

ЯГОТИНСЬКИЙ ІНСТИТУТ ПРАТ «ВНЗ» «МАУП»

Кафедра економіки, фінансів та менеджменту

КУРСОВА РОБОТА

з дисципліни «Менеджмент»

на тему «Застосування функції «планування» в системі управління підприємством»

Студент 2 курсу

Самокиша Дмитро Володимирович

групи ІНЗ4-9-24-Б1М-Н(4,0д)

спеціальності «Менеджмент»

Керівник: Огороднік Тетяна Дмитрівна

Національна шкала _____

Кількість балів: ____ Оцінка ECTS _____

Члени комісії:

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

2026 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ	6
1.1. Сутність та роль планування як ключової функції менеджменту в сучасних умовах господарювання	6
1.2. Види планів та підходи до планування в системі менеджменту.....	12
1.3. Роль стратегічного планування в діяльності підприємства	17
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ВЕКТОР-ДРУК»	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вектор-Друк».....	23
2.2. Оцінка ефективності реалізації стратегічних планів ТОВ «Вектор-Друк»..	29
2.3. Виявлення основних проблем та недоліків стратегічного планування ТОВ «Вектор-Друк».....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ВЕКТОР-ДРУК».....	41
3.1. Розроблення цифрової стратегії розвитку ТОВ «Вектор-Друк» на основі впровадження технології Web-to-Print	41
3.2. Удосконалення системи стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Вектор-Друк».....	47
ВИСНОВКИ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки ефективне функціонування підприємств значною мірою залежить від якості управління та здатності керівництва своєчасно реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища. Посилення конкуренції, глобалізаційні процеси, цифровізація бізнесу, нестабільність економічної ситуації та швидкий розвиток інформаційних технологій обумовлюють необхідність використання сучасних методів управління, серед яких важливе місце посідає планування.

Планування є однією з основних функцій менеджменту, яка визначає цілі діяльності підприємства, шляхи їх досягнення та необхідні ресурси для реалізації поставлених завдань. Саме завдяки плануванню забезпечується узгодженість дій усіх структурних підрозділів організації, підвищується ефективність використання ресурсів, знижується рівень невизначеності та ризику при прийнятті управлінських рішень. Планування виступає фундаментом управлінської діяльності, оскільки створює передумови для реалізації інших функцій менеджменту, таких як організація, мотивація та контроль.

В умовах ринкової економіки роль планування постійно зростає. Сучасне підприємство функціонує в динамічному середовищі, яке характеризується швидкими змінами попиту, технологічними інноваціями, коливанням економічних показників та зростанням вимог споживачів. За таких умов відсутність ефективної системи планування може призвести до нераціонального використання ресурсів, зниження конкурентоспроможності та втрати ринкових позицій. Водночас якісно організований процес планування дозволяє підприємству своєчасно виявляти можливості розвитку, прогнозувати майбутні зміни та формувати ефективну стратегію діяльності.

Актуальність теми курсової роботи обумовлена необхідністю дослідження особливостей застосування функції планування в системі управління підприємством, оскільки саме планування забезпечує

цілеспрямований розвиток організації, сприяє досягненню поставлених цілей та підвищенню ефективності господарської діяльності. Особливого значення набуває вивчення сучасних підходів до планування в умовах нестабільного зовнішнього середовища, коли підприємства повинні поєднувати довгострокове бачення розвитку з високим рівнем гнучкості управлінських рішень.

Теоретичні засади планування та його роль у системі менеджменту досліджувалися багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями. Значний внесок у розвиток теорії управління та планування зробили А. Файоль, П. Друкер, Г. Кунц, Ц. О'Доннелл, Г. Мінцберг, Р. Акофф, М. Мескон та інші вчені. Серед українських дослідників вагомий внесок у вивчення проблем планування здійснили Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб, І. О. Бланк, Є. Г. Панченко, В. А. Борисова та інші науковці. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання вдосконалення системи планування на підприємствах залишаються актуальними та потребують подальших досліджень з урахуванням сучасних умов ведення бізнесу.

Метою курсової роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів застосування функції планування в системі управління підприємством і розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності планової діяльності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити сутність планування як функції менеджменту;
- розглянути основні принципи, методи та види планування;
- визначити місце планування в системі управління підприємством;
- проаналізувати роль стратегічного планування в діяльності сучасних підприємств;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Вектор-Друк»;
- здійснити аналіз системи планування та оцінити ефективність її функціонування на підприємстві;
- виявити основні проблеми та недоліки планової діяльності;

– розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення процесу планування на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти застосування функції планування в системі управління підприємством.

У процесі виконання роботи були використані такі методи дослідження: аналіз і синтез, системний підхід, метод порівняння, узагальнення, статистичний аналіз, графічний метод, SWOT-аналіз та метод економічного обґрунтування.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань менеджменту та планування, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, фінансова та управлінська звітність ТОВ «Вектор-Друк», а також результати власних досліджень автора.

Практичне значення роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для вдосконалення системи планування та підвищення ефективності управлінської діяльності ТОВ «Вектор-Друк».

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та роль планування як ключової функції менеджменту в сучасних умовах господарювання

Планування належить до фундаментальних функцій менеджменту та виступає основою ефективного управління будь-якою організацією. Саме завдяки плануванню визначаються стратегічні та оперативні цілі діяльності підприємства, формуються напрями розвитку, розподіляються ресурси та встановлюються конкретні заходи, необхідні для досягнення поставлених результатів. Фактично планування створює логічну основу для прийняття управлінських рішень і забезпечує узгодженість дій усіх учасників організації.

В умовах сучасної ринкової економіки значення планування суттєво зростає. Глобалізаційні процеси, стрімкий розвиток цифрових технологій, посилення конкуренції, нестабільність економічного середовища, геополітичні виклики та швидкі зміни споживчих потреб формують нові вимоги до системи управління підприємствами. За таких умов керівники повинні не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, а й завчасно прогнозувати можливі ризики та можливості. Саме тому планування стає важливим інструментом забезпечення стабільності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання [2].

Особливої актуальності питання планування набуло в Україні в умовах трансформаційних процесів економіки, інтеграції до світового економічного простору та необхідності адаптації підприємств до сучасних ринкових механізмів. Перехід від адміністративно-командної системи до ринкових відносин сприяв переосмисленню ролі планування в управлінні. Якщо раніше воно мало переважно директивний характер, то сьогодні його основним

завданням є забезпечення гнучкості, адаптивності та ефективності діяльності підприємства в умовах невизначеності [5].

Незважаючи на очевидну важливість планування, у практиці управління нерідко спостерігається його недооцінка. Частина керівників розглядає процес розроблення планів як формальну процедуру, необхідну лише для виконання вимог власників, інвесторів чи контролюючих органів. Існує також поширене переконання, що в умовах високої динамічності ринку довгострокові плани швидко втрачають актуальність і тому не виправдовують витрат часу та ресурсів на їх розроблення. Однак подібний підхід часто призводить до хаотичності управлінських дій, неефективного використання ресурсів, перевищення запланованих витрат, виникнення організаційних конфліктів та помилок стратегічного характеру [30].

Світовий досвід функціонування успішних компаній переконливо доводить, що якісне планування є необхідною умовою досягнення довгострокового успіху. Планування дозволяє не лише визначити бажані результати діяльності, а й сформувати механізми їх досягнення, передбачити потенційні загрози, оцінити необхідні ресурси та забезпечити контроль за виконанням поставлених завдань. Завдяки цьому підприємство отримує можливість більш раціонально використовувати фінансові, матеріальні та трудові ресурси, знижувати рівень ризику та своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Потреба в плануванні виникає на всіх етапах життєвого циклу підприємства. Воно є необхідним під час створення нового бізнесу, виходу на ринок із новими товарами або послугами, реалізації інвестиційних проєктів, розширення виробничої діяльності, освоєння нових сегментів ринку, проведення реструктуризації чи реорганізації підприємства. Крім того, планування відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стійкості організації та підвищенні її інвестиційної привабливості.

Таким чином, актуальність дослідження планування як функції менеджменту зумовлена необхідністю поглибленого розуміння його ролі в

системі управління сучасним підприємством, а також пошуком ефективних шляхів удосконалення планової діяльності в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Це пов'язано як із потребами подальшого розвитку теорії менеджменту, так і з практичними завданнями підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності та стійкості підприємств. Особливого значення набувають питання адаптивного, стратегічного та сценарного планування, які дозволяють організаціям успішно функціонувати в умовах VUCA-середовища, що характеризується нестабільністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю [27].

Проблематика планування як однієї з основних функцій менеджменту вже тривалий час перебуває в центрі уваги науковців і практиків у сфері управління. Теоретичні засади планування були закладені представниками класичної школи менеджменту, серед яких особливе місце належить Анрі Файолю. Він визначав планування як одну з найважливіших функцій управління та підкреслював його роль у забезпеченні ефективності діяльності організації. Значний внесок у розвиток теорії управління зробили також Мері Паркер Фоллетт, Гарольд Кунц, Циріл О'Доннел, Генрі Мінцберг, Іцхак Адізес, Елтон Мейо та інші дослідники. У своїх працях вони розглядали питання стратегічного планування, управлінської координації, участі персоналу в процесі прийняття рішень, а також необхідність забезпечення гнучкості управлінських систем.

Окремої уваги заслуговують наукові розробки Рассела Акоффа, який розглядав планування як безперервний процес підготовки майбутніх рішень та наголошував на його системному характері. Значний внесок у розвиток концепцій стратегічного управління зробили також Т. Бовард, Р. Мартін, Г. Берт, Р. Вокер, Дж. Монстер, К. Таво та Р. Размус, які досліджували механізми адаптації організацій до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності стратегічного управління.

Серед українських учених вагомий внесок у дослідження проблем планування зробили Г. М. Тарасюк, Л. І. Шваб, В. Мироненко, Є. Панченко, О. Гнідаш, І. Бланк, В. Борисова та інші. У своїх роботах вони розглядали

теоретичні засади планування, методичні підходи до його організації, особливості стратегічного та оперативного планування, а також питання адаптації планових процесів до умов ринкової економіки. Значна увага приділялася розробленню інструментів бізнес-планування, фінансового планування та стратегічного розвитку підприємств.

Водночас, незважаючи на значну кількість наукових праць і практичних досліджень, низка питань залишається недостатньо опрацьованою. Зокрема, потребують подальшого вивчення механізми впровадження адаптивного та сценарного планування, методи швидкого коригування стратегічних планів в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, а також використання цифрових технологій, штучного інтелекту та аналітичних систем підтримки прийняття рішень у процесі планування. Особливої актуальності ці питання набувають в умовах VUCA-середовища, коли підприємства змушені діяти в умовах постійної невизначеності та ризику [19].

Планування є однією з найважливіших функцій менеджменту, яка забезпечує цілеспрямований розвиток організації та створює основу для реалізації всіх інших управлінських функцій. У загальному розумінні планування являє собою процес визначення майбутніх цілей підприємства, розроблення комплексу заходів щодо їх досягнення та прогнозування необхідних ресурсів для реалізації поставлених завдань.

У сучасній теорії менеджменту планування розглядається як особливий вид управлінської діяльності, спрямований на формування бажаного майбутнього стану організації. Воно дозволяє керівництву визначити перспективи розвитку підприємства, оцінити наявні можливості та загрози, а також сформувати ефективну систему управлінських рішень. Завдяки плануванню організація отримує відповіді на ключові питання: якими є її стратегічні цілі, які ресурси необхідні для їх досягнення, які ризики можуть виникнути та які заходи потрібно здійснити для забезпечення успішної діяльності [22].

В умовах нестабільного ринкового середовища значення планування постійно зростає. Підприємства функціонують у середовищі, що характеризується високим рівнем конкуренції, технологічними змінами, економічною нестабільністю та швидкою зміною потреб споживачів. За таких умов ефективне планування стає необхідною передумовою забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства.

Особливістю сучасного планування є його безперервний характер. На відміну від традиційного підходу, коли план складався на тривалий період і практично не змінювався, сьогодні планування розглядається як динамічний процес, що потребує постійного коригування відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Таким чином, підприємство отримує можливість оперативно реагувати на нові виклики та адаптувати свою діяльність до змін ринкової кон'юнктури (табл.1.1.) [2,5,7,19, 23].

Важливу роль у сучасному менеджменті відіграє адаптивне та сценарне планування. Використання кількох альтернативних сценаріїв розвитку подій дозволяє керівникам завчасно підготуватися до можливих змін економічної ситуації та мінімізувати ризики прийняття неефективних управлінських рішень.

Таблиця 1.1

Основні характеристики процесу планування

Характеристика	Зміст
Цілеспрямованість	Орієнтація діяльності організації на досягнення конкретних результатів
Системність	Узгодження всіх елементів діяльності підприємства в єдиній системі
Безперервність	Постійне оновлення та коригування планів відповідно до змін середовища
Комплексність	Врахування економічних, соціальних, фінансових та виробничих факторів
Гнучкість	Можливість швидкого внесення змін до планів
Реалістичність	Орієнтація на наявні ресурси та реальні можливості підприємства
Наукова обґрунтованість	Використання сучасних методів аналізу та прогнозування

Планування виконує низку важливих функцій, які забезпечують ефективне управління організацією (табл.1.2). Передусім воно сприяє формуванню системи цілей підприємства. Саме в процесі планування керівництво визначає стратегічні, тактичні та оперативні цілі діяльності організації, забезпечуючи їх узгодженість між різними рівнями управління.

Крім того, планування створює основу для прийняття управлінських рішень. Завдяки чітко визначеним орієнтирам менеджери можуть ефективніше розподіляти фінансові, матеріальні та трудові ресурси, визначати пріоритетні напрями розвитку та оцінювати можливі наслідки своїх рішень [4].

Відомий теоретик менеджменту Пітер Друкер підкреслював, що успіх організації залежить не лише від ефективності виконання роботи, а насамперед від правильності вибору цілей. Його відомий вислів «робити правильні речі важливіше, ніж правильно виконувати роботу» підкреслює важливість якісного планування як основи результативного управління.

Таблиця 1.2

Функції планування

Функція	Характеристика
Цільова	Формування стратегічних і поточних цілей підприємства
Прогнозна	Передбачення майбутніх умов діяльності та можливих ризиків
Координаційна	Узгодження діяльності підрозділів та працівників
Ресурсна	Визначення потреби в ресурсах та напрямів їх використання
Контрольна	Встановлення критеріїв оцінки результатів діяльності
Мотиваційна	Формування чітких орієнтирів для персоналу
Інформаційна	Забезпечення управлінців необхідною інформацією для прийняття рішень

Однією з найважливіших функцій планування є координація діяльності структурних підрозділів підприємства. Завдяки планам забезпечується узгодженість дій усіх працівників та підрозділів, що дозволяє уникнути дублювання функцій, нераціонального використання ресурсів і конфліктів між окремими елементами організаційної структури.

Планування також тісно пов'язане з функцією контролю. Планові показники виступають критеріями оцінки результатів діяльності підприємства. Порівняння фактичних результатів із запланованими дозволяє своєчасно

виявляти відхилення та приймати коригувальні управлінські рішення [28]. Таким чином, між плануванням і контролем існує постійний зворотний зв'язок, що забезпечує вдосконалення системи управління підприємством (табл.1.3.).

Таблиця 1.3

Переваги ефективного планування для підприємства

Перевага	Результат для підприємства
Зменшення невизначеності	Підвищення передбачуваності діяльності
Раціональне використання ресурсів	Скорочення витрат і підвищення ефективності
Поліпшення координації	Узгодженість роботи підрозділів
Підвищення конкурентоспроможності	Краща адаптація до змін ринку
Мінімізація ризиків	Зниження ймовірності помилкових рішень
Полегшення контролю	Об'єктивна оцінка результатів діяльності
Підвищення інвестиційної привабливості	Зростання довіри інвесторів та партнерів

Отже, планування є фундаментальною функцією менеджменту, яка забезпечує формування цілей, визначення шляхів їх досягнення та координацію діяльності всіх елементів організації. В умовах високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища ефективне планування стає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку підприємства [7]. Сучасні підходи до планування передбачають використання адаптивних механізмів управління, сценарного аналізу та цифрових технологій, що дозволяє організаціям своєчасно реагувати на виклики та ефективно досягати поставлених цілей.

1.2. Види планів та підходи до планування в системі менеджменту

Планування як одна з ключових функцій менеджменту реалізується через систему взаємопов'язаних планів, які відрізняються за часовими межами, сферою застосування, рівнем деталізації та методами розроблення. Наявність різних видів планів дозволяє підприємству забезпечувати ефективне управління як поточною діяльністю, так і довгостроковим розвитком. У сучасних умовах господарювання використання комплексної системи планування є необхідною

умовою забезпечення конкурентоспроможності, адаптивності та стійкого розвитку організації [1].

Найбільш поширеною є класифікація планів залежно від періоду, на який вони розробляються. За цією ознакою виділяють стратегічне, тактичне та оперативне планування.

Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову перспективу та визначає загальний напрям розвитку підприємства. Воно передбачає формування місії, візії, стратегічних цілей, конкурентних переваг і напрямів діяльності організації. Стратегічні плани розробляються вищим керівництвом на основі аналізу зовнішнього середовища, оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та прогнозування майбутніх тенденцій розвитку ринку.

Тактичне планування є логічним продовженням стратегічного та спрямоване на конкретизацію стратегічних цілей у середньостроковому періоді. Воно охоплює окремі функціональні напрями діяльності підприємства, такі як виробництво, маркетинг, фінанси, персонал та інноваційний розвиток. Основним завданням тактичного планування є забезпечення реалізації стратегічних намірів шляхом розроблення конкретних програм, проєктів і бюджетів [6].

Оперативне планування спрямоване на забезпечення повсякденної діяльності підприємства. Воно визначає конкретні виробничі завдання, графіки виконання робіт, розподіл ресурсів між підрозділами та контроль виконання поточних планових показників. Саме оперативні плани забезпечують практичну реалізацію тактичних і стратегічних рішень.

Для кращого розуміння особливостей різних видів планування доцільно розглянути їх порівняльну характеристику (табл. 1.4).

Як видно з табл. 1.4, усі рівні планування тісно взаємопов'язані між собою. Стратегічні цілі формують основу для тактичних планів, а тактичні завдання деталізуються через систему оперативних заходів [11].

Окрім часового критерію, плани класифікують за сферою охоплення діяльності підприємства. За цією ознакою виділяють корпоративні, функціональні та проєктні плани.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика видів планування за часовим горизонтом

Ознака	Стратегічне	Тактичне	Оперативне
Горизонт планування	3–10 років і більше	1–3 роки	До 1 року
Рівень управління	Вищий	Середній	Нижчий
Основна мета	Визначення напрямів розвитку	Реалізація стратегії	Забезпечення поточної діяльності
Ступінь деталізації	Загальний	Середній	Високий
Основні документи	Стратегія, програма розвитку	Бюджети, програми, проєкти	Графіки, кошториси, виробничі плани
Рівень невизначеності	Високий	Середній	Низький

Корпоративні плани визначають загальні напрями розвитку підприємства та охоплюють діяльність організації в цілому. Вони формують єдину систему цілей для всіх структурних підрозділів. Функціональні плани розробляються для окремих сфер діяльності підприємства та конкретизують завдання кожного підрозділу щодо реалізації загальної стратегії [13]. Найпоширенішими є виробничі, маркетингові, фінансові, інвестиційні та кадрові плани. Особливе місце займає бізнес-план, який являє собою комплексний документ, що обґрунтовує доцільність реалізації нового бізнес-проєкту або розвитку існуючого підприємства. Бізнес-план містить аналіз ринку, характеристики продукції чи послуг, фінансові розрахунки, оцінку ризиків та прогноз результатів діяльності [32]. Саме бізнес-план є основним документом для залучення інвесторів і кредиторів. Класифікацію планів за сферою застосування наведено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Класифікація планів за сферою охоплення

Вид плану	Характеристика	Приклади
Корпоративний	Охоплює діяльність підприємства в цілому	Стратегія розвитку компанії
Виробничий	Регулює виробничі процеси	План випуску продукції
Маркетинговий	Визначає маркетингову політику	План рекламної кампанії
Фінансовий	Регламентує рух фінансових ресурсів	Бюджет підприємства
Інвестиційний	Пов'язаний з капітальними вкладеннями	Інвестиційна програма
Кадровий	Спрямований на розвиток персоналу	План підвищення кваліфікації
Бізнес-план	Комплексний документ розвитку проєкту	План відкриття нового підприємства

Як показано в табл. 1.5, кожен вид плану має власне функціональне призначення, проте всі вони повинні бути узгоджені між собою для забезпечення ефективності управління підприємством.

У практиці менеджменту застосовуються різні підходи до формування планів. Найбільш поширеними є цільовий підхід та планування від досягнутого рівня.

Цільове планування передбачає встановлення бажаних результатів діяльності незалежно від поточного стану підприємства. Після визначення цілей керівництво розробляє комплекс заходів для їх досягнення [5]. Такий підхід сприяє інноваційному розвитку та стимулює пошук нових можливостей для зростання.

Планування від досягнутого рівня базується на аналізі фактичних результатів діяльності підприємства та прогнозуванні їх подальшого розвитку. У цьому випадку планові показники формуються на основі наявних тенденцій із поступовим покращенням результатів. Даний підхід є більш реалістичним та менш ризикованим.

Порівняльну характеристику зазначених підходів представлено в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Порівняння основних підходів до планування

Критерій	Цільове планування	Планування від досягнутого
Основа планування	Бажаний результат	Поточні досягнення
Рівень амбіційності	Високий	Помірний
Ризик	Вищий	Нижчий
Орієнтація	Інновації та розвиток	Стабільність та поступове зростання
Гнучкість	Висока	Середня
Доцільність використання	Динамічні ринки	Стабільне середовище

Згідно з даними табл. 1.6, найбільш ефективним для сучасних підприємств є комбінування зазначених підходів, що дозволяє поєднувати амбітні цілі з реалістичною оцінкою ресурсних можливостей організації [12].

Практичне значення планування проявляється у забезпеченні економічної обґрунтованості управлінських рішень, підвищенні ефективності використання ресурсів та мінімізації ризиків господарської діяльності. У процесі планування керівництво аналізує можливості підприємства, прогнозує зміни зовнішнього середовища та оцінює альтернативні варіанти розвитку подій.

Планування дозволяє своєчасно визначити потребу в матеріальних, трудових і фінансових ресурсах, оптимізувати їх використання та уникнути надлишкових витрат. Наприклад, планування виробничої діяльності дає можливість заздалегідь визначити обсяги закупівлі сировини, необхідну кількість персоналу та потребу в інвестиціях, що сприяє безперебійному функціонуванню підприємства [22].

Основні переваги ефективного планування наведено в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Переваги планування для підприємства

Перевага	Результат
Зменшення невизначеності	Підвищення передбачуваності діяльності
Раціональний розподіл ресурсів	Скорочення витрат
Координація роботи підрозділів	Підвищення узгодженості дій
Підвищення якості рішень	Зниження управлінських помилок
Мінімізація ризиків	Підвищення стійкості підприємства
Покращення контролю	Своєчасне виявлення відхилень
Підвищення конкурентоспроможності	Зміцнення ринкових позицій

Отже, різноманітність видів планів та підходів до планування дозволяє підприємству формувати цілісну систему управління, яка забезпечує ефективну координацію діяльності, раціональне використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей [23]. Як видно з табл. 1.4–1.7, кожен вид планування виконує власні завдання, проте лише їх комплексне використання забезпечує стабільний розвиток підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища.

1.3. Роль стратегічного планування в діяльності підприємства

У сучасних умовах господарювання стратегічне планування є одним із найважливіших інструментів управління підприємством, який забезпечує його довгостроковий розвиток, адаптацію до змін зовнішнього середовища та формування стійких конкурентних переваг. Зростання рівня конкуренції, глобалізаційні процеси, цифровізація економіки, швидкі технологічні зміни та нестабільність ринкового середовища змушують підприємства приділяти особливу увагу питанням стратегічного управління. За таких умов саме стратегічне планування виступає основою для формування ефективної системи управління та досягнення довгострокових цілей організації [33].

На відміну від оперативного та тактичного планування, які орієнтовані переважно на вирішення поточних завдань, стратегічне планування спрямоване на визначення майбутнього стану підприємства та розроблення шляхів його досягнення. Воно дозволяє організації не лише реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й активно впливати на власний розвиток, використовуючи наявні ресурси та потенційні можливості.

У науковій літературі існує значна кількість підходів до трактування сутності стратегічного планування. Так, Ф. Котлер визначав стратегічне планування як управлінський процес підтримання відповідності між цілями підприємства, його ресурсним потенціалом та ринковими можливостями [8]. Д. Хаскінсон розглядав його як процес оцінювання майбутнього розвитку

організації, який включає формування місії, бачення, стратегічних цілей та механізмів їх реалізації в умовах постійних змін зовнішнього середовища. Узагальнюючи існуючі наукові підходи, стратегічне планування можна визначити як безперервний процес формування довгострокових цілей підприємства, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, вибору оптимальних напрямів розвитку й розроблення комплексу заходів щодо досягнення поставлених цілей.

Важливим елементом стратегічного планування є аналіз чинників, що впливають на діяльність підприємства. Усі фактори прийнято поділяти на внутрішні та зовнішні [31]. Внутрішні чинники перебувають під контролем підприємства та визначають його потенційні можливості розвитку, тоді як зовнішні фактори формують умови функціонування організації та потребують постійного моніторингу.

Як показано в табл. 1.8, внутрішнє середовище формує основу конкурентоспроможності підприємства, тоді як зовнішнє середовище визначає можливості та обмеження його діяльності.

Таблиця 1.8

Основні чинники стратегічного планування підприємства

Внутрішні чинники	Характеристика
Фінансові ресурси	Обсяг власного та залученого капіталу
Персонал	Кваліфікація, компетенції та мотивація працівників
Організаційна структура	Система управління та розподіл повноважень
Технології	Рівень технологічного забезпечення
Корпоративна культура	Цінності, традиції та поведінкові норми
Інноваційний потенціал	Здатність до впровадження нововведень
Зовнішні чинники	Характеристика
Економічні	Інфляція, курс валют, рівень доходів населення
Політико-правові	Законодавство, державна політика, податкова система
Соціальні	Демографічні зміни, поведінка споживачів
Технологічні	Науково-технічний прогрес та цифровізація
Конкурентні	Дії конкурентів та ринкова структура
Екологічні	Вимоги сталого розвитку та екологічні стандарти

Отже, під час розроблення стратегії підприємство повинно враховувати всі фактори, наведені в табл. 1.8, оскільки саме їх взаємодія визначає перспективи розвитку організації.

Стратегічне планування відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства. Воно дозволяє сформулювати чітке бачення майбутнього, визначити пріоритетні напрями розвитку, забезпечити ефективний розподіл ресурсів та підготуватися до можливих змін у зовнішньому середовищі [4].

Основними завданнями стратегічного планування є:

- визначення місії та бачення підприємства;
- формування довгострокових цілей розвитку;
- аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
- виявлення конкурентних переваг;
- оцінка ризиків та можливостей;
- вибір оптимальної стратегії розвитку;
- забезпечення ефективного використання ресурсів;
- координація діяльності структурних підрозділів.

Завдяки стратегічному плануванню підприємство отримує можливість діяти проактивно, а не лише реагувати на зовнішні зміни [12]. Це дозволяє підвищити стабільність діяльності та зменшити рівень невизначеності в процесі прийняття управлінських рішень.

Таблиця 1.9

Переваги впровадження стратегічного планування

Перевага	Результат для підприємства
Чітке визначення цілей	Формування єдиного напрямку розвитку
Раціональний розподіл ресурсів	Підвищення ефективності діяльності
Покращення координації	Узгодженість роботи підрозділів
Підвищення конкурентоспроможності	Зміцнення ринкових позицій
Зниження ризиків	Підготовка до можливих загроз
Покращення контролю	Можливість оцінки результатів
Адаптація до змін	Гнучке реагування на виклики середовища
Підвищення інвестиційної привабливості	Зростання довіри інвесторів

Як видно з табл. 1.9, стратегічне планування забезпечує комплекс позитивних ефектів для діяльності підприємства, починаючи від підвищення ефективності управління та завершуючи зміцненням ринкових позицій компанії.

Фундаментом стратегічного планування виступає стратегічне мислення керівництва підприємства. Воно передбачає здатність аналізувати ситуацію в довгостроковій перспективі, прогнозувати можливі зміни та формувати альтернативні варіанти розвитку організації [32].

Стратегічне мислення орієнтоване не лише на вирішення поточних проблем, а й на створення майбутніх конкурентних переваг. Його головною особливістю є системний підхід до управління, який дозволяє розглядати підприємство як цілісний механізм, взаємопов'язаний із зовнішнім середовищем.

Основні характеристики стратегічного мислення наведено в табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Характерні ознаки стратегічного мислення

Ознака	Зміст
Системність	Розгляд підприємства як єдиного цілого
Перспективність	Орієнтація на майбутній розвиток
Інноваційність	Пошук нових можливостей і рішень
Гнучкість	Здатність адаптуватися до змін
Аналітичність	Комплексний аналіз факторів середовища
Прогностичність	Передбачення можливих сценаріїв розвитку

Таким чином, стратегічне мислення є необхідною умовою формування ефективної стратегії підприємства та забезпечення її успішної реалізації [8].

Ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від дотримання певних принципів, які забезпечують його наукову обґрунтованість та практичну результативність.

Таблиця 1.11

Основні принципи стратегічного планування

Принцип	Характеристика
Цілеспрямованість	Орієнтація на досягнення місії та стратегічних цілей
Комплексність	Врахування всіх сфер діяльності підприємства
Гнучкість	Можливість коригування планів
Безперервність	Постійне оновлення стратегічних рішень
Альтернативність	Розроблення кількох варіантів розвитку
Участь	Залучення керівників і фахівців різних рівнів
Наукова обґрунтованість	Використання сучасних методів аналізу
Єдність	Узгодженість усіх стратегічних рішень

Як свідчать дані табл. 1.11, стратегічне планування має ґрунтуватися на системі взаємопов'язаних принципів, які забезпечують ефективність реалізації довгострокових цілей підприємства.

У сучасній теорії менеджменту виділяють декілька основних підходів до стратегічного планування: традиційний, ситуаційний, системний, ресурсний, процесний, інноваційний, вартісно-орієнтований та сценарний [3, 23].

Таблиця 1.12

Порівняльна характеристика підходів до стратегічного планування

Підхід	Основна ідея	Переваги
Традиційний	Аналіз середовища та вибір стратегії	Чітка послідовність дій
Ситуаційний	Адаптація до конкретних умов	Висока гнучкість
Системний	Підприємство як єдина система	Комплексність управління
Ресурсний	Орієнтація на внутрішні ресурси	Формування конкурентних переваг
Процесний	Безперервність планування	Оперативність коригування
Інноваційний	Орієнтація на нововведення	Підвищення конкурентоспроможності
Вартісно-орієнтований	Максимізація вартості бізнесу	Підвищення інвестиційної привабливості
Сценарний	Розроблення альтернативних сценаріїв	Зниження рівня невизначеності

Отже, як показано в табл. 1.12, кожен підхід має власні переваги та особливості застосування. У сучасних умовах найбільш ефективним вважається

комплексне використання декількох підходів, що дозволяє поєднати стратегічну стабільність із необхідною гнучкістю управління.

Таким чином, стратегічне планування виступає ключовим елементом системи управління підприємством, який забезпечує визначення довгострокових напрямів розвитку, формування конкурентних переваг, адаптацію до змін зовнішнього середовища та підвищення ефективності діяльності організації [6, 17, 31]. Як видно з табл. 1.8–1.12, стратегічне планування є комплексним процесом, що охоплює аналіз середовища, формування цілей, вибір стратегії та контроль її реалізації, забезпечуючи стійкий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ВЕКТОР-ДРУК»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Вектор-Друк»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Вектор-Друк» є підприємством поліграфічної галузі, основним напрямом діяльності якого є надання широкого спектра друкарських та супутніх послуг для юридичних і фізичних осіб. Підприємство здійснює свою діяльність на ринку поліграфічних послуг України, забезпечуючи клієнтів якісною рекламною, інформаційною та корпоративною продукцією.

За масштабами діяльності підприємство належить до категорії мікропідприємств відповідно до чинного законодавства України. Це зумовлено незначною чисельністю персоналу, обмеженим обсягом активів та відносно невеликим рівнем річного доходу. Незважаючи на це, підприємство успішно функціонує на ринку завдяки гнучкості управління, індивідуальному підходу до клієнтів та високому рівню якості наданих послуг.

Основними видами економічної діяльності ТОВ «Вектор-Друк» є виготовлення друкованої продукції, надання поліграфічних послуг, виробництво паперових виробів, брошурувально-палітурні роботи, а також реалізація канцелярських товарів та видавнича діяльність (табл.2.1) [18].

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ «Вектор-Друк»

Код КВЕД	Вид діяльності
17.23	Виробництво паперових канцелярських виробів
18.12	Друкування іншої продукції
18.13	Виготовлення друкарських форм та надання поліграфічних послуг
18.14	Брошурувально-палітурна діяльність
47.62	Роздрібна торгівля канцелярськими товарами
58.19	Інші види видавничої діяльності

Як видно з табл. 2.1, підприємство здійснює комплексну діяльність у сфері поліграфії, що дозволяє забезпечувати клієнтів повним циклом послуг — від розроблення макета до отримання готової продукції.

Виробничий процес ТОВ «Вектор-Друк» складається з трьох взаємопов'язаних етапів, кожен з яких має важливе значення для забезпечення якості кінцевої продукції.

Таблиця 2.2

Етапи виконання поліграфічних замовлень

Етап	Зміст робіт
Додрукарська підготовка	Консультування клієнта, розробка дизайну, підготовка макета до друку
Друк продукції	Перенесення зображення на носій за допомогою цифрового або офсетного друку
Післядрукарська обробка	Ламінування, брошурування, фальцювання, різання, пакування

Як показано в табл. 2.2, діяльність підприємства охоплює повний цикл виготовлення поліграфічної продукції, що дозволяє контролювати якість на кожному етапі виробництва [18].

Підприємство спеціалізується на виготовленні різноманітної продукції, серед якої найбільшим попитом користуються візитні картки, буклети, каталоги, календарі, банери, рекламні листівки, упаковка, паперові пакети, сертифікати, сувенірна продукція та індивідуальні замовлення.

Таблиця 2.3

Основні види продукції ТОВ «Вектор-Друк»

Група продукції	Приклади
Рекламна продукція	Флаєри, буклети, банери, плакати
Корпоративна продукція	Візитки, каталоги, бланки, конверти
Сувенірна продукція	Календарі, сертифікати, подарункові набори
Пакувальна продукція	Коробки, пакети, етикетки
Індивідуальні замовлення	Фотокниги, запрошення, персоналізована продукція

Клієнтами ТОВ «Вектор-Друк» є як корпоративні замовники, так і фізичні особи. Основну частину доходів формують юридичні особи, які регулярно

замовляють поліграфічну продукцію для ведення власної господарської діяльності.

Таблиця 2.4

Основні сегменти клієнтів підприємства

Сегмент клієнтів	Характеристика
Малі та середні підприємства	Рекламна та корпоративна поліграфія
Маркетингові агентства	POS-матеріали та рекламна продукція
Заклади харчування	Меню, листівки, брендування
Освітні установи	Сертифікати, методичні матеріали
Медичні заклади	Брошури, інформаційна продукція
Фізичні особи	Фотокниги, запрошення, сувеніри

Як видно з табл. 2.4, найбільш перспективним сегментом для підприємства залишаються корпоративні клієнти, які забезпечують стабільний попит на поліграфічні послуги протягом року.

Організаційна структура ТОВ «Вектор-Друк» має лінійно-функціональний характер, що є характерним для більшості підприємств малого бізнесу. Управління підприємством здійснюється директором, який координує діяльність усіх структурних підрозділів та приймає стратегічні рішення щодо розвитку компанії (рис.2.1) [18].

Діяльність ТОВ «Вектор-Друк» здійснюється в умовах висококонкурентного ринку поліграфічних послуг. Основними факторами зовнішнього середовища, що впливають на функціонування підприємства, є рівень розвитку рекламного ринку, платоспроможність споживачів, зміни в технологіях друку, цифровізація бізнес-процесів та конкурентна боротьба між поліграфічними компаніями.

Особливістю сучасного поліграфічного ринку є поступове скорочення попиту на традиційну друковану продукцію та одночасне зростання попиту на індивідуалізовані замовлення, брендовану продукцію, пакування та рекламні матеріали. Це створює для підприємства як додаткові можливості розвитку, так і певні виклики.



Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Вектор-Друк»

Важливим елементом організаційно-економічної характеристики ТОВ «Вектор-Друк» є аналіз його конкурентних переваг, які забезпечують підприємству стабільне функціонування та можливість утримувати свої позиції на ринку поліграфічних послуг. Незважаючи на те, що підприємство належить до категорії мікропідприємств, воно має низку сильних сторін, які позитивно впливають на його конкурентоспроможність та сприяють формуванню лояльної клієнтської бази [18].

Однією з основних переваг підприємства є індивідуальний підхід до кожного клієнта. Працівники компанії приділяють значну увагу вивченню потреб замовників, враховують їхні побажання щодо дизайну, матеріалів, термінів виконання та інших характеристик продукції. Такий підхід дозволяє формувати довгострокові партнерські відносини та забезпечувати високий рівень задоволеності клієнтів.

Ще однією важливою конкурентною перевагою є можливість виконання нестандартних замовлень. Підприємство працює як із типовою поліграфічною продукцією, так і з індивідуальними проектами, що потребують особливого дизайну, специфічних матеріалів або додаткових видів післядрукарської обробки. Це дозволяє задовольняти потреби широкого кола замовників та розширювати ринкові можливості.

Суттєвою перевагою ТОВ «Вектор-Друк» є комплексний характер обслуговування клієнтів. Підприємство забезпечує повний цикл виконання замовлення: від консультації та розроблення макета до виготовлення, обробки та доставки готової продукції. Такий підхід дозволяє клієнтам отримувати всі необхідні послуги в одному місці, що значно підвищує зручність співпраці.

Оперативність виконання замовлень також є важливим чинником конкурентоспроможності підприємства. Завдяки невеликим масштабам діяльності та гнучкій системі управління компанія здатна швидко реагувати на потреби клієнтів, своєчасно виконувати замовлення та оперативно вносити необхідні зміни до проєктів.

Крім того, підприємство приділяє значну увагу контролю якості продукції на всіх етапах виробничого процесу. Це дозволяє мінімізувати кількість помилок, забезпечувати відповідність продукції вимогам замовників та підтримувати позитивну репутацію на ринку. Важливу роль також відіграє накопичений досвід роботи у сфері поліграфії, який сприяє ефективному вирішенню виробничих і організаційних завдань [18].

Для більш комплексної оцінки діяльності ТОВ «Вектор-Друк» доцільно проаналізувати його сильні та слабкі сторони. Проведений аналіз свідчить, що підприємство має низку внутрішніх переваг, які створюють сприятливі передумови для подальшого розвитку.

До сильних сторін підприємства належать сформована база постійних клієнтів, які забезпечують стабільний попит на послуги компанії, гнучка організаційна структура, що дозволяє швидко приймати управлінські рішення, а також високий рівень якості продукції та сервісу. Важливим фактором є

комплексне обслуговування замовників і багаторічний досвід роботи на ринку поліграфічних послуг. Крім того, підприємство характеризується індивідуальним підходом до клієнтів та здатністю виконувати замовлення різного рівня складності.

Разом із тим діяльність підприємства супроводжується певними обмеженнями. До слабких сторін можна віднести обмежені фінансові ресурси, які ускладнюють модернізацію обладнання та впровадження нових технологій. Значною проблемою залишається недостатня маркетингова активність, оскільки підприємство переважно орієнтується на постійних клієнтів та рекомендації існуючих замовників. Це призводить до низького рівня залучення нових споживачів.

Окремої уваги потребує питання цифровізації бізнес-процесів. Незважаючи на використання CRM-системи, її функціональні можливості використовуються не повною мірою, що негативно впливає на ефективність роботи з клієнтами та управління замовленнями. Крім того, частина обладнання підприємства морально та фізично застаріла, що може знижувати продуктивність праці та конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі [18].

Ще одним фактором ризику є залежність від друкарень-партнерів, які виконують основні друкарські роботи. Така модель діяльності дозволяє уникати значних капіталовкладень у власне друкарське обладнання, проте одночасно створює ризики, пов'язані з дотриманням термінів виконання замовлень та контролем якості друку.

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Вектор-Друк» є стабільним суб'єктом малого підприємництва, який успішно функціонує на ринку поліграфічних послуг. Підприємство має сформовану клієнтську базу, достатній досвід роботи, налагоджені виробничі процеси та позитивну ділову репутацію серед замовників.

Разом із тим сучасні умови господарювання висувають нові вимоги до діяльності підприємства. Посилення конкуренції, швидкий розвиток цифрових

технологій та зміна потреб споживачів вимагають удосконалення існуючих підходів до управління. Зокрема, актуальними завданнями для підприємства є модернізація матеріально-технічної бази, активізація маркетингової діяльності, підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів та впровадження сучасних інструментів стратегічного планування [18].

Таким чином, ТОВ «Вектор-Друк» має достатній потенціал для подальшого розвитку та зміцнення своїх позицій на ринку. Реалізація заходів щодо вдосконалення системи управління та стратегічного планування дозволить підприємству підвищити ефективність діяльності, розширити клієнтську базу та забезпечити стабільне зростання в довгостроковій перспективі.

2.2. Оцінка ефективності реалізації стратегічних планів ТОВ «Вектор-Друк»

ТОВ «Вектор-Друк» функціонує на ринку поліграфічних послуг понад двадцять років та займає певну нішу у сфері виготовлення рекламної, корпоративної та пакувальної продукції. Незважаючи на тривалий період діяльності та сформовану клієнтську базу, підприємство продовжує належати до категорії мікропідприємств, що може свідчити про наявність певних обмежень у реалізації стратегічного розвитку. Досвід провідних підприємств поліграфічної галузі демонструє, що за умови ефективного стратегічного планування невеликі компанії здатні масштабувати свою діяльність та перейти до категорії середнього або великого бізнесу протягом 7–12 років. Отже, виникає необхідність оцінити ефективність реалізації стратегічних планів ТОВ «Вектор-Друк» та визначити фактори, які стримують його розвиток [18].

Особливістю діяльності підприємства є те, що воно працює переважно за моделлю поліграфічної агенції (print broker), виконуючи функції посередника між замовником та виробником друкованої продукції. Така модель дозволяє

мінімізувати витрати на власне виробництво та обладнання, проте одночасно обмежує можливості масштабування бізнесу та формування довгострокових конкурентних переваг.

Для оцінки поточного стану стратегічного управління підприємства доцільно провести SWOT-аналіз, результати якого наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз ТОВ «Вектор-Друк»

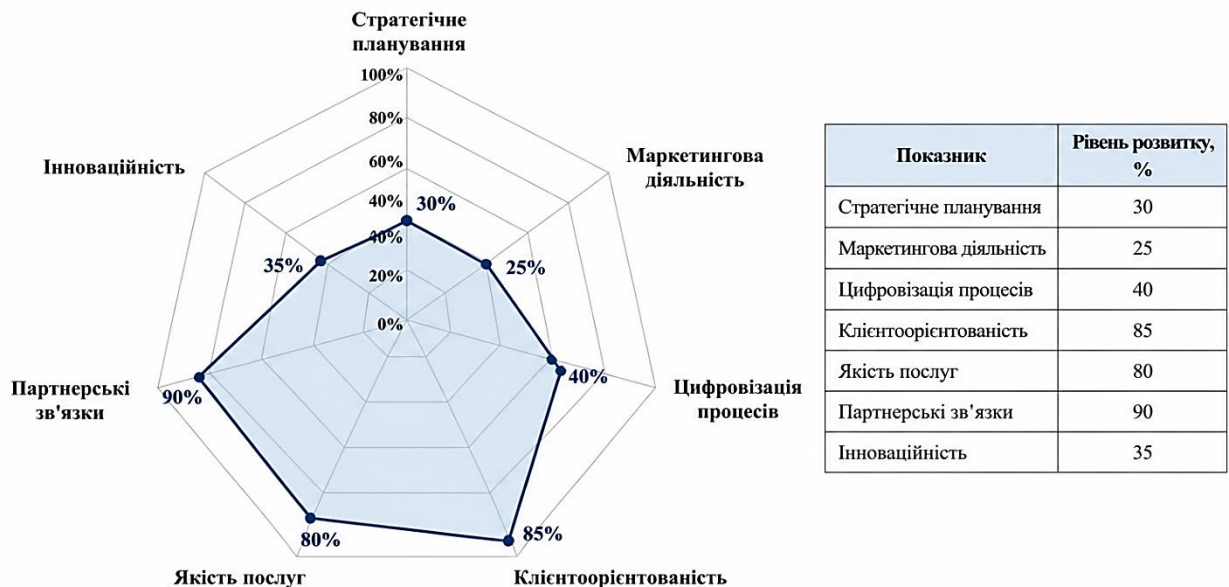
<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
Досвід роботи на ринку понад 20 років	Відсутність чітко визначеної стратегії розвитку
Сформована клієнтська база	Недостатня маркетингова активність
Гнучкість у роботі з клієнтами	Застаріле обладнання
Налагоджені партнерські відносини з друкарнями	Низький рівень автоматизації
Комплексне обслуговування замовників	Обмежені фінансові ресурси
Індивідуальний підхід до клієнтів	Слабка онлайн-присутність
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
Розвиток онлайн-продажів	Високий рівень конкуренції
Розширення асортименту продукції	Військові ризики та економічна нестабільність
Впровадження цифрових технологій	Інфляція та зростання витрат
Співпраця з рекламними агентствами	Втрата клієнтів через активність конкурентів
Розвиток сегменту пакувальної продукції	Швидке моральне старіння обладнання

Як видно з табл. 2.5, підприємство має достатній потенціал для розвитку, однак низка внутрішніх проблем, пов'язаних із відсутністю стратегічного бачення та недостатнім рівнем маркетингової активності, обмежують можливості його подальшого зростання. Аналіз також свідчить про наявність перспективних напрямів розвитку, зокрема цифровізації бізнес-процесів та розширення каналів збуту [18].

Результати дослідження свідчать, що на підприємстві переважає оперативний тип управління. Основна увага керівництва зосереджена на виконанні поточних замовлень, підтриманні відносин із клієнтами та вирішенні щоденних виробничих завдань. При цьому відсутній формалізований стратегічний план розвитку, а довгострокові цілі не визначені належним чином.

Це ускладнює процес планування майбутньої діяльності та знижує ефективність використання ресурсів.

Для наочності рівень розвитку стратегічного управління можна оцінити за окремими критеріями (рис. 2.2) [18].



Оцінювання здійснювалось за шкалою від 0 % (відсутній/дуже низький рівень розвитку) до 100 % (дуже високий рівень розвитку).

Джерело: розроблено автором на основі внутрішніх даних підприємства

Рис. 2.2. Оцінка рівня розвитку системи стратегічного управління ТОВ «Вектор-Друк»

Як показано на рис. 2.2, найбільш розвиненими напрямками діяльності підприємства є клієнтоорієнтованість, якість послуг та партнерські відносини, тоді як стратегічне планування та інноваційний розвиток потребують суттєвого вдосконалення.

ТОВ «Вектор-Друк» використовує бізнес-модель, орієнтовану на високий обсяг замовлень за відносно низькими цінами. Основною перевагою такого підходу є можливість залучення широкого кола клієнтів та підтримання стабільного потоку замовлень. Водночас дана модель характеризується невисокою маржинальністю та значною залежністю від обсягів реалізації [18].

Таблиця 2.6

Оцінка відповідності бізнес-моделі діяльності ТОВ «Вектор-Друк»

Характеристика моделі	Рівень відповідності
Орієнтація на масовий сегмент клієнтів	Високий
Велика пропускна здатність замовлень	Високий
Наявність онлайн-платформи продажів	Низький
Низька собівартість виконання замовлень	Середній
Можливість швидкого масштабування	Низький

Як свідчать дані табл. 2.6, чинна бізнес-модель дозволяє підтримувати стабільну діяльність підприємства, однак не забезпечує достатніх фінансових ресурсів для масштабування та модернізації.

Оцінка фінансових показників ТОВ «Вектор-Друк» за 2021–2024 роки свідчить про нестабільність розвитку підприємства та значний вплив зовнішніх факторів на результати господарської діяльності. Після різкого скорочення доходів у 2022 році підприємство поступово відновило свої позиції та у 2024 році досягло рівня виручки, близького до показників докризового періоду.

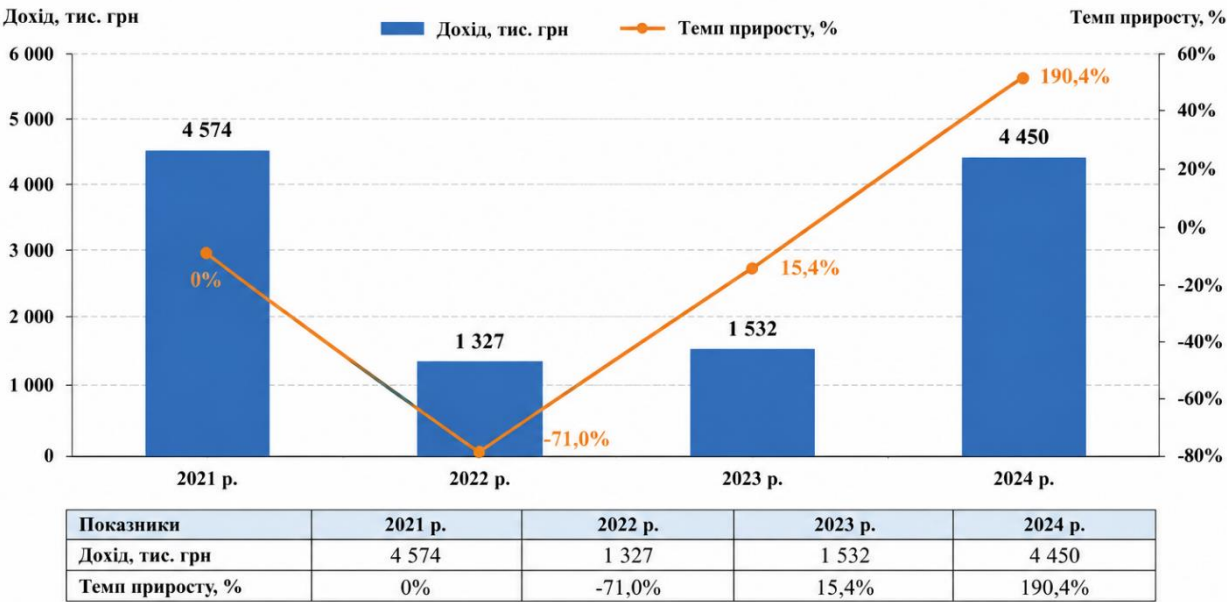


Рис. 2.3 Динаміка доходу ТОВ «Вектор-Друк» за 2021–2024 рр.

Аналіз динаміки доходу ТОВ «Вектор-Друк» за 2021–2024 рр. свідчить про значні коливання фінансових результатів діяльності підприємства (рис. 2.3). У 2021 році дохід підприємства становив 4 574 тис. грн, що було найвищим показником за досліджуваний період. Проте вже у 2022 році спостерігалось

різке скорочення доходу до 1 327 тис. грн, тобто на 71,0 % порівняно з попереднім роком. Основними причинами такого зниження стали негативні наслідки повномасштабної війни в Україні, скорочення попиту на поліграфічні послуги, порушення логістичних ланцюгів та зменшення маркетингових бюджетів багатьох підприємств [18].

У 2023 році діяльність ТОВ «Вектор-Друк» характеризувалася поступовим відновленням. Обсяг доходу зріс до 1 532 тис. грн, що на 15,4 % більше порівняно з 2022 роком. Незважаючи на позитивну динаміку, рівень доходу залишався суттєво нижчим за показники докризового періоду. Це свідчить про те, що підприємство все ще перебувало на етапі адаптації до нових умов господарювання та відновлення клієнтської бази.

Найбільш позитивні зміни спостерігалися у 2024 році, коли дохід підприємства зріс до 4 450 тис. грн. Порівняно з 2023 роком приріст становив 190,4 %, що свідчить про суттєве покращення результатів діяльності. Зростання доходу може бути пов'язане з активізацією економічної діяльності клієнтів, поверненням частини постійних замовників, розширенням асортименту послуг та покращенням організації роботи підприємства [18].

Загалом аналіз даних рис. 2.3 дозволяє зробити висновок, що ТОВ «Вектор-Друк» успішно адаптувалося до складних умов зовнішнього середовища та поступово відновлює свої ринкові позиції. Водночас значні коливання доходів свідчать про залежність підприємства від зовнішніх факторів та необхідність удосконалення системи стратегічного планування. Формування чіткої стратегії розвитку, диверсифікація клієнтської бази та впровадження сучасних маркетингових інструментів можуть сприяти забезпеченню більш стабільного фінансового зростання в майбутньому.

Таблиця 2.7

Основні проблеми стратегічного розвитку ТОВ «Вектор-Друк»

Проблема	Наслідки
Відсутність довгострокової стратегії	Повільне зростання підприємства
Недостатня маркетингова активність	Низький приплив нових клієнтів

Застаріла технічна база	Зниження продуктивності
Обмежені інвестиції	Неможливість модернізації
Низький рівень цифровізації	Високі витрати часу на виконання операцій
Залежність від партнерських друкарень	Обмежений контроль виробничих процесів

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Вектор-Друк» має достатній потенціал для подальшого розвитку, проте ефективність реалізації стратегічних планів залишається недостатньою [18]. Основними причинами є відсутність чіткої довгострокової стратегії, недостатня маркетингова активність, обмежені інвестиційні можливості та низький рівень цифровізації бізнес-процесів. Саме тому в наступному розділі доцільно розробити рекомендації щодо вдосконалення системи стратегічного планування та підвищення ефективності управління підприємством.

2.3. Виявлення основних проблем та недоліків стратегічного планування ТОВ «Вектор-Друк»

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Вектор-Друк» та оцінка існуючої системи стратегічного управління дозволили виявити низку проблем і недоліків, які стримують розвиток підприємства та негативно впливають на його конкурентоспроможність. В умовах нестабільного зовнішнього середовища ефективне стратегічне планування є одним із ключових інструментів забезпечення довгострокового розвитку підприємства. Однак результати дослідження свідчать про наявність певних недоліків у формуванні та реалізації стратегічних планів підприємства.

Однією з найважливіших проблем є недостатня орієнтація підприємства на інноваційний розвиток. Сучасний ринок поліграфічних послуг характеризується швидким впровадженням цифрових технологій, автоматизацією виробничих процесів та активним використанням електронних сервісів обслуговування клієнтів. Незважаючи на це, діяльність ТОВ «Вектор-

Друк» переважно спрямована на виконання поточних замовлень та підтримання існуючої клієнтської бази. При цьому недостатня увага приділяється розробленню нових продуктів, впровадженню сучасних технологічних рішень та цифрових сервісів взаємодії із замовниками [18].

Відсутність інноваційної складової у стратегічному плануванні може призвести до поступової втрати конкурентних переваг, скорочення ринкової частки та зниження рівня задоволеності клієнтів. У сучасних умовах замовники дедалі частіше надають перевагу компаніям, які забезпечують можливість онлайн-замовлення, автоматизованого погодження макетів, відстеження виконання замовлення та оперативної комунікації через цифрові канали. Таким чином, недостатній рівень цифровізації негативно впливає на привабливість підприємства для потенційних клієнтів.

Ще однією важливою проблемою є відсутність чітко сформованої стратегії масштабування бізнесу. Діяльність підприємства зосереджена переважно на обслуговуванні сформованого кола клієнтів у межах визначеного регіону. При цьому не здійснюється систематичний пошук нових ринків збуту, не розробляються програми залучення нових клієнтів та не реалізуються заходи щодо розширення географії діяльності. Така ситуація створює додаткові ризики, оскільки підприємство значною мірою залежить від постійних замовників. У разі втрати частини клієнтів можливе суттєве зниження обсягів реалізації та погіршення фінансових результатів.

Суттєвим недоліком стратегічного управління є також недостатній рівень використання сучасних інформаційних технологій. Незважаючи на активний розвиток цифрових інструментів управління бізнесом, на підприємстві значна частина операцій виконується вручну. Це стосується обробки замовлень, комунікації з клієнтами, контролю виконання робіт та зберігання інформації. Відсутність повноцінної автоматизації процесів призводить до збільшення часу виконання замовлень, підвищує ризик виникнення помилок та ускладнює контроль за ефективністю роботи підприємства [18].

Окремою проблемою є недостатня системність стратегічного планування. Аналіз показав, що на підприємстві відсутня комплексна система розроблення, реалізації та контролю стратегічних рішень. Стратегічні цілі формуються переважно ситуативно та не завжди мають чіткі критерії оцінювання результатів. Крім того, спостерігається недостатня координація між окремими напрямками діяльності підприємства, що ускладнює реалізацію довгострокових планів розвитку.

Негативний вплив на ефективність стратегічного управління також має недостатній рівень підготовки управлінського персоналу у сфері стратегічного менеджменту. Значна частина управлінських рішень приймається на основі практичного досвіду та інтуїції керівництва без використання сучасних методів стратегічного аналізу. Як наслідок, недостатньо враховуються тенденції розвитку ринку, дії конкурентів та зміни у споживчих уподобаннях клієнтів. Це може призводити до помилок у визначенні перспективних напрямів розвитку підприємства.

Серйозною проблемою для ТОВ «Вектор-Друк» залишається обмеженість матеріально-технічної бази. Частина обладнання потребує модернізації або оновлення, що ускладнює впровадження нових видів поліграфічної продукції та обмежує можливості підприємства щодо розширення асортименту послуг. Крім того, недостатній рівень технічного забезпечення може негативно впливати на продуктивність праці та якість виконання замовлень [18].

На результати діяльності підприємства значною мірою впливає нестабільність зовнішнього середовища. Воєнний стан, інфляційні процеси, коливання валютного курсу, зміни у податковому законодавстві та зниження купівельної спроможності населення створюють додаткові труднощі для стратегічного планування. За таких умов підприємству складно прогнозувати майбутні обсяги попиту та формувати довгострокові плани розвитку.

Важливою проблемою є також зміна споживчих уподобань на ринку поліграфічних послуг. Останніми роками спостерігається скорочення попиту на традиційну друковану продукцію та зростання попиту на персоналізовані

замовлення, брендовану упаковку, екологічні матеріали та інтегровані цифрові рішення. Для забезпечення конкурентоспроможності підприємству необхідно враховувати ці тенденції під час формування стратегічних планів та своєчасно адаптувати асортимент продукції до нових потреб ринку.

Ще одним недоліком є затримки у прийнятті управлінських рішень. Через відсутність чітко визначених процедур стратегічного управління процес погодження та реалізації окремих рішень займає значний час. У результаті підприємство може втрачати перспективні можливості розвитку та поступатися конкурентам у швидкості реагування на зміни ринкового середовища.

Крім того, на підприємстві спостерігається певний розрив між стратегічним та оперативним управлінням. Працівники не завжди розуміють, яким чином їхня повсякденна діяльність пов'язана з досягненням стратегічних цілей підприємства. Це знижує ефективність реалізації стратегії та ускладнює досягнення довгострокових результатів (таблиця 2.8).

Таблиця 2.8

Основні проблеми стратегічного планування ТОВ «Вектор-Друк» та їх наслідки

Проблема	Можливі наслідки
Недостатня інноваційна активність	Втрата конкурентних переваг, зниження попиту
Відсутність стратегії масштабування	Обмеження розвитку та залежність від постійних клієнтів
Недостатній рівень цифровізації	Зниження ефективності бізнес-процесів
Відсутність системного підходу до планування	Неузгодженість управлінських рішень
Недостатня кваліфікація менеджменту у сфері стратегічного управління	Помилки у формуванні стратегії
Застаріла матеріально-технічна база	Обмеження виробничих можливостей
Нестабільність зовнішнього середовища	Ускладнення прогнозування та планування
Зміна ринкових тенденцій	Втрата частини клієнтів
Повільне прийняття рішень	Втрата перспективних можливостей
Розрив між стратегічним та оперативним управлінням	Зниження ефективності реалізації стратегії

Важливою проблемою стратегічного планування ТОВ «Вектор-Друк» є недостатня увага до маркетингової діяльності та планування просування послуг

підприємства. У сучасних умовах конкурентного середовища маркетинг виступає не лише інструментом залучення клієнтів, але й важливою складовою стратегічного управління. Проте діяльність підприємства переважно базується на роботі з постійними замовниками та рекомендаціях існуючих клієнтів [18].

Відсутність комплексної маркетингової стратегії обмежує можливості підприємства щодо виходу на нові сегменти ринку, формування позитивного бренду та збільшення клієнтської бази. Крім того, недостатньо використовуються сучасні канали цифрового маркетингу, такі як соціальні мережі, контекстна реклама, SEO-просування та електронна комерція. У результаті підприємство втрачає потенційних клієнтів, які здійснюють пошук поліграфічних послуг переважно через цифрові канали комунікації.

Ще одним стримуючим фактором розвитку ТОВ «Вектор-Друк» є недостатній обсяг фінансових ресурсів, необхідних для реалізації довгострокових стратегічних проєктів. Як мікропідприємство, компанія має обмежені можливості щодо залучення інвестицій та кредитних ресурсів.

Недостатнє фінансування негативно впливає на можливості модернізації обладнання, впровадження нових технологій, розширення асортименту продукції та проведення маркетингових кампаній. Внаслідок цього підприємство змушене зосереджуватися переважно на підтримці поточної діяльності, відкладаючи реалізацію перспективних проєктів розвитку на майбутнє.

В сучасних умовах стратегічне планування неможливе без ефективної системи управління ризиками. Проведений аналіз показав, що в ТОВ «Вектор-Друк» відсутній формалізований механізм ідентифікації, оцінювання та контролю ризиків [18].

Підприємство функціонує в умовах значної невизначеності, пов'язаної зі змінами попиту, коливанням цін на матеріали, інфляційними процесами, перебоями в логістиці та військовими ризиками. Відсутність ризик-орієнтованого підходу може призводити до виникнення непередбачених фінансових втрат та зниження ефективності управлінських рішень.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження елементів ризик-менеджменту в систему стратегічного планування підприємства.

Особливе значення для реалізації стратегічних цілей має людський капітал підприємства. Проте на ТОВ «Вектор-Друк» відсутня довгострокова стратегія розвитку персоналу, яка б передбачала підвищення кваліфікації працівників, розвиток цифрових компетенцій та формування кадрового резерву.

У сучасних умовах поліграфічна галузь швидко змінюється під впливом цифрових технологій, автоматизації виробництва та нових вимог клієнтів. Тому підприємство повинно інвестувати у професійний розвиток персоналу та створювати умови для постійного підвищення його компетентності.

Недостатня увага до кадрового розвитку може призвести до зниження продуктивності праці, уповільнення впровадження інновацій та зростання залежності підприємства від окремих працівників.

Одним із сучасних напрямів розвитку бізнесу є впровадження принципів сталого розвитку та екологічної відповідальності. Однак у стратегічних документах ТОВ «Вектор-Друк» питання екологізації діяльності практично не відображені.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку поліграфічної галузі, підприємству доцільно розглянути можливість використання екологічно безпечних матеріалів, паперу з вторинної сировини, енергоощадних технологій та екологічних фарб. Це дозволить не лише зменшити негативний вплив на навколишнє середовище, але й підвищити привабливість підприємства для клієнтів, які орієнтуються на принципи екологічної відповідальності.

Узагальнений рейтинг проблем стратегічного планування ТОВ «Вектор-Друк» відображено у табл.2.9 [18].

Таблиця 2.9

Рейтинг проблем стратегічного планування ТОВ «Вектор-Друк»

Проблема	Рівень впливу
Відсутність чіткої стратегії розвитку	Високий
Недостатня інноваційна активність	Високий
Низький рівень цифровізації	Високий

Недостатнє маркетингове планування	Високий
Обмеженість фінансових ресурсів	Високий
Застаріла матеріально-технічна база	Середній
Відсутність системи управління ризиками	Середній
Недостатній розвиток персоналу	Середній
Нестабільність зовнішнього середовища	Високий
Повільне прийняття управлінських рішень	Середній
Розрив між стратегічним та оперативним управлінням	Високий
Недостатня орієнтація на сталий розвиток	Низький

Як видно з табл. 2.9, найбільший негативний вплив на ефективність стратегічного планування ТОВ «Вектор-Друк» мають відсутність чітко визначеної стратегії розвитку, недостатній рівень інноваційної активності, слабка цифровізація бізнес-процесів, обмеженість фінансових ресурсів та низька ефективність маркетингового планування. Саме ці проблеми потребують першочергового вирішення та повинні стати основою для розроблення заходів щодо вдосконалення системи стратегічного планування підприємства у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ВЕКТОР-ДРУК»

3.1. Розроблення цифрової стратегії розвитку ТОВ «Вектор-Друк» на основі впровадження технології Web-to-Print

В умовах цифрової трансформації економіки та стрімкого розвитку інформаційних технологій підприємства поліграфічної галузі змушені адаптувати свої бізнес-моделі до нових вимог ринку. Зростання популярності онлайн-сервісів, зміна поведінки споживачів та посилення конкуренції вимагають від суб'єктів господарювання впровадження сучасних цифрових рішень, спрямованих на підвищення ефективності діяльності та покращення якості обслуговування клієнтів. Для ТОВ «Вектор-Друк», яке функціонує в сегменті малого бізнесу, одним із найбільш перспективних напрямів стратегічного розвитку є цифровізація процесів взаємодії із замовниками шляхом впровадження технології Web-to-Print (W2P) [18, 32].

Проведений у другому розділі аналіз показав, що серед основних проблем підприємства можна виділити недостатню маркетингову активність, обмеженість каналів залучення нових клієнтів, низький рівень автоматизації бізнес-процесів та відсутність ефективної цифрової стратегії. У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексного цифрового рішення, яке дозволить автоматизувати процес приймання та обробки замовлень, підвищити доступність послуг для клієнтів та створити передумови для масштабування бізнесу.

Одним із найбільш ефективних інструментів цифрової трансформації поліграфічного бізнесу є технологія Web-to-Print. Дана технологія являє собою інтерактивну онлайн-платформу, яка дозволяє клієнтам самостійно формувати замовлення на друковану продукцію через веб-сайт підприємства. За допомогою спеціального онлайн-редактора користувачі можуть створювати власні макети, редагувати готові шаблони, обирати параметри продукції,

автоматично розраховувати вартість замовлення та здійснювати його оплату в режимі реального часу. Таким чином, традиційна модель обслуговування трансформується у цифрову систему самообслуговування клієнтів, що значно підвищує ефективність діяльності підприємства.

Впровадження технології Web-to-Print має особливе значення для ТОВ «Вектор-Друк», оскільки дозволяє подолати географічні обмеження ведення бізнесу. На відміну від традиційної моделі роботи, коли основна частина клієнтів зосереджена в межах одного регіону, онлайн-платформа надає можливість залучати замовників з усіх областей України. Це створює передумови для збільшення обсягів продажу та диверсифікації клієнтської бази [32].

Крім розширення ринку збуту, технологія Web-to-Print сприяє підвищенню якості клієнтського сервісу. Сучасні споживачі все частіше надають перевагу цифровим сервісам, які забезпечують швидкість, зручність та доступність послуг у будь-який час доби. Використання онлайн-платформи дозволяє клієнтам оформлювати замовлення без необхідності особистого відвідування офісу чи тривалого узгодження деталей із менеджером. Це значно скорочує час обслуговування та підвищує рівень задоволеності замовників.

Суттєвою перевагою впровадження W2P є можливість автоматизації значної частини бізнес-процесів. Зокрема, система забезпечує автоматичний прийом замовлень, розрахунок вартості продукції, генерацію технічних параметрів друку, обробку платежів та інформування клієнтів про статус виконання замовлення. У результаті зменшується навантаження на персонал, скорочується кількість помилок та підвищується продуктивність праці.

Для ТОВ «Вектор-Друк» доцільно реалізувати цифрову стратегію розвитку на основі концепції Web-to-Print, структура якої наведена на рис. 3.1.

Як показано на рис. 3.1, центральним елементом цифрової трансформації виступає впровадження Web-to-Print-платформи, яка інтегрується з іншими цифровими інструментами управління підприємством [30].

Одним із ключових етапів реалізації запропонованої стратегії є створення сучасного веб-сайту підприємства з інтегрованим онлайн-редактором друкованої продукції. Для цього рекомендується використовувати платформу WordPress із функціональним модулем NBDesigner, який забезпечує можливість створення та редагування макетів безпосередньо у браузері. Таке рішення є економічно доцільним для малого підприємства, оскільки не потребує значних інвестицій у розробку програмного забезпечення.



Рис. 3.1. Основні складові цифрової стратегії розвитку ТОВ «Вектор-Друк»

Важливою складовою цифрової стратегії є формування електронного каталогу продукції. Каталог повинен містити структуровану інформацію про всі види поліграфічної продукції, які пропонує підприємство, включаючи візитівки, буклети, листівки, календарі, наліпки, банери та інші вироби. Для кожного виду продукції необхідно передбачити можливість вибору формату, матеріалу, тиражу та додаткових параметрів друку.

Значну увагу необхідно приділити інтеграції системи онлайн-оплати та автоматизованого управління замовленнями. Для цього доцільно

використовувати популярні платіжні сервіси, які дозволять клієнтам здійснювати оплату банківськими картками, через електронні гаманці або мобільні додатки. Після оформлення замовлення інформація повинна автоматично передаватися до внутрішньої системи управління підприємством для подальшої обробки.

Не менш важливим напрямом цифрової стратегії є розвиток інтернет-маркетингу. Для забезпечення ефективного функціонування Web-to-Print-платформи необхідно реалізувати комплекс заходів щодо SEO-оптимізації сайту, просування у соціальних мережах, використання контекстної реклами та email-маркетингу. Це дозволить підвищити відвідуваність веб-ресурсу та збільшити кількість потенційних клієнтів [28].

Для оцінювання результативності впровадження цифрової стратегії доцільно визначити основні очікувані результати її реалізації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Очікувані результати впровадження цифрової стратегії розвитку ТОВ
«Вектор-Друк»

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Впровадження Web-to-Print	Автоматизація прийому замовлень
Онлайн-каталог продукції	Спрощення процесу вибору товарів
CRM-система	Покращення роботи з клієнтами
Онлайн-оплата	Скорочення часу оформлення замовлень
SEO-просування	Збільшення кількості відвідувачів сайту
Цифровий маркетинг	Розширення клієнтської бази
Бізнес-аналітика	Підвищення якості управлінських рішень

Як видно з табл. 3.1, реалізація цифрової стратегії сприятиме комплексному вдосконаленню діяльності підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Для забезпечення успішного впровадження проєкту необхідно реалізувати його поетапно. Основні етапи впровадження цифрової стратегії представлені на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Етапи впровадження цифрової стратегії ТОВ «Вектор-Друк»

Важливим етапом розроблення цифрової стратегії є оцінка економічної доцільності впровадження технології Web-to-Print. Для ТОВ «Вектор-Друк» реалізація такого проєкту потребуватиме певних інвестиційних витрат, пов'язаних зі створенням веб-платформи, інтеграцією платіжних систем, налаштуванням CRM-системи та навчанням персоналу. Водночас очікується отримання значного економічного ефекту завдяки автоматизації процесів та збільшенню кількості замовлень (табл.3.2) [18, 29].

Таблиця 3.2

Орієнтовні витрати на впровадження системи Web-to-Print

Стаття витрат	Орієнтовна сума, грн
Розробка та налаштування сайту	40 000
Придбання та інтеграція W2P-модуля	25 000
Підключення платіжних сервісів	5 000
SEO-оптимізація сайту	15 000
Навчання персоналу	10 000
Рекламна кампанія запуску	20 000
Непередбачені витрати	10 000
Разом	125 000

Як видно з табл. 3.2, загальна вартість реалізації проєкту становить близько 125 тис. грн, що є відносно доступним обсягом інвестицій для підприємства та може бути профінансовано за рахунок власних коштів або короткострокового кредитування.

Запропонований проєкт спрямований не лише на автоматизацію бізнес-процесів, а й на забезпечення довгострокового розвитку підприємства (табл.3.3). Впровадження Web-to-Print створює можливості для підвищення ефективності діяльності практично за всіма напрямками роботи підприємства.

Таблиця 3.3

Прогнозовані результати впровадження цифрової стратегії

Показник	Поточний стан	Прогноз після впровадження
Кількість замовлень	100 %	120–130 %
Швидкість обробки замовлень	100 %	150 %
Навантаження на менеджерів	100 %	70 %
Частка онлайн-замовлень	10 %	60 %
Кількість нових клієнтів	100 %	125 %
Рівень задоволеності клієнтів	80 %	95 %

Згідно з прогнозними розрахунками, найбільший позитивний ефект очікується у сфері залучення нових клієнтів та автоматизації процесів обробки замовлень.

Будь-який інноваційний проєкт супроводжується певними ризиками, які необхідно враховувати на етапі стратегічного планування. Для забезпечення успішної реалізації цифрової стратегії ТОВ «Вектор-Друк» необхідно своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробити заходи щодо їх мінімізації (табл.3.4.) [18, 30].

Таблиця 3.4

Основні ризики впровадження технології Web-to-Print

Ризик	Ймовірність	Заходи мінімізації
Технічні несправності	Середня	Резервне копіювання даних
Перевищення бюджету	Низька	Детальне планування витрат
Опір персоналу змінам	Середня	Проведення навчання
Низька активність клієнтів	Середня	Маркетингова підтримка запуску
Кіберзагрози	Висока	Використання сучасних засобів захисту
Проблеми інтеграції систем	Низька	Тестування програмного забезпечення

Як видно з табл. 3.4, найбільш значущими ризиками є кібербезпека та адаптація персоналу до нових умов роботи. Саме тому необхідно приділити особливу увагу навчанню працівників та захисту інформаційних ресурсів підприємства.

Отже, запропонована цифрова стратегія розвитку ТОВ «Вектор-Друк» на основі впровадження технології Web-to-Print є ефективним інструментом удосконалення системи стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності підприємства. Реалізація проєкту забезпечить автоматизацію бізнес-процесів, розширення клієнтської бази, покращення якості обслуговування та зростання фінансових результатів діяльності. Крім того, впровадження цифрових технологій сприятиме адаптації підприємства до сучасних умов господарювання та створить підґрунтя для його довгострокового розвитку.

3.2. Удосконалення системи стратегічного управління та забезпечення конкурентоспроможності ТОВ «Вектор-Друк»

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості системи стратегічного управління. Високий рівень конкуренції, швидкі технологічні зміни, цифровізація бізнес-процесів та нестабільність зовнішнього середовища вимагають від підприємств постійного вдосконалення підходів до планування та реалізації стратегічних рішень. Для ТОВ «Вектор-Друк» питання підвищення ефективності стратегічного управління набуває особливого значення, оскільки результати проведеного аналізу виявили низку проблем, пов'язаних із відсутністю формалізованої стратегії розвитку, недостатньою маркетинговою активністю, обмеженим використанням цифрових технологій та низьким рівнем системності управлінських процесів.

Враховуючи виявлені проблеми, одним із пріоритетних напрямів удосконалення діяльності підприємства є формування комплексної системи стратегічного управління, яка дозволить забезпечити узгодженість довгострокових цілей із поточною діяльністю підприємства та сприятиме підвищенню його конкурентоспроможності на ринку поліграфічних послуг.

Першочерговим завданням є розроблення стратегічної карти розвитку ТОВ «Вектор-Друк», яка дозволить визначити основні напрями діяльності підприємства на середньострокову та довгострокову перспективу. Така карта повинна базуватися на принципах збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) та охоплювати фінансову, клієнтську, внутрішньопроектну та інноваційно-кадрову складові діяльності (табл.3.5) [27].

Таблиця 3.5

Стратегічна карта розвитку ТОВ «Вектор-Друк»

Стратегічний напрям	Основна ціль	Очікуваний результат
Фінансовий розвиток	Збільшення прибутковості	Зростання доходів та рентабельності
Клієнтська політика	Розширення клієнтської бази	Збільшення кількості замовників
Бізнес-процеси	Автоматизація діяльності	Скорочення витрат часу та ресурсів
Персонал	Підвищення кваліфікації працівників	Зростання продуктивності праці
Інноваційний розвиток	Впровадження цифрових технологій	Підвищення конкурентоспроможності

Як видно з табл. 3.5, запропонована стратегічна карта дозволяє комплексно охопити всі напрями діяльності підприємства та сформувати єдину систему стратегічних цілей.

Ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від наявності механізмів контролю за виконанням поставлених цілей. У зв'язку з цим ТОВ «Вектор-Друк» доцільно впровадити систему стратегічного контролю, яка забезпечуватиме регулярний моніторинг ключових показників діяльності підприємства.

Система контролю повинна базуватися на використанні ключових показників ефективності (КПІ), які дозволяють оцінювати ступінь досягнення

стратегічних цілей та своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Основні KPI для оцінювання реалізації стратегії

Показник	Одиниця виміру	Цільове значення
Темп зростання доходу	%	не менше 15 %
Кількість нових клієнтів	осіб/міс.	+20 % щорічно
Рівень задоволеності клієнтів	%	понад 90 %
Частка онлайн-замовлень	%	понад 60 %
Рентабельність діяльності	%	понад 20 %
Продуктивність праці	%	зростання на 10–15 %

Запровадження системи KPI дозволить керівництву підприємства приймати більш обґрунтовані управлінські рішення та своєчасно коригувати стратегію розвитку.

Одним із важливих напрямів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Вектор-Друк» є вдосконалення маркетингової діяльності. Проведений аналіз показав, що підприємство недостатньо використовує сучасні інструменти цифрового маркетингу, що негативно впливає на процес залучення нових клієнтів [26].

У зв'язку з цим пропонується реалізувати комплекс заходів, спрямованих на посилення маркетингової активності (табл.3.7):

Таблиця 3.7

Основні заходи маркетингового розвитку

Захід	Очікуваний результат
SEO-оптимізація сайту	Збільшення органічного трафіку
Контекстна реклама	Залучення нових клієнтів
Просування у соціальних мережах	Підвищення впізнаваності бренду
Email-маркетинг	Зростання повторних продажів
Програми лояльності	Утримання постійних клієнтів

– створення контент-плану для соціальних мереж;

- розвиток корпоративного сайту;
- використання SEO-просування;
- запуск контекстної реклами;
- email-маркетинг;
- формування програм лояльності для постійних клієнтів;
- співпраця з рекламними агентствами та маркетинговими компаніями.

Одним із ключових ресурсів підприємства є персонал. Саме від рівня професійної підготовки працівників залежить ефективність реалізації стратегічних змін. Тому ТОВ «Вектор-Друк» доцільно розробити програму розвитку людського капіталу, яка передбачатиме регулярне навчання працівників сучасним цифровим технологіям, маркетинговим інструментам та методам роботи з клієнтами [23].

Особливу увагу необхідно приділити формуванню корпоративної культури, орієнтованої на інновації, безперервне вдосконалення та клієнтоорієнтованість. Це сприятиме підвищенню мотивації персоналу та створенню сприятливого середовища для реалізації стратегічних змін (табл.3.8).

Таблиця 3.8

Напрями розвитку персоналу ТОВ «Вектор-Друк»

Напрямок	Очікуваний ефект
Підвищення кваліфікації	Зростання професійних компетенцій
Навчання цифровим технологіям	Підвищення ефективності роботи
Розвиток управлінських навичок	Покращення якості управління
Мотиваційні програми	Підвищення продуктивності праці
Формування кадрового резерву	Забезпечення стабільності розвитку

Для забезпечення стійкого розвитку підприємства доцільно впровадити систему ризик-менеджменту, яка дозволить своєчасно виявляти потенційні загрози та мінімізувати їх негативний вплив (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Основні ризики та заходи їх мінімізації

Ризик	Заходи реагування
Зниження попиту	Диверсифікація послуг
Посилення конкуренції	Інноваційний розвиток
Зростання витрат	Оптимізація бізнес-процесів
Втрата клієнтів	Програми лояльності
Кіберзагрози	Посилення інформаційної безпеки
Воєнні ризики	Резервне планування

Система управління ризиками дозволить підприємству оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підтримувати стабільність діяльності навіть в умовах невизначеності.

Комплексне впровадження запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності стратегічного управління ТОВ «Вектор-Друк» та створить передумови для довгострокового розвитку підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Очікувані результати вдосконалення системи стратегічного управління

Показник	Очікуваний результат
Доходи підприємства	Зростання на 15–25 %
Кількість клієнтів	Збільшення на 20–30 %
Частка онлайн-замовлень	Понад 60 %
Рівень задоволеності клієнтів	Понад 90 %
Продуктивність праці	Зростання на 10–15 %
Конкурентоспроможність	Суттєве покращення

Отже, удосконалення системи стратегічного управління ТОВ «Вектор-Друк» повинно базуватися на комплексному підході, який поєднує цифрову трансформацію, розвиток маркетингової діяльності, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження системи стратегічного контролю та управління ризиками. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству зміцнити свої конкурентні позиції на ринку поліграфічних послуг, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання курсової роботи було досліджено теоретичні та практичні аспекти застосування функції планування в системі управління підприємством, а також розроблено рекомендації щодо вдосконалення планової діяльності на прикладі ТОВ «Вектор-Друк».

За результатами проведеного дослідження встановлено, що планування є однією з основних функцій менеджменту, яка забезпечує визначення цілей діяльності підприємства, формування напрямів його розвитку та вибір найбільш ефективних шляхів досягнення поставлених завдань. Планування створює основу для реалізації інших управлінських функцій, зокрема організації, мотивації та контролю, а також сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів і мінімізації ризиків господарської діяльності.

У роботі було розглянуто основні види планування, його принципи, методи та інструменти. Визначено, що в сучасних умовах особливого значення набуває стратегічне планування, яке забезпечує довгострокову орієнтацію підприємства та сприяє його адаптації до змін зовнішнього середовища. Доведено, що ефективне стратегічне планування є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

У ході дослідження проведено аналіз діяльності ТОВ «Вектор-Друк», яке здійснює діяльність у сфері надання поліграфічних послуг. Встановлено, що підприємство належить до категорії мікропідприємств та має сформовану клієнтську базу, значний досвід роботи на ринку і комплексний підхід до обслуговування замовників. Разом із тим було виявлено низку проблем, які негативно впливають на ефективність управління та стримують подальший розвиток підприємства.

Зокрема, встановлено недостатній рівень стратегічного планування, відсутність формалізованої довгострокової стратегії розвитку, недостатню

автоматизацію бізнес-процесів, обмеженість фінансових ресурсів та низьку активність у сфері цифрового маркетингу. Крім того, на діяльність підприємства впливають нестабільність зовнішнього середовища, високий рівень конкуренції та швидкі зміни потреб споживачів поліграфічних послуг.

Для вирішення виявлених проблем у третьому розділі роботи було запропоновано комплекс заходів щодо вдосконалення системи планування та управління підприємством. Основним напрямом розвитку визначено впровадження цифрової стратегії на основі технології Web-to-Print, яка забезпечить автоматизацію процесів приймання та обробки замовлень, розширення клієнтської бази, підвищення якості сервісу та збільшення обсягів реалізації продукції.

Також обґрунтовано доцільність впровадження сучасних інструментів стратегічного управління, зокрема системи збалансованих показників (Balanced Scorecard), CRM-системи, ризик-менеджменту та цифрового маркетингу. Запропоновані заходи сприятимуть підвищенню ефективності управлінських рішень, покращенню взаємодії з клієнтами, зростанню продуктивності праці та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Результати дослідження підтверджують, що ефективне застосування функції планування є необхідною умовою успішного функціонування підприємства в сучасному бізнес-середовищі. Планування дозволяє не лише забезпечити досягнення поточних цілей, але й створити передумови для довгострокового розвитку, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення фінансової стійкості підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бортнік, С. М. (2024). Balanced Scorecard як інструмент стратегічного управління. *Вісник СНУ імені Лесі Українки*. <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4785/3/Balanced.pdf>
2. Бреус, С. В., & Шатненко, Л. О. (2022). Стратегічне планування інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економіка і суспільство*, 18, 292–296. https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/41.pdf
3. Гарват, О. (2022). Особливості планування діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища. *Вісник економічних наук України*. <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1714/1753>
4. Громадський Простір. (б.д.). Стратегічне планування для НУО: керівництво з основ. <https://www.prostir.ua/?kb=stratehichne-planuvannya-dlya-nuo-kerivnytstvo-z-osnov>
5. Заїка, О. В., & Чубка, І. А. (2024). Роль технологій у стратегічному плануванні міжнародних компаній: цифрова трансформація та ефективність. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*, 106, 47–55.
6. Карпіщенко, О. І., Ілляшенко, К. В., & Карпіщенко, О. О. (2023). *Стратегічне планування* (навч. посіб.). Сумський державний університет.
7. Костецька, Н. І. (2020). Стратегічне планування діяльності підприємства: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*, 7–8.
8. Котлер, Ф., & Келлер, К. Л. (2021). *Маркетинговий менеджмент* (15-те вид.). Pearson.
9. Кредісов, А., & Панченко, Є. (2024). *Менеджмент успішних керівників: Світовий досвід та перспективи*. Знання України.
10. Морозова, М. Є. (2020). Стратегічне планування: поняття і етапи. *Наукові праці Університету менеджменту освіти*, 35, 267–274.

11. Омеко, А. В. (2024). Зовнішні та внутрішні чинники впливу на рівень ефективності управління підприємством. *Економіка та суспільство*, 68. <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5057>
12. Освоєння стратегічного управління. (б.д.). Бачення, місія та цілі. <https://ukrayinska.libretexts.org>
13. Пекна, Г. Б., & Білокур, Г. Б. (2023). Планування діяльності підприємства: теоретичні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/54>
14. Плотніков, О. В., & Харлан, О. О. (2021). Інноваційні підходи до стратегічного планування на підприємстві. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 38, 90–94.
15. Пшенична, М., & Вінницький, І. (2025). Зовнішні та внутрішні фактори впливу на економічну стійкість підприємства. Матеріали науково-практичної конференції.
16. Сумець, А. І. (2021). Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах інноваційної економіки. МЕНУ. http://library.megu.edu.ua:8180/jspui/bitstream/123456789/5021/1/2021-sumets_0004.pdf
17. Тарасюк, Г. М. (2020). Управління плануванням та основні підходи до формування системи планування діяльності підприємства на різних організаційних рівнях. *Галицький економічний вісник*, 3(28), 99–108.
18. ТОВ «Вектор-Друк». (б.д.). Поліграфічні послуги підприємства. <https://vektor.in.ua/printing>
19. Тригобюк, С. С. (б.д.). Стратегічне мислення як основа сучасного стратегічного планування. *Національний університет «Львівська політехніка»*. <https://vlp.com.ua/files/103.pdf>
20. Туревська, С. Є. (2024). Використання сучасних інформаційних технологій у підприємницькій діяльності. У *Глобалізація наукових знань*:

міжнародна співпраця та інтеграція галузей наук (с. 19–20). ТОВ «УКРЛОГОС Груп». <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/32929/1>

21. Тюрін, Н., Карвацка, Н., Назарчук, Т., & Петяк, А. (2022). Стратегічне управління в системі менеджменту підприємства. *Вісник економічних наук України*. <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1644/1682>

22. Цурік, О. В. (2023). Інструментарій формування альтернатив стратегічного розвитку підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*, 1(1). https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/15964

23. Чайкова, О. І. (2022). Застосування Agile-управління та Agile-маркетингу на підприємствах в міжнародному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*, 19, 84–88.

24. Череп, А. В., & Лисенко, О. А. (2021). Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/119-122.pdf

25. Чорній, Б. І. (2023). Роль стратегічного планування в системі управління підприємством. *Наукові записки Тернопільського національного технічного університету*. <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42991/1/17021073233743.pdf>

26. Ястремська, О. М. (2020). *Стратегічне управління діяльністю підприємства*. ХНЕУ.

27. Bert, G., Walker, R. M., & Monster, J. (2021). Strategic planning and organizational performance: A meta-analysis. *Public Administration Review*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13104>

28. Borisova, V., & Samoshkina, I. (2020). *Investment management of agro-ecological farms*. Sumy National Agrarian University. https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6157/1/Borisova%20V._Investment%20Management%20of%20Agro-Ecological%20Farms.pdf

29. Bovaird, T. (2021). Strategic management and planning mechanisms in complex adaptive systems. *Public Management Review*. <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030802002741>
30. Haskison, D. (1998). *Business planning: A guide to strategic management*. Butterworth-Heinemann.
31. International Organization for Standardization. (2022). *ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements*. ISO.
32. Martin, R. (2024). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>
33. Tawo, K., & Rasmus, R. (2024). The role of planning in management strategies to achieve organizational success. *Sharia Oikonomia Law Journal*. https://www.researchgate.net/publication/382994750_The_Role_of_Planning_in_Management_Strategies_to_Achieve_Organizational_Success