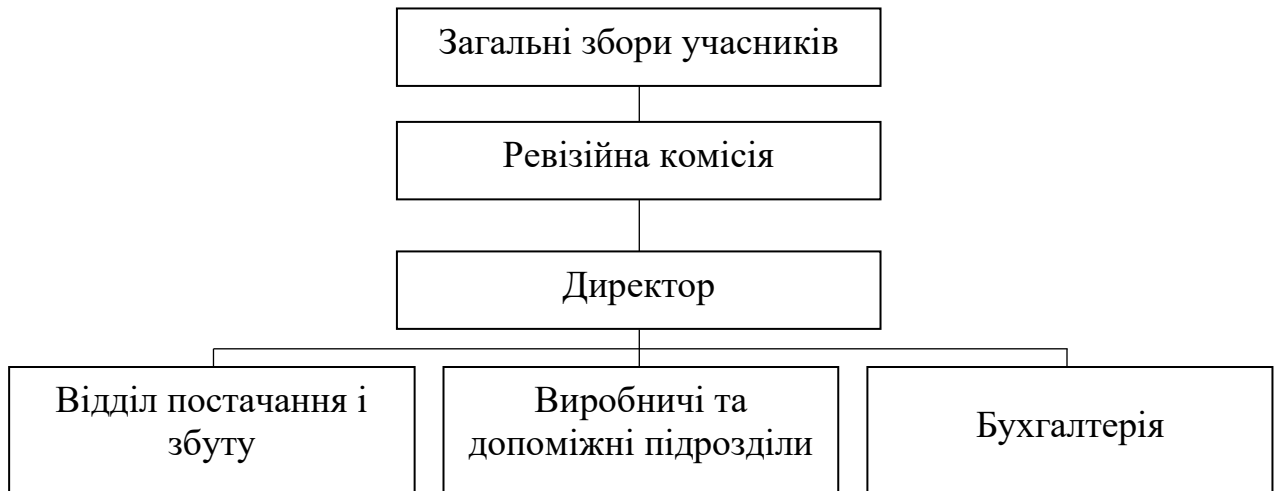


Рис. 2.5 Організаційна структура управління ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Джерело: результати власних досліджень

З рис. 2.5 бачимо, що вищу ланку управління у цій структурі складають загальні збори учасників, ревізійна комісія і директор. Їхні повноваження чітко поділено та зафіксовано у статуті товариства. Збори учасників є вищим органом товариства і повноваження цього органу охоплюють усі ключові сфери його діяльності, зокрема: визначення основних напрямків діяльності та затвердження його планів і звітів щодо їх виконання; внесення змін до статуту, зміна розміру його статутного капіталу; створення, призначення і відкликання членів виконавчого та ревізійного органів; затвердження річних результатів діяльності, звітів ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку та інше. Ревізійна комісія є контролюючим органом, який безпосередньо підпорядковується зборам учасників. Цей орган наділено повноваженнями, що дозволяє здійснювати перевірку господарської діяльності товариства та його посадових осіб.

Виконавчим органом ТОВ «БУДВЕРБІЖ» є директор, якого обирають збори учасників. Він здійснює поточне управління підприємством, підзвітний зборам і організовує виконання прийнятих на них рішень. Для їх виконання у підпорядкуванні директора знаходиться два заступники, які відповідають за конкретні напрямки роботи, а саме:

1. Заступник з постачання і збуту відіграє одну з ключових ролей у цій структурі. Він є своєрідним посередником між підприємством і постачальниками та споживачами. До його повноважень відноситься у сфері постачання: пошук і робота з постачальниками; планування, організація і контроль постачання сировини та матеріалів для підприємства; робота з транспортними підприємствами; вирішення інших питань у сфері постачання. Щодо збутової діяльності то тут його завданнями є: формування замовлень на придбання продукції; розширення збутової мережі; вирішення питань транспортування та складування товарів; планування, організація і контроль за фізичним переміщення продукції між підприємством та споживачами продукції; поглиблення роботи з посередниками та інші питання. У його підпорядкуванні знаходиться відділ постачання і збуту.

2. Головний бухгалтер відповідає за організацію і здійснення бухгалтерського обліку, формування статистичної і податкової звітності, проведення економічного аналізу роботи підприємства, податкове планування, внутрішній аудит та інше. У підпорядкуванні головного бухгалтера перебуває бухгалтерія. До функціональних обов'язків цього відділу належить: нарахування заробітної плати; облік внутрішніх та зовнішніх операцій; облік робочого часу; опрацювання векселів та проведення розрахунків із постачальниками та замовниками та інше. До функціональних обов'язків працівників цього відділу також відносяться питання прийняття і звільнення з роботи, ведення особових справ працівників, виконання ряду інших функцій, що притаманні відділу кадрів. Варто також зазначити, що обидва заступники та підпорядковані їм відділи тісно співпрацюють як один з одним так і з регіональними представництвами.

У безпосередньому підпорядкуванні директора знаходяться виробничі цехи та допоміжні підрозділи. Як свідчить проведене дослідження, саме директор здійснює управління виробничим процесом, вирішенням технічних питань роботи цехів і підрозділів, формуванням товарного асортименту та контролем за

якістю виготовленої продукції, розробкою комплексу заходів з охорони праці та техніки безпеки на підприємстві.

Знайомство з роботою посадових осіб і відповідних підрозділів свідчить, що на підприємстві розроблено посадові інструкції і положення про відділи, які чітко визначають обов'язки, права та відповідальність кожного працівника в рамках їхньої діяльності. Це дозволяє забезпечити ясність в організаційних процесах, уникнути дублювання функцій та забезпечити ефективне виконання задач на всіх рівнях управління. Крім того, ці документи служать основою для оцінки результатів роботи співробітників, надаючи можливість систематично аналізувати продуктивність та вчасно вносити корективи в робочі процеси для досягнення високих результатів.

3. Аналіз господарської діяльності підприємства. Даний аналіз здійснимо шляхом порівняння доходів і витрат у 2022-2024 роках. Для проведення такого аналізу скористаємось бухгалтерськими даними за цей період.

Основним завданням аналізу доходів ТОВ «БУДВЕРБІЖ» є вивчення рівня та структури доходів у звітному періоді, порівняння звітного і попередньому (базовому) року, оцінка зміни структури доходів. Для вирішення цих завдань скористаємось табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка і структура доходів ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Показники	Роки, тис. грн.			Темпи зростання, тис. грн.	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2022
Дохід (виручка) від реалізації продукції	26484	29693	37937	3209	11453
Інші операційні доходи	7217	6959	7045	-258	-172
Інші доходи	688	1392	1084	704	396
Разом доходів	34389	38044	46066	3655	11677

Джерело: сформовано на основі бухгалтерської звітності

Дані табл. 2.4 показують, що у аналізованому періоді дохід підприємства склав 118499 тис.грн. У цей період він мав стійку тенденцію до збільшення. Загалом дохід збільшився з 34389 тис.грн у 2022 до 46066 тис.грн. у 2024. У структурі доходу підприємства основна частка припадає на доходи від реалізації продукції. Загальний дохід від реалізації продукції склав 94114 тис.грн. У 2024 цей показник складав 37937 тис.грн., що є найбільшим показником в аналізованому періоді. Він на 8244 тис.грн. більший ніж у 2023, і на 11453 тис.грн. більший ніж у 2022. Інші операційні доходи підприємства у аналізованому періоді склали 21221 тис.грн. Загалом вони знизились з 7217 тис.грн. у 2022 до 7045 тис. грн. у 2024. У структурі надходжень підприємства цей вид доходу зменшився з 17% до 13%. Інші доходи становлять незначну частку у загальній сумі доходів підприємства і кардинально не змінилися в аналізованому періоді.

Основні завдання аналізу витрат такі самі, як і аналізу доходів: вивчення рівня і структури витрат у звітному періоді; порівняння рівнів і структури витрат у звітному та попередньому (базовому) періодах; оцінка зміни структури витрат. Для вирішення цих завдань скористаємось табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка і структура витрат ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Показники	Роки, тис. грн.			Темпи зростання, тис. грн.	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2022
Податок на додану вартість	3032	4102	5370	1070	2338
Собівартість реалізованої продукції	17183	20136	24615	2953	7432
Адміністративні витрати	1348	2610	4475	1262	3127
Витрати на збут	674	746	895	72	221
Інші операційні витрати	9771	7831	7161	-1940	-2610
Фінансові витрати	404	410	537	6	133
Податок на прибуток від звичайної діяльності	1280	1454	1701	174	421
Разом витрат	33693	37289	44754	3596	11061

Джерело: сформовано на основі бухгалтерської звітності

Як видно з табл. 2.5 сумарні витрати склали 115736 тис.грн. У аналізованому періоді витрати мали тенденцію до збільшення. Загалом вони збільшились з 33693 тис.грн. у 2022 до 44754 тис.грн. у 2024. У структурі витрат основна частка припадає на собівартість реалізованої продукції. У аналізованому періоді вона склала 61934 тис.грн., і мала тенденцію до збільшення. Інші операційні витрати у аналізованому періоді склали 24763 тис.грн. Загалом вони зменшились з 9771 тис.грн. у 2022 до 7161 тис.грн. у 2024. У загальній структурі цей вид витрат зменшився з 29% до 16%. Третім у структурі витрат йде податок на додану вартість. Його частка в аналізованому періоді коливалась від 9% до 12%. Найбільша сума податку на додану вартість припадає на 2024 – 5370 тис.грн., що на 1268 тис.грн. більше ніж у 2023, і на 2338 тис.грн. більше ніж у 2022.

Загальні величини доходів і витрат є узагальненими факторами формування чистого прибутку ТОВ «БУДВЕРБІЖ», а їх зміни – факторами зміни чистого прибутку. Тому після аналізу доходів і витрат доцільно оцінити рівень і динаміку сумарних значень доходів і витрат та чистого прибутку. Для вирішення цих завдань скористаємось табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Результати господарської діяльності ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Показники	Роки, тис. грн.			Темпи зростання, тис. грн.	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2022
Доходи	34389	38044	46066	3655	11677
Витрати	33693	37289	44754	3596	11061
Чистий прибуток (збиток)	696	755	1312	59	616

Джерело: сформовано на основі бухгалтерської звітності

Як свідчать дані табл. 2.6, діяльність у аналізованому періоді була прибутковою і мала тенденцію до зменшення. Факторний аналіз чистого

прибутку свідчить, що його збільшення на 616 тис.грн. є результатом дії двох факторів. Збільшення доходів з 34389 тис.грн. до 46066 тис.грн. зумовило збільшення чистого прибутку на 11677 тис.грн. Водночас збільшення витрат на 11061 тис.грн. призвело до відповідного збільшення чистого прибутку.

4. Аналіз конкурентоспроможності підприємства на ринку. Для проведення такого аналізу пропонується скористатися методом оцінки інтегрального показника конкурентоспроможності. Оскільки, основна частка реалізованої продукції припадає на метало черепицю, то оцінюватись буде саме ця продукція. Дослідження ринку метало черепиці дозволили визначити основні параметри за якими оцінюється ця продукція і сформувати продукцію-еталон. Уся необхідна інформація для оцінки зведена до додатку Д.1. Ще одним параметром, який буде використовуватись при оцінці є ціна, яка не повинна перевищувати 155 грн./м². Усі наведені параметри дозволять визначити наскільки конкурентоспроможною є продукція підприємства.

Далі за наведеними у додатку Д.1 параметрами порівняємо продукцію ТОВ «БУДВЕРБІЖ» і двох його конкурентів у регіоні – ТОВ «Євромодуль» і ТОВ «Фабрика кривлі». Дані порівняння наведено у додатку Д.2.

Використовуючи дані додатку Д.2, здійснимо розрахунок параметричних (П) і зважених параметричних індексів (ЗП), а також, групових параметричних індексів за технічними показниками (див. додаток Д.3).

Оскільки при здійсненні оцінки використовується один економічний показник – ціна, груповий параметричний індекс за економічними показниками для розглянутих видів продукції визначимо за формулою 2.1.

$$I_{en} = \frac{C_n}{C_0}, \quad (2.1)$$

де C_n – ціна продукції, грн./м²; C_0 – базова ціна, грн./м².

$$I_{en1} = \frac{162}{155} = 1,04.$$

$$I_{en2} = \frac{165}{155} = 1,06.$$

$$I_{en3} = \frac{160}{155} = 1,03.$$

Продукція усіх трьох виробників за ціною дорожча у порівнянні з продукцією еталоном, отже, менш конкурентоспроможніша.

Інтегральний показник конкурентоспроможності визначаємо за формулою 2.2.

$$K_{int} = \frac{I_{mn}}{I_{en}}, \quad (2.2)$$

$$K_{int1} = \frac{0,9}{1,04} = 0,86. \quad K_{int2} = \frac{0,94}{1,06} = 0,88. \quad K_{int3} = \frac{0,84}{1,03} = 0,81.$$

Результати проведеної оцінки свідчать, що для усіх розглянутих видів продукції інтегральний показник менше 1, з чого можемо зробити висновок про недостатній рівень конкурентоспроможності у порівнянні з продукцією-еталоном. На основі проведеної оцінки також бачимо, що продукція ТОВ «БУДВЕРБІЖ» за розглянутими показниками поступається аналогічній продукції ТОВ «Євромодуль» і переважає продукцію ТОВ «Фабрика кривлі». Тому керівництву треба вживати заходів для підвищення технічних показників своєї продукції, оптимізувати витрати на її виробництво та встановити ціну, яка буде прийнятною як для споживача так і для виробника.

5. Аналіз кадрового потенціалу підприємства. Ефективна діяльність підприємства, забезпечення його сталого розвитку, залежить перш за все від колективу працівників. Аналіз кадрового потенціалу за період 2022-2024 років розглянемо з допомогою додатку Е.

Дані додатку Е свідчать, що чисельність працівників зменшилась на 13 чол., з 24 чол. у 2022 до 11 чол. у 2024. У досліджуваному періоді на 10 чол. зменшилась кількість робітників, на 3 чол. – спеціалістів і незмінною залишилась кількість керівників. Основна частка працівників товариства відноситься до вікової категорії 35-49 років. Якщо у 2022 кількість працівників цієї вікової категорії складало 14 чол., то на кінець 2024 – 4 чол, тобто, менше на 10 чол. Чітка тенденцію до зменшення прослідковується по віковій категорії 25-34 роки.

Тут кількість працівників зменшилось на 3 особи. Незмінною, у досліджуваній період, залишається категорія працівників більше 50. Більше половини працівників ТОВ «БУДВЕРБІЖ» мають повну вищу освіту. За 2022-2024 кількість працівників з цією освітою зменшилась на 11 осіб. Щодо категорії працівників, які мають неповну та базову вищу освіту то тут зменшення склало 2 особи.

Згідно даних додатку Е, кількість вибулих працівників перевищила кількість прийнятих. Стосовно прийнятих і вибулих працівників прослідковується чітка тенденція до збільшення. Так, кількість вибулих працівників збільшилась на 12 чол., з 6 у 2022 до 18 у 2024. Більшість працівників звільнено по поважних причинах, найбільше у 2024 – 17 чол. Щодо прийнятих, то у 2022 їх кількість склала 4 чол., що є найменшим показником у досліджуваному періоді. Це на 2 чол. менше ніж у 2023 і на 6 менше ніж у 2024.

На фоні зменшення чисельності працівників збільшувалась кількість відпрацьованих днів і підвищувалась продуктивність праці. Так, у 2024 середня кількість днів відпрацьованих 1 робітником склала 125, що на 13 днів більше ніж у 2023 і на 31 день більше ніж у 2022. Середньорічний виробіток продукції на 1 працівника збільшився з 1103,6 тис.грн. до 3448,8 тис.грн., тобто, на 2345,3 тис.грн. Загалом можна констатувати, що за умов зменшення чисельності працівників на підприємстві тут ще є достатній кадровий потенціал щоб досягати цілей і завдань що перед ним поставлені. Про це свідчить як структура персоналу так і його віковий і професійний склад. Проведене дослідження виявило недостатній рівень організації праці та використання кадрів. Підприємство працює не ритмічно, має місце не повний робочий тиждень і день. Це є однією з причин зменшення працівників. Така ситуація не є нормальною і за умов її продовження може призвести до негативних наслідків. Тому вона потребує від керівництва підприємства відповідних управлінських заходів, спрямованих на забезпечення ритмічності діяльності, проєктне завантаження обладнання,

збереження ключових фахівців, оптимізацію кадрової політики та підвищення адаптивності персоналу до негативного впливу факторів зовнішнього середовища.

Отже, проаналізувавши систему управління ТОВ «БУДВЕРБІЖ» можемо виділити як сильні так і слабкі сторони. Серед сильних виділимо наявність дієвої організаційної структури, яка забезпечує належний управлінський процес і достатньо ефективну виробничо-збутову діяльність. На користь підприємства свідчить і той факт, що фінансові надходження перевищували його витрати і як наслідок діяльність була прибутковою. Товарний асортимент є достатньо конкурентоспроможним на ринку. Не дивлячись на зменшення чисельності товариство все ще має фаховий колектив працівників, який досягає позитивних результатів навіть за умов негативного впливу факторів зовнішнього середовища.

Слабкою стороною товариства є також низька орієнтованість на розвиток інноваційної діяльності. У силу як об'єктивних так і суб'єктивних причин не поновлюється товарний асортимент, не впроваджуються різного роду інновації для покращення різних сфер діяльності. Наявна організаційна структура забезпечує виробничо-збутову але не достатньо ефективна для інноваційної діяльності. На підприємстві не достатньо уваги приділяється підвищенню кваліфікації, розвитку творчого потенціалу працівників, відсутнє належне стимулювання до раціоналізаторської діяльності та внутрішнього підприємництва, що значно знижує мотивацію працівників до ініціативності та впровадження нових ідей. В умовах сучасного конкурентного середовища така ситуація є вкрай небезпечною, оскільки уповільнює темпи розвитку та знижує адаптивність підприємства до змін. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці та реалізації довгострокової стратегії, орієнтованої на розвиток внутрішнього кадрового потенціалу, стимулювання інноваційної активності персоналу та впровадження різного роду нововведень.

2.3. Аналіз системи планування на підприємстві ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Важлива роль у системі управління підприємством належить плануванню. Воно забезпечує узгодження стратегічних цілей із поточною діяльністю, формуючи основу для прийняття ефективних управлінських рішень. Систему планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ» відображають ряд взаємопов'язаних складових, які відображено на рис. 2.6.



Рис. 2.6 Система планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Джерело: власні дослідження автора

Аналіз системи планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ» розпочнемо з посадових осіб і структурних підрозділів, які задіяні у цьому процесу (див. рис. 2.7).



Рис. 2.7 Учасники системи планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Джерело: власні дослідження автора

Ознайомившись з статутом товариства, положеннями про відділи, посадовими інструкціями посадовців наведених на рис. 2.7 встановлено, що розробка різного роду планів покладено на головного бухгалтера. Це пов'язано з тим, що на підприємстві немає окремого відділу який би відповідав за цю діяльність і за специфікою роботи виконання цих функцій найближче працівникам бухгалтерії. З метою забезпечення якісного планування до цього процесу також залучаються й інші працівники та структурні підрозділи. У даному випадку такими працівниками є заступники з постачання і збуту та начальник цеху. Вибір цих посадових пов'язаний з тим, що саме вони відповідають за ключові ділянки підприємства – збут і виробництво продукції. Роль директора полягає у доведенні виконавцям стратегічних завдань, контролюванні за ходом розробки плану, оцінці отриманих результатів і підготовці до представлення його на розгляд зборів засновників. Також до планування залучаються працівники бухгалтерії і відділу постачання і збуту.

У ТОВ «БУДВЕРБІЖ» здійснюються усі види планування наведені на рис. 2.7. На їх особливостях зупинимось детальніше:

1. Стратегічне планування. Особливість цього виду планування полягає у визначенні мети та цілей діяльності, а також, окресленні шляхів їх досягнення з урахуванням чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ. Розробка стратегічного плану відноситься до компетенції вищого керівництва товариства – зборів засновників, а для його реалізації залучаються відповідні працівники та структурні підрозділи. Такими на підприємстві є бухгалтерія та відділ постачання і збуту. Їхня роль у стратегічному плануванні полягає у наданні керівництву відповідної інформації, яка й виступає основою для прийняття стратегічних рішень. Збори засновників визначають стратегічні напрямки розвитку, формують цілі та завдання і доводять їх директору.

На підприємстві сформовано мету та цілі діяльності, які відображено на рис. 2.8.

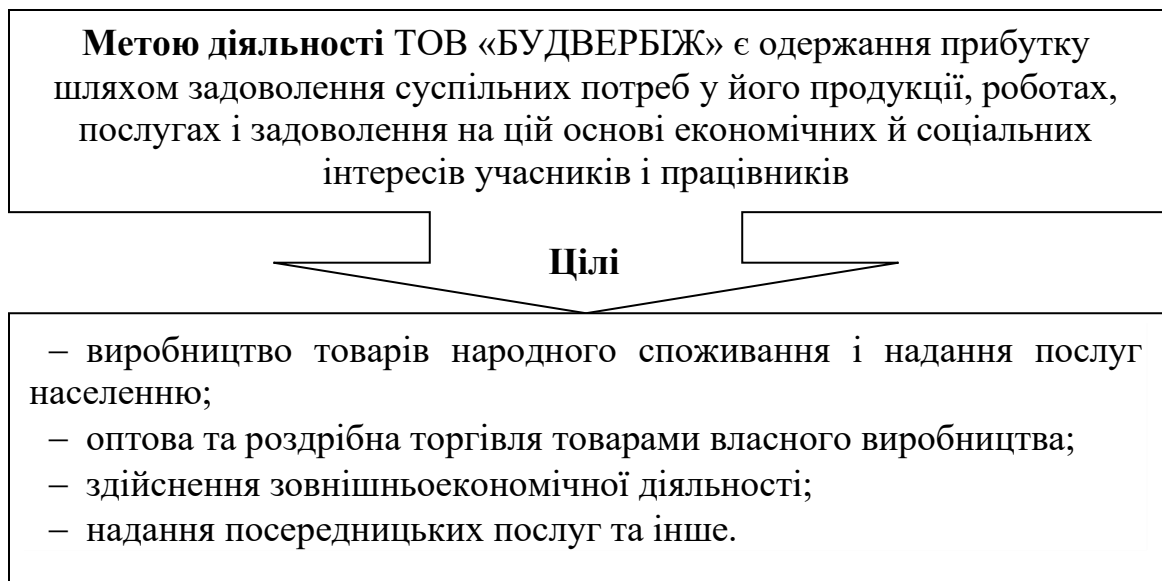


Рис. 2.8 Мета та цілі діяльності ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Джерело: власні дослідження автора

У статуті наводиться широкий перелік видів діяльності, якими підприємство може займатися і на які не розповсюджується пряма чи непряма заборона згідно чинного законодавства. Фактично товариство спеціалізується на виробництві та реалізації покрівельних матеріалів, систем водостоків, іншої продукції і досягає на цій основі задекларованої мети та цілей. Проведене дослідження свідчить, що наявність мети та цілей діяльності є єдиною сильною стороною стратегічного планування. На даний момент ТОВ «БУДВЕРБІЖ» немає довгострокових цілей, а керівництво чітко сформованого розуміння яким має бути підприємство через три-п'ять років. Орієнтація на отримання прибутку вже і зараз приносить сьогодні позитивні результати. Однак чи буде такий підхід так само ефективним у найближчій перспективі за умов зростання конкуренції? Чи зможе підприємство постійно отримувати прибуток випускаючи одну і ту ж продукцію? Чи відповідають задекларована мета та цілі реаліям внутрішнього й зовнішнього середовища? Відповіді на ці питання потребують більш ретельнішого підходу до питань стратегічного планування. У сучасних умовах недостатньо просто задекларувати мету та цілі своєї діяльності, їх потрібно

постійно пристосовувати до мінливого зовнішнього середовища, а це у свою чергу, потребує змін у самому підприємстві. Реалії сьогодення засвідчують, що такі зміни мають базуватися на інноваційній основі, оскільки саме завдяки їм можна отримати конкурентні переваги та у підсумку мати постійний прибуток. Інновації дозволяють не просто задовольняти потреби споживачів, а й створюють для них нові потреби, що також є корисним для підприємства. Тому підприємство потребує стратегічного плану, приведення його до реалій сьогодення і окреслення шляхів інноваційного розвитку.

2. Тактичне планування. Відіграє важливе значення, оскільки завдяки йому визначається ефективність діяльності підприємства протягом календарного року. Даний вид планування передбачає розробку ряду планів, які відображено на рис. 2.9.

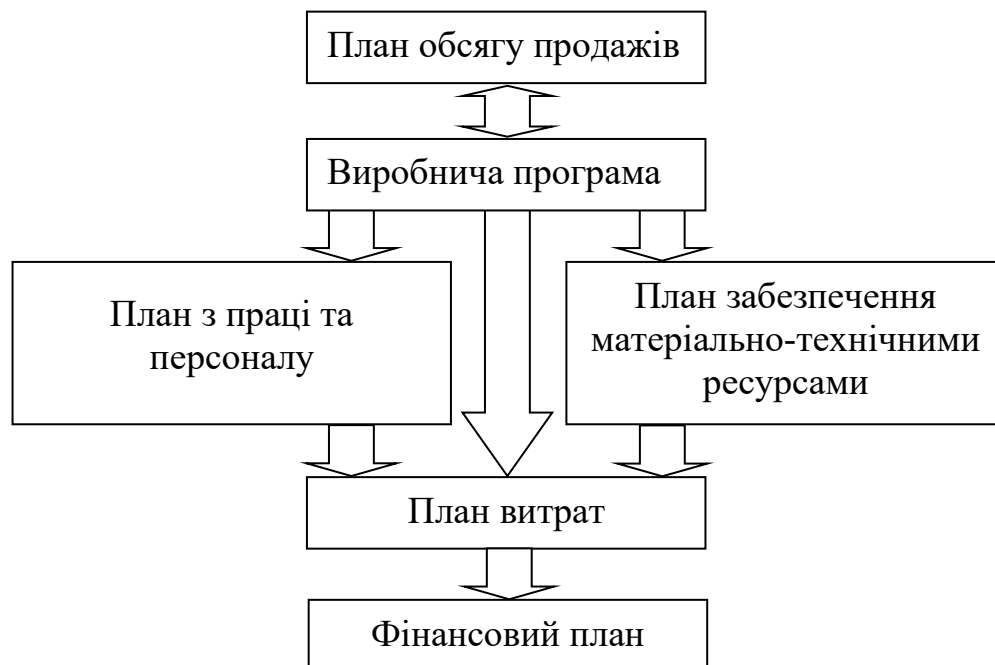


Рис. 2.9 Види планів ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Джерело: власні дослідження автора

Як бачимо з рис. 2.9, тактичне планування починається з формування плану обсягу продажів. Це пов'язано з тим, що основні фінансові надходження формуються саме за рахунок реалізації продукції. Розробкою цього плану

займаються головний бухгалтер і працівник бухгалтерії, а також, до цього процесу залучається заступник з постачання і збуту. Основою для складання такого плану є виробнича потужність підприємства та результати збутової діяльності за попередні роки (див. табл. 2.1). Також до уваги беруться прогнозні обсяги продажів, які складаються відділом постачання і збуту на основі дослідження кон'юнктури ринку та інформації від посередників. Сформований план обсягу продажів погоджується заступником з постачання і збуту та затверджується директором. Після цього це є підставою для формування виробничої програми. Приклади плану обсягу продажів і виробничої програми ТОВ «БУДВЕРБІЖ» наведено у додатках Ж.1 і Ж.2.

З додатку Ж.1 бачимо, що план обсягу продажів на 2025 рік передбачає загальний дохід у розмірі 38035,7 тис.грн. Основну частину надходжень очікується від реалізації метало черепиці 13950 тис.грн., або 36,6%. Надходження від метало профілю і сайдингу складуть відповідно – 10648 тис.грн., або 27,9% і 9450 тис.грн., або 24,8%. Решту надходжень мають забезпечити водостічні системи та аксесуари. При складанні цього плану беруться до уваги кілька нюансів. Зокрема, продукція має сезонний характер. Як свідчить додаток Ж.1, на період з березня по жовтень припадає приблизно 80% усіх продажів. У цей період споживачі найбільше зацікавлені у покрівельній продукції. Що стосується двох перших і двох останніх місяців року то вони використовують в основному для пошуку нових замовлень, оптимізації складських запасів, вирішення маркетингових питань тощо.

Перед початком року головний бухгалтер формує три варіанти плану обсягу продажів: оптимістичний, песимістичний і базовий. Усі три варіанти розглядаються на спеціальній нараді за участі директора, головного бухгалтера та заступника з постачання і збуту. Колегіально обирається варіант плану, який береться за основу для розрахунку інших планів і орієнтиром діяльності на наступний рік. Варто також зазначити, що тричі на рік цей план переглядається і

вносяться за необхідності відповідні корективи в залежності від ситуації яка склалась на ринку. План обсягу продажів є основою для формування виробничої програми (див. додаток Ж.2). Особливість цієї програми – визначення номенклатури продукції, яка має бути виготовлена у певний період часу. У відповідності з програмою на 2025 рік заплановано виробництво: метало черепиці – 55800 м²; метало профілю – 48400 м²; сайдингу – 63000 м²; водостічних систем – 11025 шт.; аксесуарів – 13605 шт.

План з праці та персоналу відображає інформацію щодо чисельності та складу працівників, віку, освіти, оплати праці та робочого часу. Перші місяці 2025 року чисельність працівників ТОВ «БУДВЕРБІЖ» залишалась не змінною – 11 чол., з яких 6 – робітники та 5 – керівники і спеціалісти. Дані щодо віку та освіти працівників відображає додаток В. Важливою складовою цього плану є оплата праці працівників. Цей процес на підприємстві регулюється відповідним положенням, основними завданнями якого є: збільшення обсягів виготовленої продукції, підвищення продуктивності праці, прибутку, якості праці та особистої зацікавленості працівників в досягненні особистих і загальних цілей та завдань. Для працівників використовуються традиційні системи оплати праці. Так, для керівників і спеціалістів оплата праці здійснюється за місячними посадовими окладами плюс преміальні, а для робітників застосовується відрядно-преміальна система. Розмір заробітної плати у порівнянні з іншими підприємствами галузі та регіону загалом є не надто високою, у середньому 20000 грн. Негативним моментом попередніх років, який має місце й зараз це неритмічна робота підприємства, неповний робочий тиждень і день.

З метою забезпечення виробничої програми усім необхідним складається план забезпечення матеріально-технічними ресурсами. Цей план визначає якої сировини та матеріалів слід придбати для виробництва запланованої продукції (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

План витрат на сировину та матеріали у 2025 році

Продукція	Річний обсяг виробництва	Витрати матеріалу на 1 продукції	Загальні витрати матеріалу, т.
Метало черепиця	55800 м ²	Сталь 6-8 кг / м ²	390
		Плівка 0,2-0,3 кг / м ²	18
Метало профіль	48400 м ²	Сталь 7-9 кг / м ²	388
Сайдинг	63000 м ²	Пластик 1,5-2 кг / м ²	126
		Алюміній 2-3 кг / м ²	189
Водостічні системи	11025 шт.	Метал 5-8 кг / шт.	77
Акcesуари	13605 шт.	Сталь 0,2-0,5 кг / шт.	7

Джерело: власні розрахунки автора

Дані табл. 2.7 свідчать, що для виконання виробничої програми необхідно: сталі – 785 т.; плівки – 18 т.; пластику – 126 т.; алюмінію – 189 т.; металу – 77 т. Визначившись з сировиною і матеріалами формується план витрат.

План витрат складається з таких розділів:

1. Витрати на придбання сировини та матеріалів (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Витрати на придбання сировини та матеріалів у 2025 році

Сировина, матеріали	Річний обсяг, т.	Ціна за 1 сировини (матеріалу), тис.грн. / т.	Загальні витрати, тис.грн.
Закупівля сталі	785	25	19625
Закупівля плівки	18	15	270
Закупівля пластику	126	20	2520
Закупівля алюмінію	189	25	4725
Закупівля металу	77	25	1925
Усього:			29065

Джерело: власні розрахунки автора

З табл. 2.8 бачимо, що сумарні витрати на сировину та матеріали 29065 тис.грн. Основна частка цих витрат піде на закупівлю сталі – 19625 тис.грн.

2. Витрати на оплату праці працівників у 2025 році (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Витрати на оплату праці працівників у 2025 році

Категорія персоналу	Кількість, чол.	Середня заробітна плата на місяць, тис.грн.	Заробітна плата без відрахувань, тис.грн.	Річна заробітна плата, тис.грн.
Керівники	3	25	19,5	702
Спеціалісти	2	20	15,6	374,4
Робітники	6	15	11,7	842,4
Усього:				1918,8

Джерело: власні розрахунки автора

Як бачимо з табл. 2.9, сумарні витрати на заробітну плату працівників складатимуть 1918,8 тис.грн.

3. Витрати на енергоносії та комунальні послуги (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Витрати на енергоносії та комунальні послуги у 2025 році

Продукція	Витрати матеріалу, т.	Витрати електроенергії, кВт / т.	Вартість електроенергії, грн. / кВт	Загальні витрати, тис.грн.
Витрати на електроенергію				
Метало черепиця	390	100	5	195
Метало профіль	388	100	5	194
Сайдинг	189	100	5	94,5
Водостічні системи	77	100	5	38,5
Акcesуари	7	100	5	3,5
Інші комунальні витрати (газ, вода)				
Визначено із врахуванням норм використання				450
Усього:				975,5

Джерело: власні розрахунки автора

Дані табл. 2.10 свідчать, що основна частка витрат припадає на електроенергію – 525,5 тис.грн.

4. Інші витрати. При виконанні виробничої програми є ще ряд витрат, які потребують врахування. Зведемо їх до табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Витрати виконання виробничої програми у 2025 році

Статті витрат	Витрати, тис.грн.
Амортизація основних засобів	533,4
Витрати на технічне обслуговування і ремонт	266,7
Адміністративні витрати	760,7
Транспортні витрати	1901,7
Інші витрати	840,5
Усього:	4303

Джерело: власні розрахунки автора

З табл. 2.11 бачимо, що серед наведених витрат основна частка припадає на транспортні витрати. Під іншими витратами розуміємо витрати на маркетинг, пакування, рекламні заходи, заходи з охорони праці тощо.

Маючи інформацію щодо планових доходів і витрат формується фінансовий план. Усі проведені розрахунки зводимо до додатку Ж.3. Наведені дані свідчать, що у 2025 році доходи будуть перевищувати витрати і як наслідок очікується прибуток у розмірі 1454,2 тис.грн.

3. Оперативне планування. Особливість цього виду планування полягає у короткостроковому управлінні виробничим процесом, що включає помісячне, тижневе та щоденне планування виробництва обсягів продукції, розрахунок необхідних ресурсів, виробничого персоналу та термінів виконання відповідних замовлень. Головна мета цього виду планування на підприємстві полягає у забезпеченні ритмічності виробництва, адаптації його до попиту й технічних можливостей. Вирішення цих завдань покладається на бухгалтерію і начальника цеху.

Взаємозв'язок між тактичним і оперативним плануванням проілюструємо на прикладі виконання лютневого плану 2025 року по виготовленню метало

черепиці. Згідно виробничої програми заплановано виготовити 3200 м² метало черепиці «Хвиля». Завдання на місяць формується бухгалтерією (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Завдання на лютий 2025 року

Вид продукції	Обсяг	Тижні	Дні
Метало черепиця «Хвиля»	3200 м ²	4	20
Планове завдання на:			
Тиждень	$3200 / 4 = 800 \text{ м}^2$		
День	$800 / 5 = 160 \text{ м}^2$		

Джерело: власні дослідження автора

Відповідно до поставленого завдання бухгалтерією формується план виробництва на тиждень (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Тижневий план виробництва метало черепиці (лютий 2025 р.)

День	Обсяг, м ²	Кількість змін	Продуктивність за зміну, м ²
понеділок	160	2	80
вівторок	160	2	80
середа	160	2	80
четвер	160	2	80
п'ятниця	160	2	80
Разом	800	-	400

Джерело: власні дослідження автора

Відповідно до тижневого плану виробництва (див. табл. 2.13) визначаються необхідні ресурси, зокрема, сталь, електроенергія, персонал. Для виробництва 800 м² метало черепиці необхідно 5600 кг., або 5,6 т. сталі (розраховано на основі даних табл. 2.7). Витрати електроенергії складатимуть приблизно 600 кВт / тиждень (розраховано на основі даних табл. 2.10). Роботу лінії у зміну

забезпечуватимуть три працівники: оператор, подавач матеріалу та пакувальник. Денне завдання для зміни та звіт про його виконання наведено у додатку 3.

У ТОВ «БУДВЕРБІЖ» питання планування вирішуються з допомогою програми 1С: Підприємство. Вона має відповідний набір функцій щоб якісно виконувати планові розрахунки та охоплює усі етапи виробництва – від замовлення сировини та матеріалів до обліку випущеної продукції. Серед основних функцій 1С виділимо: планування виробництва, що включає формування виробничого плану на місяць, тиждень, день; розробку плану-графіку випуску продукції з врахуванням потужностей та тривалості операцій; вирішення інших питань планування виробництва.

Ще однією функцією програми є управління ресурсами. Використовуючи специфікації розраховуються потреби в матеріалах, автоматично формуються заявки на закупівлю сировини та матеріалів, здійснюється контроль залишків на складах. З допомогою 1С генеруються змінно-добові завдання для виробничого підрозділу з вказанням усієї необхідної інформації. Паралельно вона веде облік виконання цих завдань, забезпечуючи оперативне внесення інформації щодо фактичного обсягу продукції, облік відхилень через брак чи простої, здійснює зіставлення фактичних результатів з плановими. 1С має добру інтеграцію з іншими модулями, що забезпечує зв'язок із замовленнями покупців, дає змогу для автоматичного створення заявок на закупівлю сировини та матеріалів, ведення обліку витрат, амортизації і собівартості, нараховувати заробітку плати та вирішувати кадрові питання.

Таким чином, проведений аналіз дав змогу виділити сильні та слабкі сторони ТОВ «БУДВЕРБІЖ». Серед сильних сторін виділимо збільшення обсягів продаж. У загальному обсязі реалізованої продукції основну частку склала метало черепиця. У досліджуваному періоді основна частка продукції продавалась у Івано-Франківській області. Для реалізації продукції підприємство використовувало в основному канал нульового рівня. Підприємство має дієву

організаційну структуру, яка забезпечує належний управлінський процес і достатньо ефективну виробничо-збутову діяльність. На користь підприємства свідчить і той факт, що фінансові надходження перевищували його витрати і як наслідок діяльність була прибутковою. У ТОВ «БУДВЕРБІЖ» добре налагоджене тактичне та оперативне планування.

Щодо слабких сторін, на підприємстві в останні два роки не поповнюється товарний асортимент новими видами продукції. Керівництву варто звернути увагу на збутову діяльність у Чернівецькій і Тернопільській областях. Робота на цих ринках є задовільною, але за умови розробки відповідної маркетингової стратегії можна досягнути кращих результатів ніж у аналізованому періоді. На підприємстві не достатньо ефективна діяльність з посередниками.

Слабкою стороною товариства є також низька орієнтованість на розвиток інноваційної діяльності. У силу як об'єктивних так і суб'єктивних причин не поновлюється товарний асортимент, не впроваджуються різного роду інновації для покращення різних сфер діяльності. Наявна організаційна структура забезпечує виробничо-збутову але не достатньо ефективна для інноваційної діяльності. На підприємстві не достатньо уваги приділяється підвищенню кваліфікації, розвитку творчого потенціалу працівників, відсутнє належне стимулювання до раціоналізаторської діяльності та внутрішнього підприємництва, що значно знижує мотивацію працівників до ініціативності та впровадження нових ідей. В умовах сучасного конкурентного середовища така ситуація є вкрай небезпечною, оскільки уповільнює темпи розвитку та знижує адаптивність підприємства до змін. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці та реалізації довгострокової стратегії, орієнтованої на розвиток внутрішнього кадрового потенціалу, стимулювання інноваційної активності персоналу та впровадження різного роду нововведень.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

3.1.Формування стратегії підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ» для діяльності в умовах несприятливого впливу факторів зовнішнього середовища

Проведене дослідження свідчить, що для керівництва ТОВ «БУДВЕРБІЖ» стратегічне планування асоціюється з вибором видів діяльності, які сприяють досягненню зазначених у статуті меті та цілям. На даний момент таким видом діяльності є виробництво та реалізація покрівельних матеріалів. Цей план приносить сьогодні позитивні результати. Однак чи буде такий план так само ефективним у найближчій перспективі за умов зростання конкуренції? Чи зможе підприємство постійно отримувати прибуток випускаючи одну і ту ж продукцію? Чи відповідають задекларована мета та цілі реаліям внутрішнього й зовнішнього середовища? Відповіді на ці питання потребують більш ретельнішого підходу до питань стратегічного планування.

У сучасних умовах недостатньо просто задекларувати мету та цілі, обрати певний вид діяльності їх потрібно постійно пристосовувати до мінливого зовнішнього середовища, а це у свою чергу, потребує змін у самому підприємстві. Реалії сьогодення засвідчують, що такі зміни мають базуватися на інноваційній основі, оскільки завдяки їм можна отримати конкурентні переваги та у підсумку мати постійний прибуток. Тому для ТОВ «БУДВЕРБІЖ» актуальним буде удосконалення стратегічного планування шляхом приведення його до реалій сьогодення і окреслення шляхів інноваційного розвитку.

Узагальнюючи результати досліджень вітчизняних і зарубіжних науковців можемо констатувати, що стратегічне планування складається з ряду

послідовних етапів, які базуються на дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища, вибору, оцінки та реалізації відповідної стратегії, яка й забезпечує досягнення встановлених мети та цілей. Здійснення такого планування відноситься до повноважень вищого керівництва підприємства, а для його реалізації залучаються усі працівники та структурні підрозділи. Наявність такого плану дозволяє визначити пріоритети у діяльності та створити передумови для здійснення наступних видів планування. Стратегічне планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ» пропонується здійснювати у послідовності наведеній у додатку И.

Перший етап цього процесу передбачає визначення мети. Ефективність планування у значній мірі залежить від чітко сформованої мети діяльності підприємства, оскільки саме вона відображає причину його існування і основні завдання які перед ним стоять. Її формулювання має бути чітким, зрозумілим, лаконічним і служити загальним орієнтиром для дій всьому колективу. У досліджуваному періоді мета була досягнута у повній мірі: підприємство отримало прибуток, що дозволило задовольнити інтереси як працівників так і власників. Беручи до уваги, що підприємство орієнтується на інноваційний шлях розвитку, мета зазначена у статуті (див. рис. 2.8) потребує відповідного коригування. Пропоноване формулювання мети наведено на рис. 3.1.

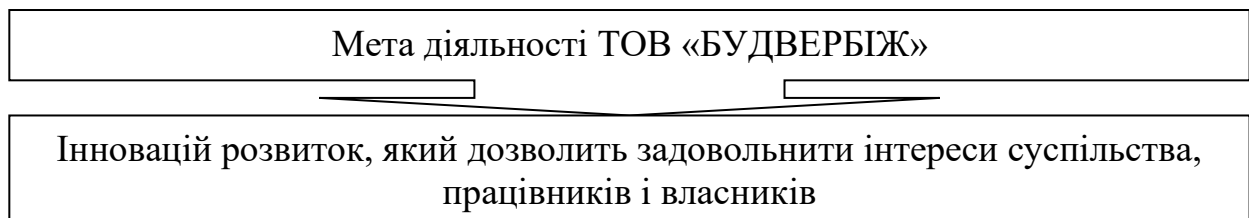


Рис. 3.1 Пропоноване формулювання мети ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Джерело: власні дослідження автора

У пропонованому формулюванні акцент робиться на інноваційному розвитку, що передбачає впровадження різного роду інновацій, зокрема, випуск сучасної покрівельної продукції, яка буде як формувати так і задовольняти

потреби потенційних споживачів. Випуск сучасної конкурентоспроможної продукції дозволить мати стабільний фінансовий дохід, а відповідно й прибуток, що стане основою для задоволення інтересів працівників і власників товариства.

Визначення мети є підставою для переходу до другого етапу стратегічного планування – формування стратегічних цілей і завдань. ТОВ «БУДВЕРБІЖ», як і будь-яке інше підприємство, має сформовану систему цілей, що охоплює різні сфери його діяльності та забезпечує досягнення встановленої мети. Враховуючи пріоритетність інноваційного розвитку для підприємства рекомендується переглянути їх і зорієнтувати на забезпечення досягнення нової мети діяльності. Система цілей ТОВ «БУДВЕРБІЖ» стосуватиметься таких сфер його діяльності:

1. Виробництво: збільшення виробничих площ і потужностей, підвищення технічного та технологічного рівня виробництва; планувати та реалізовувати заходи щодо зниження собівартості виготовленої продукції; підвищувати продуктивність праці робітників; підвищувати рентабельність виробництва.

2. Маркетинг: налагодити систему збору, обробки та зберігання інформації про ринок, споживачів, конкурентів; сформувати конкурентоспроможний товарний асортимент, щорічно підвищувати обсяги реалізованої продукції; у наступні п'ять років вийти та закріпитися на ринках Львівської, Закарпатської, Хмельницької, Рівненської і Волинської областей; використовувати сучасні технології для реклами продукції та формування позитивного іміджу товариства.

3. Фінанси: здійснювати ефективну та прозору фінансову політику; щорічно прибуток має зростати не менше як на 5% у порівнянні з попереднім роком; вчасно розраховуватись з бюджетом, постачальниками та працівниками; щорічно не менше 20% чистого прибутку використовувати на інноваційну діяльність.

4. Кадри: на постійній основі залучати кваліфікованих працівників, сприяти розкриттю їх творчого потенціалу та кар'єрному росту; налагодити систему навчання і перепідготовки кадрів; створити належні умови праці та

гарантувати відповідну заробітну плату; залучати працівників до винахідництва та раціоналізаторства.

5. Інновації: щорічно впроваджувати нові види продукції; використовувати у виробництві сучасні матеріали, техніку та технології; розробити систему стимулювання науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності; впроваджувати інновації у різні сфери діяльності товариства.

6. Соціальна відповідальність: налагодити прозору внутрішню комунікацію і стимулювати здоровий спосіб життя працівників; створювати безпечні умови праці та захищати навколишнє середовище; максимальна утилізація і переробка відходів виробництва; брати участь у розв'язанні соціальних проблем регіону.

Сформована система цілей визначає коло завдань, які мають бути вирішені для досягнення встановленої мети. Вони фіксують конкретний стан, до якого прагне товариство. Запропоновані мета та цілі чітко засвідчують пріоритети розвитку ТОВ «БУДВЕРБІЖ» й створюють передумови для реалізації наступних етапів формування його стратегії.

Як зазначалось вище ТОВ «БУДВЕРБІЖ» для здійснення виробничо-збутової діяльності активно взаємодіє із зовнішнім середовищем. Тому доцільно буде оцінити вплив цього середовища на підприємство, виділити фактори які мають позитивний і негативний вплив на його функціонування. Оцінку пропонується здійснити методом експертних оцінок. Експертну групу склали: директор, заступник з постачання і збуту, головний бухгалтер, начальник цеху та працівник відділу постачання і збуту. Їм було запропоновано оцінити фактори прямої і непрямої дії від 0 до 5, а також, визначити їх позитивний або негативний вплив знаками «+» і «-». Узагальнені результати оцінки факторів зовнішнього середовища наведено у додатку К.

Отримані з додатку К дані свідчать, що серед зовнішніх факторів прямої дії найбільший позитивний вплив мають споживачі, постачальники та

інфраструктура. Підприємство має сформовану збутову мережу, яка приносить йому стабільний дохід. Дослідження підтверджує, що підприємство в основному зусиллями працівників відділу постачання і збуту працює над постійним розширенням кола споживачів. Так, ведеться робота по зміцненню своїх ринкових позицій в Івано-Франківській і Чернівецькій областях та освоєння ринку Закарпатської області. Тісна співпраця з постачальниками дає можливість забезпечити безперебійні поставки високоякісної сировини та матеріалів, що впливає на кінцеву якість продукції, є основою стабільного і ефективного виробництва, дозволяє оптимізувати витрати отримуючи кращі умови для закупівлі сировини та підвищувати конкурентоспроможність продукції. Розширенню ринків сприяє також добра транспортна інфраструктура. Через місто проходить ряд автомобільних доріг державного значення, що створює сприятливі умови для постачання продукції підприємства у будь-який район Івано-Франківщини та сусідні з нашою областю райони Чернівецької і Закарпатської областей.

Щодо факторів прямої дії, які мають негативний вплив на діяльність ТОВ «БУДВЕРБІЖ» варто виділити конкурентів і систему економічних відносин в державі. Підприємство на уже освоєних ринках відчуває жорстку конкуренцію від місцевих підприємств і підприємств сусідніх областей. Така ситуація потребує розробки дієвої стратегії, особливо в питанні товарної і комунікаційної політик. У той же час поряд з конкуренцією зростають податки та комунальні платежі, що призводить до збільшення витрат на ведення господарської діяльності. Тому особливої уваги треба приділити оптимізації виробничих витрат і збільшенню фінансових надходжень.

Серед факторів непрямої дії, які мають позитивний вплив слід виділити науково-технічний прогрес і рівень техніки та технології. Керівництву ТОВ «БУДВЕРБІЖ» треба більше уваги звертати впровадженню інновацій у різні сфери діяльності підприємства. Це дозволить підвищити

конкуентоспроможність на ринку та розміри фінансових надходжень, зростатиме технічний і технологічний рівень підприємства. Процес впровадження досягнень науково-технічного прогресу не має бути разовою діяльністю, а має здійснюватись на постійній основі із залученням творчого потенціалу власних працівників. До факторів непрямої дії, які мають негативний вплив на підприємство віднесемо міжнародні події, міжнародне оточення і політичні обставини. Міжнародні події, зокрема війна в Україні, призвела до значного зниження інвестиційної привабливості нашої країни, що впливає на приплив капіталу та розвиток, адже іноземні компанії часто ухвалюють рішення про призупинення чи обмеження своєї діяльності в умовах збройного конфлікту. Війна також змінює міжнародне оточення, зокрема, ускладнилась логістика та доступ до зовнішніх ринків, що, в свою чергу, призводить до зростання вартості сировини та інших ресурсів, необхідних для виробництва, знижуючи таким чином конкурентоспроможність товарів. Політичні обставини, пов'язані з війною, створюють нестабільність на внутрішньому ринку, адже зміни у державній політиці, часті зміни в законодавстві та невизначеність щодо майбутніх реформ можуть перешкоджати довгостроковому плануванню підприємства, погіршуючи бізнес-клімат та призводячи до скорочення обсягів виробництва.

Оцінку зовнішнього середовища ТОВ «БУДВЕРБІЖ» доповнимо оцінкою внутрішнього середовища (див. додаток К). З додатку бачимо, що усі складові внутрішнього середовища мають позитивний вплив на діяльність підприємства, а найбільший вплив належить персоналу. Персонал є найважливішим чинником внутрішнього середовища підприємства, оскільки саме від кваліфікації, досвіду та інноваційних ідей працівників залежить ефективність стратегічного планування та реалізація довгострокових цілей підприємства. Коли співробітники мають чітке розуміння стратегічних завдань і своєї ролі в їх досягненні, вони можуть краще узгоджувати свої дії з бізнес-цілями, сприяючи

більш ефективному розподілу ресурсів та оптимізації процесів. Персонал не лише виконує операційні завдання, але й активно бере участь у створенні нових ідей і стратегій, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін на ринку та впроваджувати інноваційні рішення для досягнення конкурентних переваг. Участь працівників у процесі стратегічного планування підвищує їх мотивацію та відповідальність за результати, що допомагає знижувати ризики та досягати кращих фінансових і управлінських результатів. Відповідно, сильний і згуртований колектив забезпечує стабільність у реалізації стратегії, оскільки в ньому поєднуються високий рівень професіоналізму та командної взаємодії, що є запорукою успіху в умовах конкурентної боротьби. У той же час, правильний підбір і розвиток персоналу дозволяє передбачати можливі проблеми та швидко адаптуватися до змін, що критично важливо для збереження стійкого позиціонування на ринку в умовах стратегічного планування.

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БУДВЕРБІЖ» дозволила виявити фактори, які мають як позитивний так і негативний вплив на діяльність підприємства. Враховуючи отримані результати та використовуючи метод SWOT-аналізу можемо сформулювати стратегію розвитку ТОВ «БУДВЕРБІЖ» на найближчу перспективу. Для цього виділимо сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища, а також, можливості та загрози середовища зовнішнього. Сильними сторонами ТОВ «БУДВЕРБІЖ» є: 1. Широкий і конкурентоспроможний товарний асортимент. 2. Фаховий колектив працівників. 3. Використовуються сучасні матеріали, техніка та технології. 4. Ефективна система управління. 5. Добре налагоджено планування доходів і витрат на короткостроковий період. До слабких сторін підприємства можна віднести: 1. У керівництва немає чіткого розуміння як має розвиватися підприємство. 2. Не достатньо уваги приділяється розвитку персоналу. 3. Мала виробнича потужність підприємства. 4. Мало уваги приділяється стратегічному планування. 5. Не приділяється увага плануванню інноваційної діяльності.

Сучасна ситуація в країні відкриває перед підприємством нові можливості та несе певні загрози. До можливостей, які відкриваються перед підприємством належать: 1. Впровадження у товарний асортимент нових видів продукції. 2. Підвищувати кваліфікацію і розвивати творчий потенціал персоналу. 3. Впровадження інновацій у різні сфери діяльності підприємства. 4. Застосування сучасних підходів до стратегічного планування. 5. Залучення інвесторів. До основних загроз відносять: 1. Розширення воєнних дій на території України. 2. Складна політична та економічна ситуація в країні. 3. Зростання податкового тиску та комунальних платежів. 4. Зниження купівельної спроможності споживачів. 5. Зростання конкуренції на ринку.

Попарне порівняння сильних сторін, які відображають його виробничий потенціал, і можливостей, що надає зовнішнє середовище, дає змогу окреслити коло його потенційних можливостей. Водночас порівняння слабких сторін, що знижують його потенціал, із загрозами з боку зовнішнього середовища дає змогу зрозуміти, у якому напрямі слід здійснювати вдосконалення внутрішнього середовища підприємства, щоб підвищити його конкурентоспроможність. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «БУДВЕРБІЖ» наведена у додатку Л.

Додаток Л свідчить, що підприємству доцільно використовувати поле «СсіМ» («сильні сторони і можливості») як основу для розробки стратегії, тому що фактичний потенціал для розвитку знаходиться саме на перетині цих складових. Таким чином, на основі проведеного SWOT-аналізу можна окреслити напрямки стратегічного розвитку підприємства на найближчі п'ять років:

1. Маркетинг. У найближчі п'ять років діяльність у цій сфері має будуватись на системному вивченні ринку, врахуванні тенденцій і трендів, що склалися на ньому, вивченні смаків і вимог щодо покрівельної продукції як у фізичних так і юридичних осіб, товарного асортименту та умов роботи як вітчизняних так і зарубіжних конкурентів. Оперативна адаптація до нових умов, використання можливостей, що відкриваються і задоволення споживачів швидше

та краще за конкурентів зробить ТОВ «БУДВЕРБІЖ» одним з провідних на ринку. Для цього слід покращити ключові складові маркетингової діяльності, а саме:

1.1.Товарна політика. Передбачає формування широкого та конкурентоспроможного товарного асортименту, який на постійній основі користуватиметься попитом приносячи фінансовий дохід. Він має орієнтуватися на конкретні сегменти ринку та пропонувати таку продукцію, яка легко знайде свого покупця. Товарний асортимент не повинен бути чимось сталим, а його оновлення не повинно здійснюватися тільки заради збільшення. Тому він потребує управління, а саме, визначення які товарні позиції приносять нам великі доходи, середні, стабільно малі чи не приносять взагалі. Якщо у асортименті є нерентабельні види продукції то від них треба позбавлятися. Конкретні пропозиції щодо формування товарного асортименту та управління ним розглянемо у наступному підрозділі цього розділу.

1.2.Збутова політика. У наступні п'ять років вийти на ринки Львівської, Закарпатської, Хмельницької, Рівненської і Волинської областей. Відкрити у цих областях мінімум 20 представництв, по 4 у кожній області, з яких 2 у обласних центрах. На сьогоднішній день у Івано-Франківській, Тернопільській і Чернівецькій областях мережа підприємства складає 15 представництв, з яких 8 у Івано-Франківській області, а у інших двох областях відповідно 3 і 4. Збільшити цю мережу у нашій області до 10, а по інших до 6. Доцільно також створити в мережі Інтернет сайт підприємства та створити умови для знайомства з продукцією, надання консультацій щодо використання і замовлення продукції, купівлі продукції он-лайн. Запропоновані заходи сприятимуть розширенню ринків збуту та збільшенню реалізації обсягів продукції.

1.3.Комунікаційна політика. Активно використовувати мережу Інтернет для знайомства з підприємством, його продукцією і умовами роботи. Для цього слід використовувати власний сайт, соціальні мережі, спеціалізовані та

інформаційні сайти. Поряд з цим слід використовувати друковану та наочну рекламу у регіональних представництвах.

2. Виробництво. У наступні п'ять років розробити та реалізувати проекти освоєння нових видів продукції. Це передбачатиме збільшення виробничих площ, придбання нового обладнання, освоєння нових технологій і використання сучасних матеріалів. Поряд з освоєнням нових видів продукції слід розробити заходи щодо модернізації і зменшення енергоспоживання наявного обладнання, що дозволить знизити собівартість виготовленої продукції. Повернутися до повного робочого місяця, тижня і дня.

3. Кадри. У пропонованій стратегії ключова роль відводиться персоналу. На фоні розширення площ, збільшення потужностей, розширення ринків збуту, відповідно збільшуватиметься і колектив працівників. Тому доцільним буде створити у структурі підприємства відділ кадрів і прийняти на роботу кваліфікованого кадровика. Це, з одного боку, розвантажить бухгалтерію, а з іншого, дозволить на належному рівні організувати управління персоналом. Новий працівник поряд з питаннями прийому та звільнення з роботи, ведення кадрової документації займатиметься також налагодженням системи навчання, стажування, освоєння нових професій, вирішенням питань безпеки та охорони праці. Питання підвищення кваліфікації для товариства набувають у сучасних умовах особливого значення оскільки гостро відчувається потреба у фахівцях з маркетингу, логістики та інноваційної діяльності. Вирішити цю проблему пропонується шляхом прийняття нових працівників або за рахунок перепідготовки наявних. Також доцільним буде проходження керівництвом товариства он-лайн курсів присвячених стратегічному плануванню діяльності. Наприклад, такий курс можна пройти зареєструвавшись на сайті міжнародної бізнес-школи Laba. Загалом треба створити умови для залучення працівників до раціоналізаторства через розробку дієвого механізму мотивації та стимулювання.

Слід сформувати на підприємстві атмосферу творчості та підприємництва, що сприятиме удосконаленню різних сфер його діяльності та якісному розвитку.

4. Інновації. Пропонована стратегія орієнтована на впровадження інновацій у різні сфери діяльності підприємства, зокрема, маркетинг, виробництво, кадри та управління. Пропонований комплекс заходів зведено у додатку М.

5. Інформаційно-комунікаційна діяльність. Налагодження системи збору, обробки та зберігання інформації про ринок потребуватиме налагодження системи документообігу між підрозділами підприємства. Це потребує чіткого визначення які документи готує той чи інший відділ, яка і від кого інформація має до нього надходити для того щоб цей документ підготувати, куди цей документ має йти далі та інше. Слід також удосконалити існуючу комп'ютерну мережу та покращити при потребі її матеріально-технічне забезпечення. Особливо слід звернути увагу на комп'ютерні програми які є у наявності та сформувати перелік програм, які слід придбати для її ефективної діяльності у найближчій перспективі.

Реалізація обраної стратегії буде пов'язана із різного роду змінами, що не завжди буде схвально сприйматися його працівниками. Тому необхідно постійно інформувати працівників про мету та стратегічні цілі, обґрунтовувати завдання й способи їх досягнення. Важливим є не просто доведення інформації, а налагодження зворотного зв'язку. Працівники повинні розуміти потребу цих змін та брати активну участь у їх здійсненні, оскільки реалізація стратегії це не завдання виключно керівного складу це завдання усього колективу.

6. Економіка та фінанси. Реалізація розглянутих заходів буде мати ряд позитивних наслідків для підприємства. Зокрема, підвищиться ефективність використання виробничих фондів, зростуть обсяги виробництва продукції, знизяться непродуктивні втрати й витрати та підвищиться прибутковість підприємства.

Отже, запропонована стратегія має для ТОВ «БУДВЕРБІЖ» практичне значення і створює передумови для виходу на якісно новий рівень розвитку. Стратегія розрахована на п'ять років, базується на вивченні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і зорієнтована на удосконалення таких сфер діяльності підприємства як маркетинг, виробництво, кадри, інновації й інформаційно-комунікаційна діяльність. Реалізація даної стратегії дозволить не тільки покращити економічні показники та фінансове становище товариства, а й зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Запропонована стратегія вирішує ще одну проблему виявлену в процесі аналізу системи планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ», а саме, пропонує систему довгострокових цілей і окреслює для керівництва коло завдань які треба виконати щоб покращити стан підприємства та з оптимізмом дивитись у перспективу. Запропонована послідовність етапів стратегічного планування і підхід до формування стратегії може використовуватись керівництвом у подальшому та створює передумови для ефективного функціонування системи планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ».

Ще одним позитивним моментом для підприємства є орієнтація на інноваційний розвиток. Це позитивно позначиться не тільки на різних сферах його діяльності а й на персоналі. Залучення і стимулювання до цього процесу працівників сприятиме розвитку їх потенціалу та формуванню доброго мікроклімату в колективі.

3.2.Товарна політика як один з ключових чинників стратегії підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Товарна політика є одним з ключових чинників стратегії ТОВ «БУДВЕРБІЖ». У рамках цієї політики слід вирішити ряд завдань, а саме,

сформувати конкурентоспроможний товарний асортимент, який відповідатиме потребам ринку та приносить стабільні фінансові доходи, здійснити його позиціонування, підібрати дієвий інструмент управління ним і запропонувати механізм розробки та впровадження нових видів продукції.

Формуючи товарний асортимент варто знати чи користується попитом той чи інший вид продукції і який розмір надходжень він забезпечує для підприємства. Отримати відповіді на ці питання можна використовуючи ABC-XYZ аналіз. Основою для його проведення стануть дані про обсяги реалізації цієї продукції у 2024 році. Першою розглянемо товарну групу яка приносить найбільші надходження – метало черепицю. ABC-аналіз розпочнемо з аналізу обсягів реалізації (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обсяги реалізації метало черепиці у 2024 р.

Метало черепиця	Сталь / обсяги реалізації, тис.грн.			Кольори
	SSAB	Corus	Arcelor Mittal	
Класична	624,76	1172,16	743,95	Червоний
	460,74	628,08	818,36	Чорний
	938,06	910,88	630,72	Зелений
Хвиля	865,94	707,13	524,68	Червоний
	746,52	518,77	502,66	Чорний
	612,42	1012,16	510,91	Зелений
Усього:	4248,44	4949,18	3731,28	-

Джерело: власні розрахунки автора

З табл. 3.1 бачимо, що у 2024 році основна частина реалізованої метало черепиці виготовлено зі сталі Corus. Це якісна, європейська сталь, використовується з покриттями Colorcoat HPS200 та Prisma. Вона чудово підходить для об'єктів, де важлива надійність, довговічність і зовнішній вигляд, але коштує не дешевше, ніж SSAB. Щодо сталі SSAB то вона відноситься до класу преміум. Її особливостями є висока якість, екологічність, однотонність, стабільна товщина, ідеально підходить для високоточного профілювання. Клас

сталі Arcelor Mittal вище середнього. Якість варіюється від преміальної до економ-сегменту.

Найбільшою популярністю у споживачів користувалась: модель «Класична» – сталь Corus, колір червоний – 1172,16 тис.грн.; модель «Хвиля» – сталь Corus, колір зелений – 1012,16 тис.грн. Для проведення ABC-XYZ аналізу скористаємось додатком Н.1.

З додатку Н.1 бачимо, що із загального товарного асортименту метало черепиці дванадцять видів формують для підприємства 80% надходжень, чотири види – 15% і решту складають надходження від реалізації моделей Хвиля 3_5 і Класична 1_2. На основі даних додатку Н.1 формуємо матрицю ABC-XYZ аналізу (див. рис. 3.2).

AX Класична 2_1, Хвиля 2_6 Класична 1_3, Класична 2_3 Хвиля 1_4, Класична 3_2 Хвиля 1_5, Класична 3_1 Хвиля 2_4, Класична 3_3	BX немає	CX немає
AY Класична 2_2 Класична 1_1	BY Хвиля 1_6, Хвиля 3_4 Хвиля 2_5, Хвиля 3_6	CY немає
AZ немає	BZ немає	CZ Хвиля 3_5, Класична 1_2

Рис. 3.2 Матриця ABC-XYZ аналізу метало черепиці

Джерело: сформовано автором на основі зібраної інформації

На основі рис. 3.2 можемо зробити висновок, що продукція яка входить до групи AX має стати основою товарного асортименту ТОВ «БУДВЕРБІЖ». Вона приносить високі надходження, характеризується регулярністю і високим рівне прогнозованості продаж. Також до товарного асортименту варто включити товари, що входять до груп AY і BY. Рішення щодо доцільності виробництва моделей Хвиля 3_5 і Класична 1_2 слід відкласти до проведення дослідження ринку та визначення причини низького попиту на цю продукцію. В аналогічні послідовності проаналізуємо ще два види продукції ТОВ «БУДВЕРБІЖ».

Обсяги від реалізації метало профілю наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Обсяги реалізації метало профілю у 2024 р.

Метало профіль	Сталь / обсяги реалізації, тис.грн.			Кольори
	SSAB	Corus	Arcelor Mittal	
Т-8	155,76	253,41	135,69	Червоний
	167,24	168,18	180,14	Чорний
	154,18	252,06	172,06	Зелений
Т-14	168,92	385,25	163,24	Червоний
	158,84	198,46	192,48	Чорний
	175,26	210,86	152,07	Зелений
Т-18	164,87	272,34	183,46	Червоний
	157,64	182,06	188,12	Чорний
	162,12	268,74	179,68	Зелений
Т-20	187,96	377,12	298,64	Червоний
	184,38	186,42	264,54	Чорний
	178,44	224,32	280,87	Зелений
Т-35	186,94	298,74	194,23	Червоний
	178,33	182,14	177,42	Чорний
	197,74	242,68	220,16	Зелений
Усього:	2578,62	3702,78	2982,8	-

Джерело: власні розрахунки автора

Дані табл. 3.2 свідчать, що у 2024 році основна частина реалізованого метало профілю виготовлено зі сталі Corus. Серед моделей першу трійку складає продукції також виготовлена на сталі Corus, а саме, профілі Т-14 – 385,25 тис.грн., Т-20 – 377,12 тис.грн. і Т-35 – 298,74 тис.грн. Причому усі три види мали однаковий колір – червоний. Для проведення АВС-XYZ аналізу скористаємось додатком Н.2.

З додатку Н.2 бачимо, що із загального товарного асортименту метало профілю тридцять три види формують для підприємства 80% надходжень, вісім видів – 15% і решту складають надходження від реалізації моделей Т-8 (1_1), Т-8 (1_3), Т-14 (3_3) і Т-8 (3_1). На основі даних додатку Н.2 формуємо матрицю АВС-XYZ аналізу (див. рис. 3.3).

<p style="text-align: center;">AX</p> <p>T-14 (2_1), T-20 (2_1), T-35 (2_1), T-20 (3_1), T-20 (3_3), T-18 (2_1), T-18 (2_3), T-20 (3_2), T-8 (2_1), T-8 (2_3), T-35 (2_3), T-20 (2_3), T-35 (3_3), T-14 (2_3), T-14 (2_2), T-35 (1_3), T-35 (3_1), T-14 (3_2), T-18 (3_2), T-20 (1_1), T-35 (1_1), T-20 (2_2), T-20 (1_2), T-18 (3_1), T-35 (2_2), T-18 (2_2), T-8 (3_2), T-18 (3_3)</p>	<p style="text-align: center;">BX</p> <p>немає</p>	<p style="text-align: center;">CX</p> <p>немає</p>
<p style="text-align: center;">AY</p> <p>T-20 (1_3), T-35 (1_2), T-35 (3_2), T-14 (1_3), T-8 (3_3)</p>	<p style="text-align: center;">BY</p> <p>T-14 (1_1), T-8 (2_2), T-8 (1_2), T-18 (1_1), T-14 (3_1), T-18 (1_3), T-14 (1_2), T-18 (1_2)</p>	<p style="text-align: center;">CY</p> <p>немає</p>
<p style="text-align: center;">AZ</p> <p>немає</p>	<p style="text-align: center;">BZ</p> <p>немає</p>	<p style="text-align: center;">CZ</p> <p>T-8 (1_1), T-8 (1_3), T-14 (3_3), T-8 (3_1)</p>

Рис. 3.3 Матриця ABC-XYZ аналізу метало профілю

Джерело: сформовано автором на основі зібраної інформації

На основі рис. 3.3 можемо зробити висновок, що продукція яка входить до групи AX має також бути долучена до товарного асортименту ТОВ «БУДВЕРБІЖ». Вона приносить високі надходження, характеризується регулярністю і високим рівне прогнозованості продаж. Також до товарного асортименту варто включити товари, що входять до груп AY і BY. Рішення щодо доцільності виробництва моделей, які входять до групи CZ слід відкласти до проведення дослідження ринку та визначення причини низького попиту на цю продукцію. Керівництву варто звернути увагу на той факт, що у цю групу попали дві однакові моделі виготовлені на сталі еліт і економ класу.

Обсяги від реалізації сайдингу наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Обсяги реалізації сайдингу у 2024 р.

Сайдинг	Сталь / обсяги реалізації, тис.грн.			Кольори
	SSAB	Corus	Arcelor Mittal	
Стандарт	235,15	223,36	214,72	Червоний
	218,68	242,17	194,13	Чорний

	245,06	202,37	205,86	Зелений
Дерев'яний зруб	198,87	204,1	188,24	Червоний
	260,16	191,82	210,36	Чорний
	272,24	189,24	264,8	Зелений
Блок-Хаус	210,85	168,06	220,54	Червоний
	248,26	242,48	294,26	Чорний
	192,46	232,88	240,48	Зелений
Фасадна панель	234,08	214,26	238,11	Червоний
	188,32	184,86	248,62	Чорний
	280,01	222,98	212,16	Зелений
Усього:	2784,14	2518,58	2732,28	-

Джерело: власні розрахунки автора

Як свідчить табл. 3.3, у досліджуваному періоді основний обсяг реалізованого сайдингу було виготовлено на сталі SSAB і Arcelor Mittal, а різниця в обсягах фінансових надходжень склала 51,86 тис.грн. Серед найпопулярніших сайдингових моделей – Блок-Хаус чорного кольору виготовлений на сталі Arcelor Mittal з фінансовим доходом у 294,26 тис.грн. і дві моделі виготовлені на сталі SSAB – Фасадна панель зеленого кольору з доходом – 280,01 тис.грн. і Дерев'яний зруб зеленого кольору з доходом у 272,24 тис.грн. Для проведення ABC-XYZ аналізу необхідні дані зведемо у додаток Н.3.

З додатку Н.3 бачимо, що із загального товарного асортименту сайдингу двадцять сім видів формують для підприємства 80% надходжень, шість видів – 15% і решту складають надходження від реалізації моделей Дерев'яний зруб 3_1, Фасадна панель 2_2 і Блок-Хаус 2_1. На основі даних додатку Н.3 формуємо матрицю ABC-XYZ аналізу (див. рис. 3.3).

АХ	ВХ	СХ
БХ 3_2, ФП 1_3, ДЗ 1_3, ДЗ 3_3, ДЗ 1_2, ФП 3_2, БХ 1_2, Стандарт 1_3, БХ 2_2, Стандарт 2_2, БХ 3_3, ФП 3_1, Стандарт 1_1, ФП 1_1, БХ 2_3, Стандарт 2_1, ФП 2_3, БХ 3_1, Стандарт 1_2, Стандарт 3_1, ФП 2_1, ФП 3_3, Бс 1_1	немає	немає

<p style="text-align: center;">AУ</p> <p style="text-align: center;">ДЗ 3_2, Стандарт 3_3, ДЗ 2_1, Стандарт 2_3</p>	<p style="text-align: center;">ВУ</p> <p style="text-align: center;">ДЗ 1_1, Стандарт 3_2, БХ 1_3, ДЗ 2_2, ДЗ 2_3, ФП 1 2</p>	<p style="text-align: center;">СУ</p> <p style="text-align: center;">немає</p>
<p style="text-align: center;">AZ</p> <p style="text-align: center;">немає</p>	<p style="text-align: center;">BZ</p> <p style="text-align: center;">немає</p>	<p style="text-align: center;">CZ</p> <p style="text-align: center;">ДЗ 3_1, ФП 2_2, БХ 2 1</p>

Рис. 3.4 Матриця ABC-XYZ аналізу сайдингу

ДЗ – Дерев’яний зруб; БХ – Блок-Хаус; ФП – Фасадна панель.

Джерело: сформовано автором на основі зібраної інформації

Рис. 3.4 свідчить, що продукція яка входить до групи АХ також слід долучити до товарного асортименту ТОВ «БУДВЕРБІЖ». Вона приносить високі надходження, характеризується регулярністю і високим рівне прогнозованості продаж. Також до товарного асортименту варто включити товари, що входять до груп АУ і ВУ. Рішення щодо доцільності виробництва моделей, які входять до групи CZ слід відкласти до проведення дослідження ринку та визначення причини низького попиту на цю продукцію.

Окрім розглянутих видів продукції, товарний асортимент також включає водостічні системи та аксесуари. Водостічні системи представлені двома різновидами і є невід’ємною складовою конструкції покрівлі, забезпечуючи ефективно відведення дощової та талої води. Аксесуари мають ширший асортимент і застосовуються як для забезпечення герметичності та довговічності покрівельних робіт, так і для декоративного оздоблення фасадів. Вся ця продукція відзначається високою якістю, стабільним попитом на ринку та виконує функцію супутніх товарів до основного продукту (зокрема металочерепиці, профілю чи сайдингу). З огляду на її функціональну важливість, комерційну доцільність і здатність підвищувати комплексну привабливість основної продукції, доцільно зберегти дані позиції у товарному асортименті підприємства.

Як показує практика, ABC-XYZ аналіз є дієвим інструментом для формування збалансованого, прибуткового та керованого асортименту, що відповідає попиту і підвищує оборотність товарів. Він також дає змогу ефективно управляти ресурсами. Його використання дає змогу підприємству оптимізувати витрати, покращити обслуговування споживачів і ефективно планувати ресурси. Рецепт успіху – автоматизація, регулярне оновлення і адаптація до змін ринкового попиту. З огляду на це, керівництву ТОВ «БУДВЕРБІЖ» варто застосовувати ABC-XYZ аналіз у практиці своєї діяльності на постійній основі.

Проаналізувавши наявну продукцію і провівши дослідження ринку покрівельних матеріалів варто включити до товарного асортименту наступні види продукції, а саме:

1. Нові види метало черепиці. У найближчі п'ять років розшири цю групу товарів з двох до десяти. Причому виготовляти нові види метало черепиці як у звичайному так і модульному форматах. Особливості виготовлення метало черепиці відображає табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Особливості виготовлення метало черепиці у звичайному та модульному форматах

Критерії	Звичайний формат	Модульний формат
Ефективність	Вища	Нижча через складність
Логістика	Ускладнена	Зручна
Монтаж	Складний	Зручний
Відходи під час монтажу	Вищі	Мінімальні
Собівартість	Нижча	Вища
Візуальний вигляд	Добрий	Ідеально симетричний

Джерело: власні дослідження автора

З табл. 3.4 можемо зробити висновок, що кожен з форматів має свої переваги та недоліки. Відповідно це дає можливість визначити сегменти ринку на які ця продукція буде орієнтуватися. Так, звичайну метало черепицю краще

використовувати для масового сегменту, а модульну для індивідуального будівництва преміум-ринку.

Вітчизняний ринок метало черепиці пропонує споживачу широкий перелік моделей, які різняться між собою своїми характеристиками. Для розширення товарного асортименту ТОВ «БУДВЕРБІЖ» пропонується першочергово включити такі види метало черепиці як «Венетто» та «Олімп». Порівняємо характеристика пропонуваної продукції з тією, що уже є в асортименті товариства з допомогою табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Порівняльна характеристика метало черепиці

Характеристика	Класична	Хвиля	Олімп	Венетто
Тип профілю	Плоский	Плавний	Глибока хвиля	Об'ємна хвиля
Глибина профілю (мм.)	15	18-20	25-27	27-30
Висота ступеня (мм.)	10-12	14	21	20-25
Формат виготовлення	Звичайний	Звичайний	Звичайний+ модульний	Звичайний+ модульний
Собівартість	Низька	Середня	Висока	Висока
Сталь	0,4-0,45 мм., покриття PES	0,45-0,5 мм., покриття PES	≥0,5 мм., покриття PUR/PES	≥0,5 мм; покриття PUR/PVDF
Відходи при монтажі	10-15%	8-12%	до 5-7%	до 5%
Термін експлуатації	10-15 років	15-25 років	25-40 років	30-50 років
Транспортування	Ускладнене	Ускладнене	Зручне (модулі) / ускладнене (листи)	Зручне (модулі) / ускладнене (листи)
Рекомендований сегмент	Економ-сегмент	Масове будівництво	Преміум/ середній клас	Преміум/ приват сектор

Джерело: власні дослідження автора

Дані табл. 3.5 свідчать, що впровадження метало черепиці «Олімп» і «Венетто» дозволить не тільки розширити товарний асортимент, а й вийти на нові

сегменти ринку та залучити нових споживачів. Наявні моделі метало черепиці «Класична» та «Хвиля» повинні залишитися базовими в асортименті з орієнтацією на економ-сегмент і масове виробництво.

У подальшому при розширенні цієї групи товарів слід орієнтуватися на нові розробки у цій сфері. Наприклад, серед новинок зараз можна виділити метало черепиця з «керамогранитовим» покриттям, з полімерним покриттям «stone coated» (каменево покриття), з покриттям «Rust-proof» (антикорозійне покриття) та інші. Підхід що базується на врахуванні інновацій і потреб ринку дасть змогу не просто розширяти асортимент, а робитиме його рентабельним і конкурентоспроможним на ринку.

2. Мансардні вікна та покрівельні люки. Цю продукцію варто розглядати як популярний аксесуар для покрівлі, що створює для споживача додаткові зручності, а для підприємства дає змогу підвищити її вартість. Зрозуміло, що запустити власне виробництво такої продукції є досить складно, тому варто скористатися варіантами, які дозволять мати її в наявності та пропонувати споживачам.

Дослідження ринку свідчать, що на вітчизняному ринку серед цієї продукції найбільшою популярністю користується продукція компаній Velux, Roto, Fakro, Dakea. Характеристика продукції цих компаній наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Характеристика продукції компаній Velux, Roto, Fakro, Dakea

Бренд	Позиціонування	Характеристика
Velux	Преміум	Найвідоміший бренд у Європі
Roto	Німецька якість	Енергоефективні професійні системи
Fakro	Сегмент вище середнього	Хороше співвідношення якість / ціна
Dakea	Бюджетний сегмент	Варіант для масового ринку

Джерело: власні дослідження автора

Згідно даних табл. 3.6, підприємству можна рекомендувати включити до товарного асортименту продукцію компаній Velux і Fakro. Для отримання даної продукції можна скористатися наступними варіантами: 1. Стати офіційним дистриб'ютором даних компаній на українському ринку. 2. Закуповувати цю продукцію у офіційних дистриб'юторів, що уже працюють на вітчизняному ринку. 3. Купувати цю продукцію у виробника (імпортувати). Серед наведених варіантів найоптимальнішим виглядає варіант перший, стати офіційним дистриб'ютором даних компаній. Однак, беручи до уваги ситуацію у якій зараз перебуває ТОВ «БУДВЕРБІЖ» доцільно скористатися другим варіантом, що дозволить мінімізувати можливі ризики та отримати якісну продукцію.

3. Металеві ламелі та штахетник. Металева ламель – це декоративний або функціональний профіль з металу яким облицьовують фасади, стелі або огорожі, а штахетник – вертикальний, іноді горизонтальний, елемент огорожі з тонколистового металу, що імітує дерев'яний штахетник. Сьогодні на ринку можна зустріти різні їх різновиди. Для товарного асортименту пропонується включити продукцію наведену у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Характеристика та призначення металевих ламелей і штахетника

Назва	Форма	Товщина	Покриття	Переваги
Металеві ламелі				
LAMELL P	Пряма, П-подібна	0,5-0,7 мм.	Matt PE, PUR	Мінімалізм, швидкий монтаж
LAMELL Z	З вигином	0,5 мм.	PE	Гарний вигляд, ефект тіні
LAMELL V	V-подібна, ромбовидна	0,6-0,75 мм.	Matt PE, Granite	Дорогий вигляд, вентиляція
Металевий штахетник				
Класичний	Прямий із загином	0,45-0,5 мм.	PE, Matt PE	Простий, універсальний
Арка	Округлий верх	0,5 мм.	PE, Matt PE	Естетичний
Деко S	З вигнутим малюнком	0,5 мм.	Wood Print, Granite HD	Дизайнерські огорожі

Джерело: власні дослідження автора

Запропонована у табл. 3.7 продукція різниться між собою як зовнішнім виглядом так і характеристиками. У той же час, вона орієнтується на різні сегменти ринку (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Позиціонування на ринку металевих ламелей і штахетника

Сегмент ринку	Продукція	Особливості
Економ	LAMELL P, Класичний	Базове покриття, проста геометрія
Середній	LAMELL Z, Арка	Краще покриття, більше кольорів
Преміум	LAMELL V, Деко S	Довговічність, дорогий вигляд, дизайнерські рішення

Джерело: власні дослідження автора

Пропонована продукція окрім розширення товарного асортименту надає для підприємства ще ряд переваг, зокрема, дослідження ринку свідчать, що на цю продукція зростає попит як у приватному так і комерційному секторі. Завдяки низьким витратам і відносній простоті виробництва ця продукція є достатньо прибутковою, вона має довгий експлуатаційний термін (до 20-30 років), характеризується естетичністю та різноманітністю дизайну, що дає змогу задовільнити запити будь-якого споживача та зміцнити свої позиції на ринку.

Розвиток ТОВ «БУДВЕРБІЖ» на інноваційній основі потребує не тільки розширення товарного асортименту конкурентоспроможними видами продукції а й впровадження різного роду інновацій. Для цього слід сформувати відповідний механізм, який генеруватиме креативні ідеї, що сприятиме появі нових видів продукції, удосконаленню наявних товарів, використанню сучасних технологій і матеріалів, покращенню роботи різних сфер діяльності підприємства. Створення такого механізму потребує вирішення трьох завдань, а саме, залучення відповідної інформації, організація і мотивація персоналу до інноваційної діяльності, оперативне впровадження креативних ідей у практику діяльності ТОВ «БУДВЕРБІЖ».

Ключова роль у цьому механізмі відводиться працівникам. До інноваційної діяльності мають бути залучені як управлінський так і виробничий персонал. Беручи до уваги невелику кількість працівників варто розподілити завдання між ними. Наприклад, заступник з постачання і збуту та підпорядковані йому працівнику можуть займатися залученням відповідної інформації. Щоб впровадження різного роду інновацій здійснювалось на постійній основі слід сформувати систему збору інформації (див. табл. 3.9). Це дозволить не просто реагувати на зміни ринку, а випереджати їх.

Таблиця 3.9

Система збору інформації про ринок

Джерело	Як збирати	Частота	Відповідальні
Клієнти	опитування / дзвінки	щомісяця	Директор, заступник з постачання і збуту, працівники відділу
Конкуренти	аналіз сайтів / виставок	щокварталу	
Постачальники	зустрічі / презентації	щокварталу	
Посередники	CRM / спілкування	щотижня	
Он-лайн ресурси	моніторинг форумів, Google Trends	2-чі на місяць	

Джерело: власні дослідження автора

Ще одне завдання яке потребує вирішення це організація і мотивація персоналу до інноваційної діяльності. На підприємстві слід створити умови для появи креативних ідей, і не просто появи, а їх втілення у конкретний продукт чи покращення якоїсь сфери діяльності. Генерувати креативні ідеї може кожен працівник незалежно від посади, освіти чи терміну роботи. Вирішення організаційних питань і управління цим процесом можна доручити кадровику (посада, яку планується створити на підприємстві). Для активізації працівників можна використовувати:

1. Внутрішні групи інновацій. Вони складаються з 2-3 працівників, які мають знання, відповідний досвід і бажання. Мета їх створення – реалізація конкретної ідеї.

2. Регулярні короткі брейнштормінги (15-20. хв. щотижня). Під час обіду або у перервах на каву / чай кожен працівник може запропонувати ідею чи просто колективно обговорити чиюсь ідею. Саме в умовах неформального спілкування з'являються цікаві ідеї і шляхи їх реалізації.

3. Дошку ідей. Це може бути як фізична так і цифрова (Trello, Miro) дошка для зберігання ідей від усіх працівників.

4. Ротацію функції. Сутність методу полягає у тимчасовому залученні працівника на іншій ділянці виробництва для нового погляду на процеси.

Наведений перелік організації працівників для генерації інноваційних ідей не є вичерпним. Можуть застосовуватись інші методи та підходи. Але жоден з них не буде ефективним за відсутності відповідного мотиваційного механізму, який би стимулював працівників до творчості та раціоналізаторства. Цей механізм має поєднувати як матеріальні так і нематеріальні стимули. Наприклад, можна запропонувати наступне:

1. Систему інноваційних премій. Ця система може включати грошову винагороду за будь-яку реалізовану ідею. Премію «Інноватор місяця» – фінансова винагорода навіть за найменше покращення чи удосконалення.

2. Дотримуватись принципу «ідеї знизу». Ґрунтується на визнанні того, що працівники безпосередньо залучені до виробничого процесу володіють більшими знаннями щодо його недоліків і потенціалу для удосконалення, а ефективна мотивація реалізується через створення доступних каналів подання ініціатив, забезпечення їх відкритого розгляду, практичного впровадження та відповідного заохочення як матеріального так і нематеріального.

3. «1% часу на інновації». Передбачає дозвіл кожному працівнику щотижня 30-60 хвилин витратити на власні ідеї, експерименти або навчання.

На підприємстві для розробки такого механізму слід об'єднати зусилля кадровика, бухгалтерії і директора. Мотиваційний механізм відіграє ключову роль у стимулюванні працівників до формування та висунення інноваційних ідей,

забезпечуючи зацікавленість у покращенні виробничих процесів і продуктів. Наявність системи матеріального та нематеріального заохочення сприяє активізації творчого потенціалу персоналу, формує культуру ініціативності та відповідальності. Ефективна мотивація підвищує рівень внутрішньої залученості працівників, що є необхідною передумовою для сталого інноваційного розвитку підприємства.

Оперативне впровадження креативних ідей у практику діяльності підприємства повинно передбачати колективне обговорення за участю як керівництва так і виробничого персоналу з метою прийняття узгодженого рішення щодо доцільності реалізації запропонованої ініціативи. Цьому має передувати економічне обґрунтування, яке здійснюється головним бухгалтером і працівниками бухгалтерії, який визначає витрати, очікувану ефективність та потенційний економічний ефект впровадження. Остаточне управлінське рішення приймає директор, затверджуючи план дій, відповідальних осіб та строки реалізації проєкту.

Отже, у рамках товарної політики сформовано конкурентоспроможний товарний асортимент, який складається з наявної продукції яка користується попитом у споживачів і приносить підприємству стабільний дохід. Для його формування використано ABC-XYZ аналіз. Цей інструмент запропоновано використовувати на постійній основі для формування збалансованого, прибуткового та керованого асортименту, що відповідає попиту і підвищує оборотність товарів, а також, з метою ефективного управління ресурсами.

Запропоновано включити до товарного асортименту нові види продукції, а саме, нові види металочерепиці, мансардні вікна та покрівельні люки, металеві ламелі та штахетник. Щоб інноваційна діяльність здійснювалась на постійній основі рекомендовано сформувати відповідний механізм, який сприятиме не тільки розширенню товарного асортименту конкурентоспроможними видами продукції а й впровадження різного роду інновацій.

3.3.Економічне обґрунтування стратегії підприємства ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Стратегія розвитку ТОВ «БУДВЕРБІЖ» сформована на п'ятирічну перспективу та передбачає реалізацію комплексу цільових заходів, спрямованих на зміцнення позицій підприємства в умовах конкурентного ринку. Основними напрямками реалізації стратегії виступають маркетингова діяльність, розширення і модернізація виробничого процесу, розвиток кадрового потенціалу та впровадження інноваційних рішень у виробництво та управління. Кожен із зазначених напрямів включає систему конкретних дій, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства з урахуванням внутрішніх ресурсів та зовнішніх викликів.

З метою забезпечення ефективної реалізації заходів обрано проєктний підхід, що дозволяє структурувати діяльність за окремими проєктами, визначити чіткі строки, бюджети та відповідальних виконавців. Перевагами такого підходу є підвищена гнучкість управлінських рішень, можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі та оптимальне використання ресурсного потенціалу підприємства. Водночас до недоліків проєктного підходу належать високі вимоги до координації між проєктами, потреба у спеціалізованому управлінському досвіді, а також ризик втрати стратегічної цілісності за відсутності належної інтеграції між окремими проєктами. Проте при належному плануванні та контролі, проєктний підхід сприяє підвищенню результативності реалізації стратегії та раціональному використанню ресурсів підприємства.

Для початку визначимось з витратами, які понесе підприємство, строками виконання і відповідальними посадовими особами щодо кожного з ключових напрямків діяльності. Усю необхідну інформацію, що стосується удосконалення виробництва зведемо до табл. 310.

Таблиця 3.10

Інформація щодо удосконалення виробництва

Пропоновані заходи	Строки виконання	Вартість, тис.грн.	Відповідальні
Придбання лінії для виробництва метало черепиці	2025-2026	від 800	Директор, головний бухгалтер, начальник цеху
Придбання лінії для виробництва ламелей і штахетника	2025-2026	від 800	
Інтелектуальний контроль якості (AI/QC)	2027	до 200	
Зелена енергія	2028	до 1000	
Орієнтовна вартість	-	2800	-

Джерело: власні розрахунки автора

З табл. 3.10 бачимо, що сумарні витрати на реалізацію заходів по удосконаленню роботи виробництва складатимуть приблизно 2800 тис.грн. Основна частина цих коштів піде на придбання обладнання для виробництва нових видів продукції. Що стосується впровадження інтелектуального контролю якості (AI/QC) то планується тестування цієї системи на новопридбаному обладнанні.

Інформація, що стосується удосконалення маркетингової діяльності наведена у табл. 311.

Таблиця 3.11

Інформація щодо удосконалення маркетингової діяльності

Пропоновані заходи	Строки виконання	Вартість, тис.грн.	Відповідальні
Відкриття нових представництв	2025-2027	8400	Директор, головний бухгалтер, заступник з постачання і збуту
Сайт підприємства	2025	до 100	
Реклама	2026	до 300	
CRM-система	2027	до 50	
Мобільний застосунок	2027	до 300	
Орієнтовна вартість	-	9150	-

Джерело: власні розрахунки автора

Дані табл. 3.11 свідчать, що витрати на удосконалення маркетингової діяльності складуть приблизно 9150 тис.грн. Левова частка цих витрат припадає на створення нових представництв у областях західного регіону. Ці витрати включають заробітну плату працівників, технічне обладнання і рекламні матеріали.

Інформацію щодо удосконалення щодо підвищення кадрового потенціалу відображає табл. 312.

Таблиця 3.12

Інформація щодо удосконалення щодо підвищення кадрового потенціалу

Пропоновані заходи	Строки виконання	Вартість, тис.грн.	Відповідальні
Прийняття на роботу кадровика	2025	до 300	Директор, головний бухгалтер
Прийняття на роботу 12 робітників	2025-2026	2200	
Навчання працівників (вуз)	2025-2029	до 150	
Курси підвищення кваліфікації	2025-2029	до 50	
Стимулювання інноваційної діяльності	2025-2029	до 500	
Орієнтовна вартість	-	3200	

Джерело: власні розрахунки автора

Як свідчить табл. 3.12, на підвищення кадрового потенціалу планується витратити 3200 тис.грн., з яких, 2500 тис.грн. – витрати на заробітну плату новим працівникам. Передбачено кошти на навчання і підвищення кваліфікації. Так, підприємство потребує кваліфікованого фахівця у сфері маркетингу та інноваційної діяльності. Тому доцільним буде скерувати когось із працівників підприємства на навчання для здобуття вищої або другої вищої освіти. Також передбачено кошти для участі в он-лайн курсах підвищення кваліфікації.

Проходження таких курсів щодо стратегічного планування варто рекомендувати директору та головному бухгалтеру. Із запуском власного сайту в мережі Інтернет працівники отримають доступ для платформи мікронавчання де зможуть бачити відеоуроки з виробництва, техніки безпеки та обслуговування обладнання

Інформацію щодо впровадження інновацій зведено до табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Інформація щодо впровадження інновацій

Пропоновані заходи	Строки виконання	Вартість, тис.грн.	Відповідальні
Lean підхід	2027	350	Директор, головний бухгалтер
Кайдзен-філософія	2027		
Цифрова стратегічна панель	2027		
Орієнтовна вартість	-	350	-

Джерело: власні розрахунки автора

З табл. 3.13 бачимо, що впровадження інновацій обійдеться підприємству ще 350 тис.грн. Дані заходи плануються на 2027 рік не випадково. Згідно попередніх розрахунків випуск нових видів металочерепиці, ламелей і штахетника планується саме на 2027, що дозволить на належному рівні zorganizувати нове виробництво. Розглянувши витрати на удосконалення різних сфер діяльності підприємства можемо визначити загальні витрати в рамках запропонованої стратегії (див. табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Загальні витрати в рамках запропонованої стратегії

Статті витрат	Вартість, тис.грн.
Удосконалення виробництва	2800
Удосконалення маркетингової діяльності	9150
Підвищення кадрового потенціалу	3200
Впровадження інновацій	350
Загальні витрати	15500

Джерело: власні розрахунки автора

Таблиця 3.14 свідчить, що загальні витрати на реалізацію стратегії інноваційного розвитку ТОВ «БУДВЕРБІЖ» складе приблизно 15500 тис.грн. і дасть змогу досягти поставленої мети та цілей діяльності, підвищити конкурентоспроможність на ринку та вийти на якісно новий рівень розвитку.

Реалізацію стратегії пропонується розпочати з проекту впровадження у виробництво нових видів продукції. Основні економічні показники проекту наведено у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Вихідні дані для розрахунку ефективності проекту

№ п/п	Показники	Величина по роках, млн.грн.		
		2025	2026	2027-2031
1.	Прогнозна чиста виручка від реалізації продукції	-	-	6,58
2.	Змінні витрати на виготовлення продукції	-	-	3,96
3.	Постійні витрати, в т.ч.	-	-	1,22
3.1	Амортизаційні відрахування	-	-	0,48
3.2	Прибуток від реалізації продукції	-	-	1,36
3.3	Податок на прибуток	-	-	0,32
4.	Чистий прибуток	-	-	1,05
5.	Грошовий потік від операційної діяльності	-	-	1,53
6.	Вартість нового обладнання (капітальні інвестиції)	2,28	0,35	-

Джерело: власні розрахунки автора

Рух грошових коштів за видами діяльності від здійснення проекту наведено в табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Грошові потоки від здійснення інноваційного проекту

Показники	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Видаток грошових коштів від інвестиційної діяльності, млн.грн.	2,28	0,35	-	-	-	-	-

Надходження грошових коштів від операційної діяльності, млн.грн.	-	-	1,53	1,53	1,53	1,53	1,53
--	---	---	------	------	------	------	------

Джерело: власні розрахунки автора

Для реалізації проекту планується залучити кредитні кошти, тому проведемо його економічне обґрунтування. Надходження нового виробничого обладнання здійснюватиметься у 2025 та 2026 роках. Виготовлення продукції за новою технологією планується розпочати у 2027 році.

Чистий поточний ефект (NPV) від впровадження проекту розраховуємо за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t} \quad (3.1)$$

де CF_t – грошовий потік від здійснення проекту, млн.грн.;

t – рік експлуатації проекту; r – ставка дисконту, частки одиниці;

I_t – величина інвестицій у t -му періоді, млн.грн.

i – прогнозований середній рівень інфляції у t -му періоді.

Застосовуємо ставку дисконту на рівні 21% для визначення дисконтованих грошових потоків за період 2027-2031 роки і капітальних вкладень за період 2025-2026 роки. Розрахунки зводимо в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

Розрахунок чистого поточного ефекту за проектом

Роки	Грошові надходження (CF_t), млн.грн.	Капітальні вкладення, (I_t), млн.грн.	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтовані грошові надходження, млн.грн.	Дисконтовані капітальні вкладення, млн.грн.	Чистий поточний ефект (NPV_t), млн.грн.	Чистий кумулятивний ефект, млн.грн.
2025	0	-2,28	1	0	-2,28	-2,28	-2,28
2026	0	-0,35	0,8264	0,0000	-0,2893	-0,2893	-2,5693
2027	1,53	0	0,6830	1,0450	0,0000	1,0450	-1,5243

2028	1,53	0	0,5645	0,8636	0,0000	0,8636	-0,6607
2029	1,53	0	0,4665	0,7138	0,0000	0,7138	0,0531
2030	1,53	0	0,3855	0,5899	0,0000	0,5899	0,6430
2031	1,53	0	0,3186	0,4875	0,0000	0,4875	1,1305
Разом	7,65	-2,63	-	3,6998	-2,5693	1,1305	-

Джерело: власні розрахунки автора

Таким чином, чистий поточний ефект від здійснення проекту є позитивним і складає 1,1305 млн.грн. Для визначення внутрішньої норми рентабельності розрахуємо чистий поточний ефект з використанням різних ставок дисконту. Результати зведемо в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Розрахунок чистого поточного ефекту проекту за різними ставками дисконту

Ставки дисконту, %	21	30	31	32	33	34	35	36	37
Чистий поточний ефект (<i>NPV</i>), млн.грн.	1,1305	0,317	0,243	0,173	0,105	0,039	-0,023	-0,084	-0,142

Джерело: власні розрахунки автора

$$IRR = r_1 + (r_2 - r_1) \frac{NPV_1}{NPV_1 - NPV_2} = 34 + (35 - 34) \times \frac{0,039}{0,039 - (-0,023)} = 34,62\% \quad (3.2)$$

де r_1 – ставка дисконту, за якою $NPV > 0$ ($NPV < 0$);

r_2 – ставка дисконту, за якою $NPV < 0$ ($NPV > 0$);

NPV_1 , NPV_2 – чистий поточний економічний ефект відповідно, за умов використання r_1 і r_2 .

Отже, доходність проекту більша за очікувану ставку доходу на вкладений капітал, тому цей проект є привабливим.

Дисконтований період окупності розраховуємо таким чином:

$$DPP = j + \frac{|I + \sum PV_j|}{PV_{j+1}} = 3 + \frac{0,6607}{0,7138} = 3,9 \text{ роки} \quad (3.3)$$

де j – ціла частина дисконтованого періоду окупності, роки;

$I + \sum PV_j$ – остання від’ємна величина чистої кумулятивної поточної вартості майбутнього грошового потоку за модулем;

PV_{j+1} – чиста поточна вартість майбутніх грошових потоків у наступному році.

Дисконтований період окупності дорівнює 3,9 роки, протягом яких грошові надходження відшкодують капітальні вкладення у проєкт. Здійснення економічного обґрунтування ефективності того чи іншого проєкту є обов’язковою передумовою їх реалізації. Це пов’язано з тим, що кошти які інвестуються у них є значними, тому проєкт має гарантувати не тільки повернення, а й отримання для підприємства відповідних ефектів.

Здійснювати оцінку стратегії виключно на основі розрахунку показників ефективності проєктів не зовсім доречно, оскільки вони не у повній мірі відображають вплив на розвиток підприємства. Дані показники мають стати складовою комплексної системи оцінки, яка передбачає використання показників, які характеризують різні сфери діяльності ТОВ «БУДВЕРБІЖ» (див. рис. 3.5).

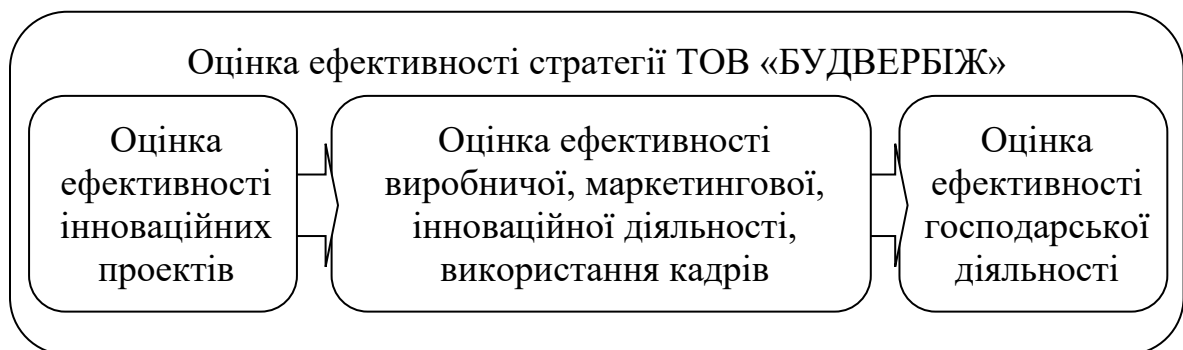


Рис. 3.5 Оцінка ефективності стратегії ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Джерело: власні дослідження автора

Реалізація запропонованого комплексу заходів через використання проектного підходу сприятиме активізації інноваційної діяльності на

підприємстві, що дозволить розробляти та впроваджувати нові види продукції, використовувати сучасні матеріали, технології і техніку, залучати працівників до інноваційних процесів. Тому у перспективі питання управління і оцінки інноваційної діяльності ТОВ «БУДВЕРБІЖ» може стати предметом окремого дослідження і знайти своє відображення у окремій кваліфікаційній роботі.

Для оцінки ефективності виробничої і маркетингової діяльності, використання кадрів можуть використовуватись показники розглянуті у цій роботі. Одними з основних серед них є собівартість, обсяг реалізованої продукції і прибуток. Одне із завдань, яке мають вирішувати інновації на підприємстві це зменшення собівартості продукції. Досягнення такого результату має важливе значення оскільки дозволяє вести ефективну цінову політику та за рахунок цього отримувати конкурентні переваги. Розробка та впровадження нових видів продукції, наявність конкурентоспроможного товарного асортименту та ефективна цінова політика сприяють зростанню обсягів реалізації продукції, що у свою чергу дозволяє зміцнити позиції на ринку, підвищити фінансові надходження і отримувати прибуток. Саме прибуток є один з ключових чинників функціонування ТОВ «БУДВЕРБІЖ», джерелом задоволення інтересів як працівників так і його власників.

Таким чином, запропонована стратегія має для ТОВ «БУДВЕРБІЖ» практичне значення і створює передумови для виходу на якісно новий рівень розвитку. Стратегія розрахована на п'ять років, базується на вивченні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і зорієнтована на удосконалення таких сфер діяльності підприємства як маркетинг, виробництво, кадри, інновації й інформаційно-комунікаційна діяльність. Реалізація даної стратегії дозволить не тільки покращити економічні показники та фінансове становище товариства, а й зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Запропонована стратегія вирішує ще одну проблему виявлену в процесі аналізу системи планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ», а саме, пропонує систему

довгострокових цілей і окреслює для керівництва коло завдань які треба виконати щоб покращити стан підприємства та з оптимізмом дивитись у перспективу. Запропонована послідовність етапів стратегічного планування і підхід до формування стратегії може використовуватись керівництвом у подальшому та створює передумови для ефективного функціонування системи планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ». Ще одним позитивним моментом для підприємства є орієнтація на інноваційний розвиток. Це позитивно позначиться не тільки на різних сферах його діяльності а й на персоналі. Залучення і стимулювання до цього процесу працівників сприятиме розвитку їх потенціалу та формуванню доброго мікроклімату в колективі.

У рамках товарної політики сформовано конкурентоспроможний товарний асортимент, який складається з наявної продукції яка користується попитом у споживачів і приносить підприємству стабільний дохід. Для його формування використано ABC-XYZ аналіз. Цей інструмент запропоновано використовувати на постійній основі для формування збалансованого, прибуткового та керованого асортименту, що відповідає попиту і підвищує оборотність товарів, а також, з метою ефективного управління ресурсами.

Запропоновано включити до товарного асортименту нові види продукції, а саме, нові види металочерепиці, мансардні вікна та покрівельні люки, металеві ламелі та штахетник. Щоб інноваційна діяльність здійснювалась на постійній основі рекомендовано сформувати відповідний механізм, який сприятиме не тільки розширенню товарного асортименту конкурентоспроможними видами продукції а й впровадження різного роду інновацій.

З метою забезпечення ефективної реалізації запропонованого комплексу заходів рекомендовано обрати проєктний підхід, що дозволяє структурувати діяльність за окремими проєктами, визначити чіткі строки, бюджети та відповідальних виконавців. Здійснювати оцінку стратегії виключно на основі розрахунку показників ефективності проєктів не зовсім доречно, оскільки вони

не у повній мірі відображають вплив на розвиток підприємства. Дані показники мають стати складовою комплексної системи оцінки, яка передбачає використання показників, які характеризують різні сфери діяльності ТОВ «БУДВЕРБІЖ».

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних і практичних аспектів стратегічного планування діяльності підприємства відповідно до визначеної мети та завдань. Проведений аналіз дозволив обґрунтувати ключові підходи до її вирішення. На основі отриманих результатів можна зробити ряд висновків.

Встановлено, що незалежно від того, чи планування є функцією менеджменту, чи процесом визначення цілей, чи процесом прийняття управлінських рішень, воно завжди невід'ємне від управління. Організація ефективної та дієвої системи планування можлива завдяки об'єднанню усіх необхідних складових елементів і налагодженню належних взаємозв'язків між ними. Для цього під час формування організаційної структури необхідно залучати підготовлений плановий персонал, який здатний застосовувати увесь необхідний інструментарій механізму планування і забезпечений необхідними матеріально-технічними та інформаційними засобами. Результатом організації системи планування є формування цілісної системи планів, що охоплює усю виробничо-господарську діяльність і є запорукою сталого розвитку в майбутньому.

Зазначено, що стратегічне планування діяльності підприємства є ключовим аспектом успішного управління в сучасних умовах, процесом розробки довгострокових цілей та стратегій для досягнення успішного функціонування підприємства в майбутньому. Його важливість полягає в тому, що воно допомагає підприємству визначити свою конкурентну перевагу, спрямовану на досягнення успіху на ринку та уникнення можливих загроз. Стратегічне планування допомагає підприємствам адаптуватися до змін в ринкових умовах, покращити ефективність внутрішнього управління та підвищити загальну продуктивність. Успішне стратегічне планування вимагає відкритості до

інновацій та гнучкості в реагуванні на зміни, а також внутрішнього співробітництва та відповідальності на всіх рівнях підприємства.

Проведений аналіз дав змогу виділити сильні та слабкі сторони ТОВ «БУДВЕРБІЖ». Серед сильних сторін виділимо збільшення обсягів продаж. У загальному обсязі реалізованої продукції основну частку склала метало черепиця. У досліджуваному періоді основна частка продукції продавалась у Івано-Франківській області. Для реалізації продукції підприємство використовувало в основному канал нульового рівня. Підприємство має дієву організаційну структуру, яка забезпечує належний управлінський процес і достатньо ефективну виробничо-збутову діяльність. На користь підприємства свідчить і той факт, що фінансові надходження перевищували його витрати і як наслідок діяльність була прибутковою. У ТОВ «БУДВЕРБІЖ» добре налагоджене тактичне та оперативне планування.

Щодо слабких сторін, на підприємстві в останні два роки не поповнюється товарний асортимент новими видами продукції. Керівництву варто звернути увагу на збутову діяльність у Чернівецькій і Тернопільській областях. Робота на цих ринках є задовільною, але за умови розробки відповідної маркетингової стратегії можна досягнути кращих результатів ніж у аналізованому періоді. На підприємстві не достатньо ефективна діяльність з посередниками.

Слабкою стороною товариства є також низька орієнтованість на розвиток інноваційної діяльності. У силу як об'єктивних так і суб'єктивних причин не поновлюється товарний асортимент, не впроваджуються різного роду інновації для покращення різних сфер діяльності. Наявна організаційна структура забезпечує виробничо-збутову але не достатньо ефективна для інноваційної діяльності. На підприємстві не достатньо уваги приділяється підвищенню кваліфікації, розвитку творчого потенціалу працівників, відсутнє належне стимулювання до раціоналізаторської діяльності та внутрішнього підприємництва, що значно знижує мотивацію працівників до ініціативності та

впровадження нових ідей. В умовах сучасного конкурентного середовища така ситуація є вкрай небезпечною, оскільки уповільнює темпи розвитку та знижує адаптивність підприємства до змін. У зв'язку з цим виникає потреба у розробці та реалізації довгострокової стратегії, орієнтованої на розвиток внутрішнього кадрового потенціалу, стимулювання інноваційної активності персоналу та впровадження різного роду нововведень.

Запропонована стратегія має для ТОВ «БУДВЕРБІЖ» практичне значення і створює передумови для виходу на якісно новий рівень розвитку. Стратегія розрахована на п'ять років, базується на вивченні факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і зорієнтована на удосконалення таких сфер діяльності підприємства як маркетинг, виробництво, кадри, інновації й інформаційно-комунікаційна діяльність. Реалізація даної стратегії дозволить не тільки покращити економічні показники та фінансове становище товариства, а й зміцнити конкурентні позиції на ринку.

Стратегія вирішує ще одну проблему виявлену в процесі аналізу системи планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ», а саме, пропонує систему довгострокових цілей і окреслює для керівництва коло завдань які треба виконати щоб покращити стан підприємства та з оптимізмом дивитись у перспективу. Запропонована послідовність етапів стратегічного планування і підхід до формування стратегії може використовуватись керівництвом у подальшому та створює передумови для ефективного функціонування системи планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ». Ще одним позитивним моментом для підприємства є орієнтація на інноваційний розвиток. Це позитивно позначиться не тільки на різних сферах його діяльності а й на персоналі. Залучення і стимулювання до цього процесу працівників сприятиме розвитку їх потенціалу та формуванню доброго мікроклімату в колективі.

У рамках товарної політики сформовано конкурентоспроможний товарний асортимент, який складається з наявної продукції яка користується попитом у

споживачів і приносить підприємству стабільний дохід. Для його формування використано ABC-XYZ аналіз. Цей інструмент запропоновано використовувати на постійній основі для формування збалансованого, прибуткового та керованого асортименту, що відповідає попиту і підвищує оборотність товарів, а також, з метою ефективного управління ресурсами.

Запропоновано включити до товарного асортименту нові види продукції, а саме, нові види металочерепиці, мансардні вікна та покрівельні люки, металеві ламелі та штахетник. Щоб інноваційна діяльність здійснювалась на постійній основі рекомендовано сформувати відповідний механізм, який сприятиме не тільки розширенню товарного асортименту конкурентоспроможними видами продукції а й впровадження різного роду інновацій.

З метою забезпечення ефективної реалізації запропонованого комплексу заходів рекомендовано обрати проєктний підхід, що дозволяє структурувати діяльність за окремими проєктами, визначити чіткі строки, бюджети та відповідальних виконавців. Здійснювати оцінку стратегії виключно на основі розрахунку показників ефективності проєктів не зовсім доречно, оскільки вони не у повній мірі відображають вплив на розвиток підприємства. Дані показники мають стати складовою комплексної системи оцінки, яка передбачає використання показників, які характеризують різні сфери діяльності ТОВ «БУДВЕРБІЖ».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В., Діденко В. Планування стратегічного управління організаціями, закладами охорони здоров'я в сучасних умовах. Вчені записки Університету "КРОК". 2024. № 1(73). С. 139-146.
2. [Байлова О.О.](#) Важливість стратегічного планування на підприємстві. [Інвестиції: практика та досвід](#). 2023. № 16. С. 121-128.
3. [Белкін І.В.](#) Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. [Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка](#). 2022. Вип. 13. С. 72-77.
4. Види діяльності ТОВ «БУДВЕРБІЖ». URL: <https://opendatabot.ua/c/43934097> (дата звернення: 21.02.2025)
5. [Воржакова Ю.П.](#) Оптимальний період проведення стратегічного планування для підприємств. [Ефективна економіка](#). 2022. № 11.
6. [Головченко Б.М.](#) Методичні засади та принципи стратегічного планування розвитку підприємств. [Економіка і управління](#). 2021. № 2. С. 42-48.
7. Гурбик Ю., Сальникова М., Курган П. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. [Економіка та суспільство](#). 2019. Т.20. С. 60-69.
8. [Євтушенко Н.О.](#) Планування як ефективний інструмент управління підприємством в умовах невизначеності та ризику. [Інтелект XXI](#). 2023. № 1. С. 53-59.
9. [Спіфанова І.Ю.](#), Джеджула В.В., Надольний О.В. Планування в системі менеджменту. [Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки](#). 2021. № 1. С. 39-43.
10. [Іванюта П.В.](#) Характеристика планування як напрямку для розвитку підприємства за його бізнес-процесами. [Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку](#). 2022. № 29. С. 81-91.

11. Кіндрацька Г.І. Аналіз господарської діяльності: підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2019. 320 с.
12. Коненко В.В., Соколов Д.В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 5.
13. [Костенко Ю.В.](#) Стратегічне планування економічної безпеки корпоративних структур. [Economic synergy](#). 2023. Iss. 3. С. 164-176.
14. Костецька Н.І. Організація системи планування діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2018. Т.23. Вип.7(72). С. 121-126.
15. Костецька Н.І. Особливості впровадження планування на підприємствах. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2020. Том 66. № 5. С. 16-21.
16. Костецька Н.І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2016. № 1 (30). С. 91-96.
17. [Костецька Н.І.](#) Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. [Інноваційна економіка](#). 2020. № 7-8. С. 65-71.
18. Кравчук Д.Ю., Кириченко О.С. Впровадження стратегічного планування розвитку підприємства. Сучасний менеджмент організації: витоки, реалії та перспективи розвитку: тези доповідей наукової конференції (Київ, 23 квітня 2021 р.) / Університет "КРОК". К.: Університет "КРОК", 2021.
19. [Маковецька І.М.](#) Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. [Економіка. Менеджмент. Бізнес](#). 2021. № 2. С. 37-40.
20. [Маковецька І.М.](#) Перспективи розвитку стратегічного планування діяльності підприємства. [Економіка. Менеджмент. Бізнес](#). 2022. № 1-2. С. 41-45.
21. [Мартиненко В.П.](#) Система комплексного планування на промислових підприємствах. [Формування ринкових відносин в Україні](#). 2022. № 2. С. 62-69.

22. Микитюк В.М. Основи економічного аналізу : навч.-метод. посібник. Житомир: Рута, 2018. 440 с.
23. Михайлішин В.В., Пазєєва Г.М. Методологія та етапи стратегічного планування. Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку: матеріали VI Міжнародної наукової конференції (5-6 грудня 2024 р., м. Київ). Київ: Університет "КРОК", 2024.
24. Мінняйленко І.В., Гайжук О.В. Теоретичні аспекти стратегічного планування розвитку підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. Випуск 5. С. 512-515.
25. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. Virtus: scientific journal. 2019. № 35. URL: https://lib.iitta.gov.ua/718325/1/Морозова_стаття_.pdf (дата звернення: 12.03.2025).
26. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 56.
27. Огляд ринку метало черепиці. URL: http://diy-krovlya.com.ua/ua/auxpage_obzor-rynka-metallocherepicy/ (дата звернення: 26.02.2025)
28. [Олійник Т.І.](#) Планування та обґрунтування напрямів стратегічного управління підприємством. [Економіка. Фінанси. Право](#). 2024. № 8. С. 79-83.
29. [Панасенко Л.М.](#) Процес планування підприємства та його удосконалення в сучасних умовах. [Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки](#). 2021. № 2. С. 145-149.
30. [Першина Л.О.](#), Макаренко О.В. Аналіз і критерії вибору черепиці для покрівель. [Науковий вісник будівництва](#). 2016. № 2. С. 263-269.

31. [Петрук Ю.В.](#) Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. [Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»](#). 2022. № 22. С. 72-78.
32. [Петков В.П.](#) Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. [Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ](#). 2022. № 2. С. 58-63.
33. [Поляков М.А.](#) Стратегічне планування економічного розвитку підприємств. [Сталий розвиток економіки](#). 2023. № 2. С. 270-275.
34. Столяров Г.П., Пєнова Р.П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві. Розвиток методів управління та господарства на транспорті. 2016. Т.4(57). С. 84-94.
35. Сумець О.М. Стратегії управління бізнесом. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2018. Vol. 4, № 1. P. 52-64.
36. Таран-Лала О., Сухорук К. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021 № 25.
37. Тюріна Д.М., Свідерський В.П., Афанасенко М.О. Стратегічне планування як інструмент ефективної діяльності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2018. №24. С. 273-277.
38. [Шандова Н.В.](#), Рєдькіна Т.Ю. Особливості стратегічного планування підприємницької діяльності. [Вісник Херсонського національного технічного університету](#). 2021. № 4. С. 224-230.
39. Ansoff, Igor. *Corporate Strategy* [Text] / Igor Ansoff. New York: McGraw Hill, 1995. 241 p.
40. Chandler, Alfred D., Jr. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise* [Text] / Alfred D. Chandler. – Beard Books, 2003. – 480 p.
41. Drucker, Peter F. *The Practice of Management* [Text] / Peter F. Drucker. Harper Business; Reissue edition, 2006. 416 p.

42. Pearce, J.A. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation [2nded] [Text]/ J.A. Pearce, R.B. Robinson. – Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985 – 1041 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Принципи планування

Принцип	Характеристика
1. Безперервності	передбачає, що процес планування на підприємстві має бути постійним і безперервним. Підприємство повинне не лише постійно працювати над розробленням нових планів, але також проводити безперервну роботу по коригуванню існуючих планів для підвищення ефективності прийняття управлінських рішень.
2. Системності	планування повинно мати системний характер, оскільки підприємство є відкритою системою, тому планувати його діяльність потрібно з врахуванням усіх елементів та зв'язків.
2.1. Інтеграції	в процесі планування повинна створюватися така база, яка зможе задовольнити потреби будь-якої підсистеми, що входить у систему внутрішньофірмового планування.
2.2. Зворотного зв'язку	передбачає необхідність врахування можливості впливу нижчої ієрархічної структури на структуру вищого рівня.
2.3. Учасі	забезпечує кожному працівнику право залучення до процесу розроблення, затвердження та реалізації планів, що дозволяє працівникам краще розуміти цілі та завдання.
3. Обумовленості цілей та задач (цілеспрямованості)	під час планування потрібно формулювати чітко визначені кінцеві цілі, встановлювати чіткі та конкретні завдання, що спрощує бачення планів в очах працівників.
3.1. Науковості	усі норми та значення, які використовуються під час планування, повинні бути науково обґрунтованими.
3.2. Актуалізації	спрямовує на постійне оновлення засадничих методів та інструментарію планування.
3.3. Точності планів	кожен план повинен складатися з такою точністю, яка сумісна з рівнем невизначеності зовнішнього середовища.
4. Гнучкості	в процесі формування планів треба враховувати можливості корегування параметрів, а іноді навіть їх спрямування під впливом непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі.
4.1. Керованості	в планах повинні закладатися можливості змін у відповідності з кінцевими цілями та місією.
4.2. Резервування	резерви щодо корегування планів повинні закладатися ще на початкових стадіях планування.
5. Ефективності (економічності)	витрати на планування не повинні перевищувати очікуваного ефекту від реалізації плану.
6. Збалансованості	в процесі планування завжди потрібно враховувати взаємозв'язки між показниками, потребами та ресурсами.
7. Директивності	план на підприємстві повинен мати силу закону з подальшим слідуванням та виконанням усіма працівниками.

Джерело: узагальнено на основі [14; 34; 37; 41]

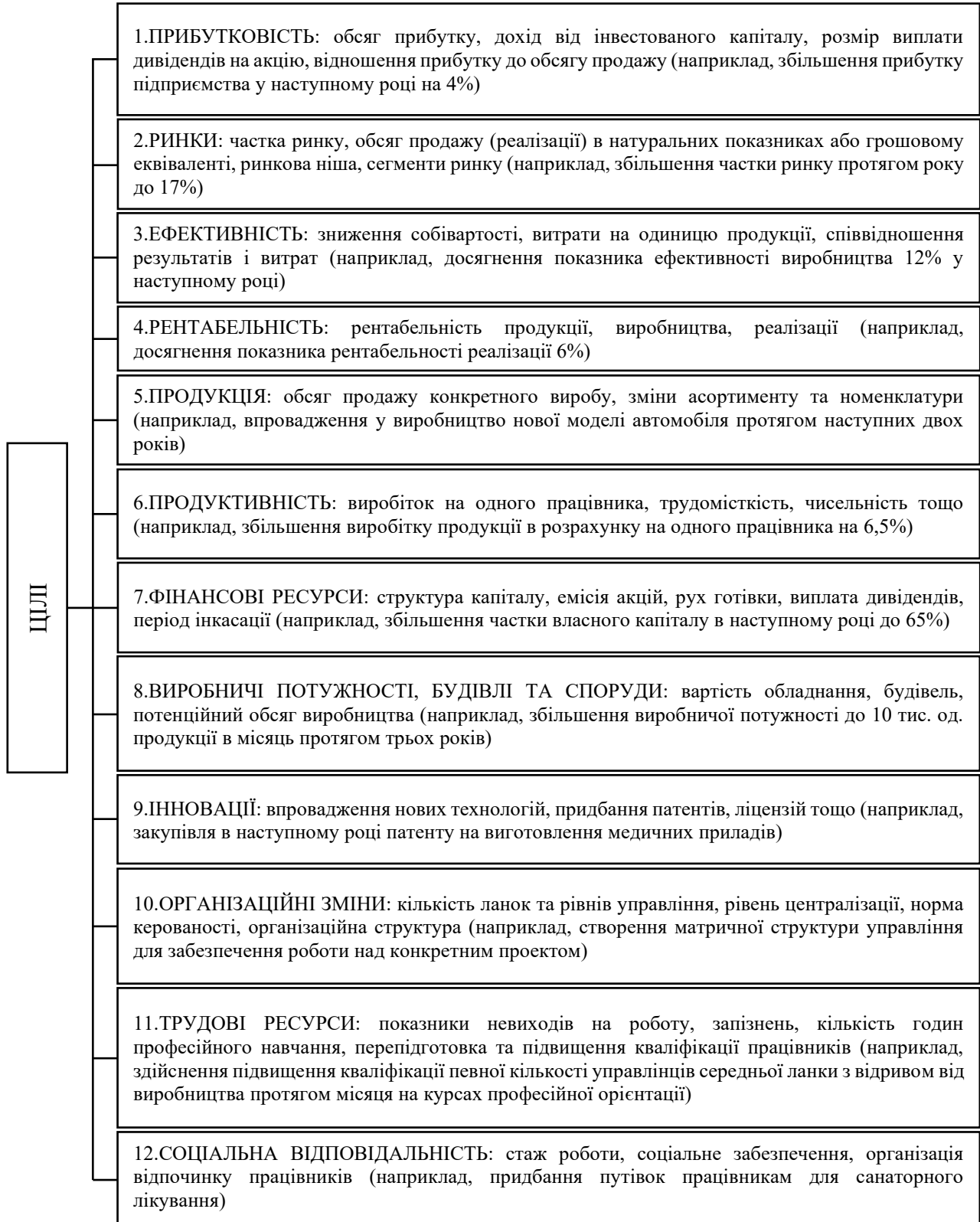
ДОДАТОК Б

Потенційні можливості стратегій щодо формування конкурентних переваг
бізнесу

Рівень управління	Вид стратегії	Можливості бізнесу від реалізації стратегії	Конкурентна перевага
Корпоративний	Загальні	Підвищення ефективності, безпеки, легітимності бізнесу. Зниження ризику. Розвиток регіонального ринку.	Стратегічне передбачення Інноваційність Реактивність Динамізм
Діловий (бізнесрівень)	Загальні конкурентні	Освоєння виробництва нових продуктів, розширення переліку послуг для споживачів. Диверсифікація. Інтеграція. Експансія нових ніш чи сегментів ринку	Гнучкість у виборі виду й сфери діяльності Забезпечення стійкості продукту на визначеному сегменті ринку Багатоваріантність продуктів і процесів
Функціональний	Функціональні	Створення конкурентоспроможного продукту. Забезпечення збалансованості функціоналу	Швидка реакція на зміни потреб споживачів Ресурсоефективність
Операційний	Операційні	Оптимізація процесів й операцій в координатах часу і простору. Оптимізація ресурсного забезпечення. Скорочення операційного циклу	Зниження витрат ресурсів і скорочення часу на виконання процесів й операцій

Джерело: [35]

Система цілей стратегічного планування



Джерело: узагальнено на основі [26]

Схематична модель стратегічного планування



Джерело: сформовано на основі [1; 12; 13; 18; 19; 20; 23]

ДОДАТОК Д.1

Характеристики конкурентоспроможної металочерепиці

Параметри	Ваговий індекс, %	Значення параметрів
Товщина сталі, мм.	20	0,5
Цинкування, г/м ²	30	275
Вид полімерного покриття, бали	20	5
Товщина полімерного покриття, мкм.	10	35
Висота профілю, мм.	10	40
Колір, бали	10	5
Усього	100	-

Джерело: сформовано автором на основі [27; 30]

ДОДАТОК Д.2

Характеристика метало черепиці ТОВ «БУДВЕРБІЖ» і його конкурентів

Параметри	ТОВ «БУДВЕРБІЖ»	ТОВ «Євромодуль»	ТОВ «Фабрика крівлі»
Товщина сталі, мм.	0,45	0,45	0,4
Цинкування, г/м ²	275	275	250
Вид полімерного покриття, бали	4	4	4
Товщина полімерного покриття, мкм.	35	35	30
Висота профілю, мм.	35	40	35
Колір, бали	4	5	4
Ціна, грн./м ²	162	165	160

Джерело: власні дослідження автора

ДОДАТОК Д.3

Розрахунок одиничних і групових параметричних індексів

Параметри	Ваговий індекс, %	ТОВ «БУДВЕРБІЖ»		ТОВ «Євромодуль»		ТОВ «Фабрика крівлі»	
		ПІ	ЗПІ	ПІ	ЗПІ	ПІ	ЗПІ
Товщина сталі	20	90	18	90	18	80	16
Цинкування	30	100	30	100	30	90	27
Вид полімерного покриття	20	80	16	80	16	80	16
Товщина полімерного покриття	10	100	10	100	10	85	8,5
Висота профілю	10	87	8,7	100	10	87	8,7
Колір	10	80	8	100	10	80	8
Усього	100	89,5	90,7	95	94	83,6	84,2

Джерело: власні розрахунки автора

Кадровий потенціал ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Характеристика	Дані по роках, чол.			Темпи змін, чол.	
	2022	2023	2024	2023/2022	2024/2022
1	2	3	4	5	6
Кадрове забезпечення					
Загальна чисельність працівників, з них:	24	16	11	-8	-13
– керівники	3	3	3	-	-
– спеціалісти	5	4	2	-1	-3
– робітники	16	9	6	-7	-10
Структура персоналу за віком					
25-34	5	2	2	-3	-3
35-49	14	9	4	-5	-10
50 і більше	5	5	5	-	-
Структура персоналу за освітою					
– неповною та базовою вищою	7	6	5	-1	-2
– повною вищою, з них:	17	10	6	-7	-11
– технічна освіта	9	5	3	-4	-6
– економічна освіта	6	4	2	-2	-4
– інша	2	1	1	-1	-
Аналіз показників руху персоналу					
Прийнято працівників, чол.	4	6	10	2	6
Вибуло працівників, з них:	6	8	18	2	12
– по неповажних причинах	1	1	1	-	-
– по поважних причинах	5	7	17	2	12
– коефіцієнт обороту з прийому	0,166	0,375	0,909	0,209	0,743
– коефіцієнт обороту зі звільнення	0,25	0,5	1,636	0,25	1,386
– коефіцієнт загального обороту	0,416	0,875	2,545	0,459	2,129
– коефіцієнт плинності кадрів	0,041	0,062	0,09	0,021	0,049

Продовження додатку Е

1	2	3	4	5	6
Ефективність використання кадрів					
Загальна кількість днів, відпрацьованих робітниками, людино-днів	1504	1008	750	-496	-754
Загальна кількість годин, відпрацьованих робітниками, людино-годин	8121	6249	5100	-1872	-3021
Середня кількість днів відпрацьованих 1 робітником	94	112	125	18	31
Середня тривалість робочого дня, год.	5,4	6,2	6,8	0,8	1,4
Середньорічний виробіток продукції на 1 працівника, тис.грн.	1103,5	1855,8	3448,8	752,3	2345,3
Середньорічний виробіток продукції на 1 робітника, тис.грн.	1655,2	3299,2	6322,8	1644	4667,6

Джерело: власні дослідження автора

ДОДАТОК Ж.1

План обсягу продажів ТОВ «БУДВЕРБІЖ» у 2025 році, (грн.)

Місяці	Метало черепиця	Метало профіль	Сайдинг	Водостічні системи	Акcesуари	Надходження за місяць
Січень	600000	484000	480000	60000	12000	1636000
Лютий	800000	572000	570000	97500	18250	2057750
Березень	900000	660000	630000	210000	37500	2437500
Квітень	1350000	1056000	900000	270000	45000	3621000
Травень	1450000	1144000	1020000	330000	60000	4004000
Червень	1650000	1276000	1080000	360000	62500	4428500
Липень	2050000	1716000	1350000	420000	75000	5611000
Серпень	1750000	1364000	1140000	465000	90000	4809000
Вересень	1250000	968000	780000	360000	115000	3473000
Жовтень	800000	572000	660000	330000	80000	2442000
Листопад	700000	440000	480000	225000	45000	1890000
Грудень	650000	396000	360000	180000	40000	1626000
	13950000	10648000	9450000	3307500	680250	38035750

Джерело: сформовано на основі зібраної інформації

ДОДАТОК Ж.2

Виробнича програма ТОВ «БУДВЕРБІЖ» у 2025 році

Місяці	Метало черепиця, м ²	Метало профіль, м ²	Сайдинг, м ²	Водостічні системи, шт.	Акcesуари, шт.
Січень	2400	2200	3200	200	240
Лютий	3200	2600	3800	325	365
Березень	3600	3000	4200	700	750
Квітень	5400	4800	6000	900	900
Травень	5800	5200	6800	1100	1200
Червень	6600	5800	7200	1200	1250
Липень	8200	7800	9000	1400	1500
Серпень	7000	6200	7600	1550	1800
Вересень	5000	4400	5200	1200	2300
Жовтень	3200	2600	4400	1100	1600
Листопад	2800	2000	3200	750	900
Грудень	2600	1800	2400	600	800
	55800	48400	63000	11025	13605

Джерело: сформовано на основі зібраної інформації

ДОДАТОК Ж.3

Фінансовий план ТОВ «БУДВЕРБІЖ» на 2025 рік

Статті доходів / витрат	Фінансовий план	
	Доходи, тис.грн.	Витрати, тис.грн.
Реалізація метало черепиці	13950	-
Реалізація метало профілю	10648	-
Реалізація сайдингу	9450	-
Реалізація водостічних систем	3307,5	-
Реалізація аксесуарів	680,2	-
Закупівля сировини та матеріалів	-	29065
Оплата праці працівників	-	1918,8
Витрати на енергоносії та комунальні послуги	-	975,5
Інші витрати	-	4303
Фінансовий результат до оподаткування	1773,4	-
Податок на прибуток	-	319,2
Чистий фінансовий результат	1454,2	-

Джерело: сформовано на основі зібраної інформації

Денне завдання для зміни у ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Завдання №021 / 03.02.2025

Дата: 03.02.2025

Ціль: Виготовити 160 м² метало черепиці профілю Хвиля

Зміна 1 (08:00–14:00): 80 м²

Оператор: Іванов І.І.

Подавач: Петров П.П.

Пакувальник: Сидоренко С.С.

Зміна 2 (14:00–20:00): 80 м²

Оператор: Коваленко К.К.

Подавач: Романюк Р.Р.

Пакувальник: Литвинюк Л.Л.

Матеріали видані зі складу:

Рулон сталь 0,45 мм – 1 рулон (1,2 т.)

Пакування – згідно норм

Джерело: сформовано на основі зібраної інформації

Звіт про виконання денного завдання для зміни у ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Звіт №021 / 03.02.2025**Факт:**

Виготовлено: 162 м² (запас на відходи)

Втрати: 2 м² (пом'яття валика)

Фактична витрата металу: 3,7 т.

Час простою: 20 хв. (заміна різака)

Виконавці: ті ж, що у завданні

Підпис:

Оператор зміни 1 – Іванов І.І.

Оператор зміни 2 – Коваленко К.К.

Начальник цеху – Степаненко С.М.

Звіт подається: до 09:00 наступного робочого дня начальнику цеху.

Джерело: сформовано на основі зібраної інформації

Стратегічне планування ТОВ «БУДВЕРБІЖ»



Джерело: сформовано автором на основі [27; 30]

ДОДАТОК К

Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Фактори	Середня експертна оцінка впливу, бали	Середня вагомість факторів	Зважений рівень впливу, бали
Зовнішнє середовище			
Фактори прямої дії			
Споживачі	+4	0,1	+0,4
Постачальники	+4	0,1	+0,4
Конкуренти	-4	0,1	-0,4
Державні органи влади	+1	0,05	+0,05
Інфраструктура	+4	0,1	+0,4
Законодавчі акти	-3	0,08	-0,24
Профспілки, партії та інші громадські організації	0	0,04	0
Система економічних відносин у державі	-4	0,04	-0,16
Організації-сусіди	+3	0,03	0,09
Фактори непрямої дії			
Міжнародні події	-5	0,05	-0,25
Міжнародне оточення	-5	0,05	-0,25
Науково-технічний прогрес	+4	0,08	+0,32
Політичні обставини	-5	0,01	-0,05
Соціально-культурні обставини	-2	0,05	-0,1
Рівень техніки та технології	+4	0,07	+0,28
Особливості міжнародних економічних відносин	+2	0,03	+0,06
Стан економіки	-3	0,02	-0,06
Внутрішнє середовище			
Цілі	+4	0,2	+0,8
Завдання	+4	0,1	+0,4
Структура	+3	0,1	+0,3
Технологія	+3	0,2	+0,6
Персонал	+5	0,2	+1
Ресурси	+4	0,2	+0,8

Бали: 5 – найвищий бал; 0 – найнижчий бал.

Джерело: власні дослідження автора

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Впровадження у товарний асортимент нових видів продукції. 2. Підвищувати кваліфікацію і розвивати творчий потенціал персоналу. 3. Впровадження інновацій у різні сфери діяльності підприємства. 4. Застосування сучасних підходів до стратегічного планування. 5. Залучення інвесторів. 	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення воєнних дій на території України. 2. Складна політична та економічна ситуація в країні. 3. Зростання податкового тиску та комунальних платежів. 4. Зниження купівельної спроможності споживачів. 5. Зростання конкуренції на ринку.
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий і конкурентоспроможний товарний асортимент. 2. Фаховий колектив працівників. 3. Використовуються сучасні матеріали, техніка та технології. 4. Ефективна система управління. 5. Добре налагоджено планування доходів і витрат на короткостроковий період. 	Поле «СсіМ»	Поле «СсіЗ»
<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. У керівництва немає чіткого розуміння як має розвиватися підприємство. 2. Не достатньо уваги приділяється розвитку персоналу. 3. Мала виробнича потужність підприємства. 4. Мало уваги приділяється стратегічному плануванню. 5. Не приділяється увага плануванню інноваційної діяльності. 	Поле «СліМ»	Поле «СліЗ»

Джерело: власні дослідження автора

ДОДАТОК М

Комплекс інноваційних заходів для ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Пропозиції	Характеристика
Маркетинг	
3D-візуалізація та онлайн-конструктор покрівель / фасадів	Клієнт може в режимі реального часу змоделювати свій дах чи фасад
CRM-система з аналітикою поведінки клієнтів	Персоналізовані пропозиції та автоматизовані комунікації
Власний мобільний застосунок для дилерів та монтажників	Швидкий доступ до цін, залишків, документації
Виробництво	
Автоматизація ліній	Впровадження ЧПУ-станків, конвеєрних систем
Інтелектуальний контроль якості (AI/QC)	Камери та датчики, що автоматично перевіряють якість покриття, точність згинання та дефекти.
Зелена енергія	Частковий перехід на сонячні панелі для живлення виробництва
Кадри	
Платформа мікронавчання	Короткі відеоуроки з виробництва, техніки безпеки, обслуговування обладнання
Система внутрішніх інновацій	Кожен працівник може запропонувати ідею й отримати винагороду за її реалізацію
Індивідуальні треки розвитку	Кар'єрне планування на основі інтересів та навичок
Управління	
Lean підхід	Виявлення та усунення втрат (наприклад, простої обладнання, зайві рухи, надлишкові запаси)
Кайдзен-філософія	Безперервні покращення малими кроками
Цифрова стратегічна панель	Відображення цілей, статусу їх виконання, відповідальних осіб

Джерело: сформовано на основі рекомендацій експертів

ДОДАТОК Н.1

АВС-аналіз метало черепиці ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Продукція	Надходження від реалізації продукції, тис.грн.	Частка продукції у загальному обсязі реалізації, %	Накопичена частка, %	АВС
Класична 2_1	1172,16	9,07	9,07	А
Хвиля 2_3	1012,16	7,83	16,90	А
Класична 1_3	938,06	7,26	24,15	А
Класична 2_3	910,88	7,05	31,20	А
Хвиля 1_1	865,94	6,70	37,90	А
Класична 3_2	818,36	6,33	44,23	А
Хвиля 1_2	746,52	5,77	50,00	А
Класична 3_1	743,95	5,75	55,76	А
Хвиля 2_1	707,13	5,47	61,22	А
Класична 3_3	630,72	4,88	66,10	А
Класична 2_2	628,08	4,86	70,96	А
Класична 1_1	624,76	4,83	75,79	А
Хвиля 1_3	612,42	4,74	80,53	В
Хвиля 3_1	524,68	4,06	84,59	В
Хвиля 2_2	518,77	4,01	88,60	В
Хвиля 3_3	510,91	3,95	92,55	В
Хвиля 3_2	502,66	3,89	96,44	С
Класична 1_2	460,74	3,56	100	С

У марці метало черепиці перша цифра відображає сталь з якої вона виготовлена, а друга – колір. Сталь: 1. SSAB. 2. Corus. 3. Arcelor Mittal.

Колір: 1. Червоний. 2. Чорний. 3. Зелений

Джерело: власні розрахунки автора

Продовження додатку Н.1

XYZ-аналіз метало черепиці ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Продукція	надходження у 1 кварталі 2024 р.	надходження у 2 кварталі 2024 р.	надходження у 3 кварталі 2024 р.	надходження у 4 кварталі 2024 р.	коефіцієнт варіації	XYZ
Класична 2_1	56,42	358,16	714,86	42,72	0,938	X
Хвиля 2_3	62,12	328,76	586,18	35,1	0,885	X
Класична 1_3	54,86	314,28	540,64	28,28	0,891	X
Класична 2_3	35,24	458,34	392,36	24,94	0,874	X
Хвиля 1_1	42,19	372,56	381,58	69,61	0,743	X
Класична 3_2	34,95	404,92	311,23	67,26	0,769	X
Хвиля 1_2	20,38	357,48	342,72	25,94	0,876	X
Класична 3_1	28,74	336,84	322,45	55,92	0,774	X
Хвиля 2_1	32,58	307,67	302,96	63,92	0,729	X
Класична 3_3	24,6	326,02	218,65	61,45	0,770	X
Класична 2_2	33,18	224,82	330,72	39,36	0,805	Y
Класична 1_1	48,74	214,76	268,72	92,54	0,569	Y
Хвиля 1_3	43,88	245,08	266,26	57,2	0,672	Y
Хвиля 3_1	58,26	208,18	226,34	31,9	0,661	Y
Хвиля 2_2	53,96	198,54	228,64	37,63	0,653	Y
Хвиля 3_3	46,78	202,87	210,86	50,4	0,620	Y
Хвиля 3_2	52,84	218,66	189,18	41,98	0,628	Z
Класична 1_2	42,16	274,66	108,08	35,84	0,836	Z

У марці метало черепиці перша цифра відображає сталь з якої вона виготовлена,

а друга – колір. Сталь: 1. SSAB. 2. Corus. 3. Arcelor Mittal.

Колір: 1. Червоний. 2. Чорний. 3. Зелений

Джерело: власні розрахунки автора

ДОДАТОК Н.2

ABC-аналіз метало профілю ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Продукція	Надходження від реалізації продукції, тис.грн.	Частка продукції у загальному обсязі реалізації, %	Накопичена частка, %	ABC
1	2	3	4	5
T-14 (2 1)	385,25	4,16	4,16	A
T-20 (2 1)	377,12	4,07	8,23	A
T-35 (2 1)	298,74	3,22	11,46	A
T-20 (3 1)	298,64	3,22	14,68	A
T-20 (3 3)	280,87	3,03	17,71	A
T-18 (2 1)	272,34	2,94	20,65	A
T-18 (2 3)	268,74	2,90	23,55	A
T-20 (3 2)	264,54	2,86	26,41	A
T-8 (2 1)	253,41	2,74	29,14	A
T-8 (2 3)	252,06	2,72	31,86	A
T-35 (2 3)	242,68	2,62	34,48	A
T-20 (2 3)	224,32	2,42	36,90	A
T-35 (3 3)	220,16	2,38	39,28	A
T-14 (2 3)	210,86	2,28	41,56	A
T-14 (2 2)	198,46	2,14	43,70	A
T-35 (1 3)	197,74	2,13	45,83	A
T-35 (3 1)	194,23	2,10	47,93	A
T-14 (3 2)	192,48	2,08	50,01	A
T-18 (3 2)	188,12	2,03	52,04	A
T-20 (1 1)	187,96	2,03	54,07	A
T-35 (1 1)	186,94	2,02	56,08	A
T-20 (2 2)	186,42	2,01	58,10	A
T-20 (1 2)	184,38	1,99	60,09	A
T-18 (3 1)	183,46	1,98	62,07	A
T-35 (2 2)	182,14	1,97	64,03	A
T-18 (2 2)	182,06	1,97	66,00	A

Продовження додатку Н.2

1	2	3	4	5
T-8 (3_2)	180,14	1,94	67,94	A
T-18 (3_3)	179,68	1,94	69,88	A
T-20 (1_3)	178,44	1,93	71,81	A
T-35 (1_2)	178,33	1,92	73,73	A
T-35 (3_2)	177,42	1,92	75,65	A
T-14 (1_3)	175,26	1,89	77,54	A
T-8 (3_3)	172,06	1,86	79,40	A
T-14 (1_1)	168,92	1,82	81,22	B
T-8 (2_2)	168,18	1,82	83,04	B
T-8 (1_2)	167,24	1,81	84,84	B
T-18 (1_1)	164,87	1,78	86,62	B
T-14 (3_1)	163,24	1,76	88,38	B
T-18 (1_3)	162,12	1,75	90,13	B
T-14 (1_2)	158,84	1,71	91,85	B
T-18 (1_2)	157,64	1,70	93,53	B
T-8 (1_1)	155,76	1,68	95,21	C
T-8 (1_3)	154,18	1,66	96,88	C
T-14 (3_3)	152,07	1,64	98,52	C
T-8 (3_1)	135,69	1,46	99,98	C

У дужках марки метало профілю перша цифра відображає сталь з якої вона виготовлена, а друга – колір. Сталь: 1. SSAB. 2. Corus. 3. Arcelor Mittal.

Колір: 1. Червоний. 2. Чорний. 3. Зелений

Джерело: власні розрахунки автора

Продовження додатку Н.2

XYZ-аналіз метало профілю ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Продукція	надходження у 1 кварталі 2024 р.	надходження у 2 кварталі 2024 р.	надходження у 3 кварталі 2024 р.	надходження у 4 кварталі 2024 р.	коефіцієнт варіації	XYZ
1	2	3	4	5	6	7
T-14 (2_1)	30,58	154,12	162,64	37,91	0,645	X
T-20 (2_1)	28,16	168,65	155,48	24,83	0,720	X
T-35 (2_1)	26,84	132,87	118,36	20,67	0,686	X
T-20 (3_1)	32,07	124,26	126,04	16,27	0,680	X
T-20 (3_3)	20,72	110,72	134,22	15,21	0,754	X
T-18 (2_1)	18,64	98,14	127,65	27,91	0,677	X
T-18 (2_3)	16,18	115,08	92,45	45,03	0,577	X
T-20 (3_2)	22,62	98,94	128,16	14,82	0,734	X
T-8 (2_1)	18,62	105,84	98,55	30,4	0,617	X
T-8 (2_3)	16,94	124,86	98,64	11,62	0,787	X
T-35 (2_3)	18,12	108,36	102,96	13,24	0,742	X
T-20 (2_3)	15,36	98,02	94,2	16,74	0,714	X
T-35 (3_3)	14,93	84,87	101,87	18,49	0,705	X
T-14 (2_3)	12,16	96,58	85,84	16,28	0,734	X
T-14 (2_2)	14,02	82,11	87,39	14,94	0,709	X
T-35 (1_3)	14,65	78,16	90,95	13,98	0,716	X
T-35 (3_1)	16,74	69,16	94,58	13,75	0,710	X
T-14 (3_2)	15,78	78,14	81,94	16,62	0,663	X
T-18 (3_2)	12,32	82,08	79,85	13,87	0,721	X
T-20 (1_1)	18,68	86,74	65,08	17,46	0,636	X
T-35 (1_1)	18,14	92,46	56,72	19,62	0,654	X
T-20 (2_2)	18,72	84,62	65,95	17,13	0,631	X
T-20 (1_2)	15,14	86,98	65,28	16,98	0,672	X
T-18 (3_1)	14,83	75,97	77,94	14,72	0,678	X
T-35 (2_2)	14,68	71,28	82,16	14,02	0,690	X
T-18 (2_2)	13,36	92,75	60,66	15,29	0,729	X
T-8 (3_2)	13,81	65,33	86,24	14,76	0,702	X
T-18 (3_3)	12,55	74,12	80,93	12,08	0,727	X

Продовження додатку Н.2

1	2	3	4	5	6	7
T-20 (1_3)	13,46	74,36	77,67	12,95	0,704	Y
T-35 (1_2)	14,12	84,65	65,6	13,96	0,701	Y
T-35 (3_2)	15,45	66,87	78,92	16,18	0,650	Y
T-14 (1_3)	16,22	75,85	64,55	18,64	0,609	Y
T-8 (3_3)	14,32	62,03	82,54	13,17	0,701	Y
T-14 (1_1)	13,65	75,13	65,26	14,88	0,667	Y
T-8 (2_2)	16,97	54,35	82,64	14,22	0,672	Y
T-8 (1_2)	12,58	78,82	61,49	14,35	0,693	Y
T-18 (1_1)	13,32	60,06	78,65	12,84	0,701	Y
T-14 (3_1)	14,69	76,98	55,03	16,54	0,646	Y
T-18 (1_3)	13,05	51,1	84,08	13,89	0,727	Y
T-14 (1_2)	15,01	78,92	50,76	14,15	0,680	Y
T-18 (1_2)	12,87	68,75	62,46	13,56	0,667	Y
T-8 (1_1)	13,87	60,63	68,72	12,54	0,665	Z
T-8 (1_3)	11,75	65,84	63,01	13,58	0,672	Z
T-14 (3_3)	11,23	68,07	59,92	12,85	0,687	Z
T-8 (3_1)	12,65	45,88	65,18	11,98	0,668	Z

У дужках марки метало профілю перша цифра відображає сталь з якої вона виготовлена, а друга – колір. Сталь: 1. SSAB. 2. Corus. 3. Arcelor Mittal.

Колір: 1. Червоний. 2. Чорний. 3. Зелений

Джерело: власні розрахунки автора

ДОДАТОК Н.3

ABC-аналіз сайдингу ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Продукція	Надходження від реалізації продукції, тис.грн.	Частка продукції у загальному обсязі реалізації, %	Накопичена частка, %	ABC
1	2	3	4	5
Блок-Хаус 3_2	294,26	3,66	3,66	A
Фасадна панель 1_3	280,01	3,48	7,14	A
Дерев'яний зруб 1_3	272,24	3,39	10,53	A
Дерев'яний зруб 3_3	264,8	3,30	13,83	A
Дерев'яний зруб 1_2	260,16	3,24	17,07	A
Фасадна панель 3_2	248,62	3,09	20,16	A
Блок-Хаус 1_2	248,26	3,09	23,25	A
Стандарт 1_3	245,06	3,05	26,30	A
Блок-Хаус 2_2	242,48	3,02	29,32	A
Стандарт 2_2	242,17	3,01	32,33	A
Блок-Хаус 3_3	240,48	2,99	35,32	A
Фасадна панель 3_1	238,11	2,96	38,29	A
Стандарт 1_1	235,15	2,93	41,21	A
Фасадна панель 1_1	234,08	2,91	44,13	A
Блок-Хаус 2_3	232,88	2,90	47,03	A
Стандарт 2_1	223,36	2,78	49,81	A
Фасадна панель 2_3	222,98	2,78	52,58	A
Блок-Хаус 3_1	220,54	2,74	55,33	A
Стандарт 1_2	218,68	2,72	58,05	A
Стандарт 3_1	214,72	2,67	60,72	A
Фасадна панель 2_1	214,26	2,67	63,39	A
Фасадна панель 3_3	212,16	2,64	66,03	A
Блок-Хаус 1_1	210,85	2,62	68,65	A
Дерев'яний зруб 3_2	210,36	2,62	71,27	A
Стандарт 3_3	205,86	2,56	73,83	A
Дерев'яний зруб 2_1	204,1	2,54	76,37	A

Продовження додатку Н.3

1	2	3	4	5
Стандарт 2_3	202,37	2,52	78,89	А
Дерев'яний зруб 1_1	198,87	2,48	81,37	В
Стандарт 3_2	194,13	2,42	83,78	В
Блок-Хаус 1_3	192,46	2,40	86,18	В
Дерев'яний зруб 2_2	191,82	2,39	88,56	В
Дерев'яний зруб 2_3	189,24	2,36	90,92	В
Фасадна панель 1_2	188,32	2,34	93,26	В
Дерев'яний зруб 3_1	188,24	2,34	95,61	С
Фасадна панель 2_2	184,86	2,30	97,91	С
Блок-Хаус 2_1	168,06	2,09	100,00	С

У марці сайдингу перша цифра відображає сталь з якої вона виготовлена, а

друга – колір. Сталь: 1. SSAB. 2. Corus. 3. Arcelor Mittal.

Колір: 1. Червоний. 2. Чорний. 3. Зелений

Джерело: власні розрахунки автора

Продовження додатку Н.3

XYZ-аналіз сайдингу ТОВ «БУДВЕРБІЖ»

Продукція	надходження у 1кварталі 2024 р.	надходження у 2кварталі 2024 р.	надходження у 3кварталі 2024 р.	надходження у 4кварталі 2024 р.	коефіцієнт варіації	XYZ
1	2	3	4	5	6	7
Блок-Хаус 3_2	14,28	118,56	132,14	29,28	0,710	X
Фасадна панель 1_3	16,85	120,25	127,17	15,74	0,768	X
Дерев'яний зруб 1_3	17,18	63,79	172,65	18,62	0,928	X
Дерев'яний зруб 3_3	14,96	126,44	106,28	17,12	0,765	X
Дерев'яний зруб 1_2	18,32	91,1	134,18	16,56	0,768	X
Фасадна панель 3_2	15,11	118,36	97,47	17,68	0,745	X
Блок-Хаус 1_2	14,94	114,38	104,78	14,16	0,767	X
Стандарт 1_3	17,08	108,38	99,96	19,64	0,702	X
Блок-Хаус 2_2	19,63	98,83	105,64	18,38	0,687	X
Стандарт 2_2	14,25	110,04	101,91	15,97	0,751	X
Блок-Хаус 3_3	16,46	105,26	101,74	17,02	0,721	X
Фасадна панель 3_1	13,14	101,52	106,98	16,47	0,752	X
Стандарт 1_1	19,18	95,1	104,62	16,25	0,701	X
Фасадна панель 1_1	14,55	105,48	101,29	12,76	0,767	X
Блок-Хаус 2_3	15,62	110,65	89,77	16,84	0,732	X
Стандарт 2_1	12,24	89,13	108,34	13,65	0,777	X
Фасадна панель 2_3	16,57	107,86	83,29	15,26	0,731	X
Блок-Хаус 3_1	18,06	66,8	118,14	17,54	0,752	X
Стандарт 1_2	12,87	84,16	106,01	15,64	0,752	X
Стандарт 3_1	15,66	98,78	83,04	17,24	0,701	X
Фасадна панель 2_1	14,82	88,72	94,96	15,76	0,715	X

Продовження додатку Н.3

1	2	3	4	5	6	7
Фасадна панель 3_3	17,36	92,65	83,99	18,16	0,667	X
Блок-Хаус 1_1	13,62	94,53	89,65	13,05	0,747	X
Дерев'яний зруб 3_2	18,02	92,36	83,04	16,94	0,670	Y
Стандарт 3_3	10,64	83,36	101,28	10,58	0,803	Y
Дерев'яний зруб 2_1	15,18	71,94	102,16	14,82	0,736	Y
Стандарт 2_3	13,68	84,81	84,26	19,62	0,672	Y
Дерев'яний зруб 1_1	16,14	72,06	93,62	17,05	0,683	Y
Стандарт 3_2	15,74	82,86	78,66	16,87	0,664	Y
Блок-Хаус 1_3	14,66	72,13	90,35	15,32	0,701	Y
Дерев'яний зруб 2_2	18,32	70,64	86,28	16,58	0,646	Y
Дерев'яний зруб 2_3	12,74	89,7	72,16	14,64	0,722	Y
Фасадна панель 1_2	15,42	77,16	82,78	12,96	0,700	Y
Дерев'яний зруб 3_1	16,26	77,97	78,12	15,89	0,658	Z
Фасадна панель 2_2	12,58	72,68	86,54	13,06	0,730	Z
Блок-Хаус 2_1	17,85	64,16	68,71	17,34	0,582	Z

У марці сайдингу перша цифра відображає сталь з якої вона виготовлена, а

друга – колір. Сталь: 1. SSAB. 2. Corus. 3. Arcelor Mittal.

Колір: 1. Червоний. 2. Чорний. 3. Зелений

Джерело: власні розрахунки автора