

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Львівський інститут
Кафедра менеджменту, економіки та туризму**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ: МЕНЕДЖМЕНТ
СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ: -
ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ: МАГІСТР

ДИПЛОМНА РОБОТА

НА ТЕМУ:

**«Бізнес-планування як інструмент реалізації стратегії і
тактики підприємства»**

СТУДЕНТА ГРУПИ Інб-9-24-М₁М (1.6д)

_____ Мички Назара Борисовича

НАУКОВИЙ КЕРІВНИК _____ к.е.н., доц. Магас Н.В.

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ В ЕК « ____ » _____ 2026 р.

ЗАВІДУВАЧ КАФЕДРИ _____ к.е.н., доц. Оліховська М. В.

Львів 2026

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	6
1.1. Сутність бізнес-планування та його роль у системі управління підприємством.....	6
1.2. Стратегія і тактика підприємства: взаємозв'язок та механізм реалізації.....	10
1.3. Бізнес-план як інструмент реалізації стратегії і тактики підприємства.....	15
Висновок до розділу 1.....	21
Розділ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА.....	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «Дорожні знаки».....	23
2.2. Аналіз існуючої системи стратегічного та тактичного планування на ТОВ «Дорожні знаки».....	30
2.3. Оцінка фінансового стану як підґрунтя для розробки нових бізнес-проектів ТОВ «Дорожні знаки».....	38
Висновок до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	46
3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку ТОВ «Дорожні знаки».....	46
3.2. Характеристика продукції та виробничої програми ТОВ «Дорожні знаки».....	51
Висновок до розділу 3.....	53
Висновки і пропозиції.....	55
Список використаних джерел.....	59
Додатки.....	65

ВСТУП

Ефективне функціонування підприємств у сучасному економічному середовищі значною мірою залежить від якості стратегічного управління та обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. Важливу роль у цьому процесі відіграє бізнес-планування, яке дозволяє системно визначати перспективи розвитку підприємства, оцінювати ресурсний потенціал, прогнозувати фінансові результати та формувати конкурентні переваги. Бізнес-план виступає не лише інструментом внутрішнього планування, але й важливим елементом комунікації з інвесторами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

В умовах нестабільності економічного середовища, посилення конкуренції та необхідності впровадження інновацій особливого значення набуває поєднання стратегічного і тактичного управління підприємством. Саме бізнес-планування дозволяє забезпечити взаємозв'язок між довгостроковими цілями розвитку підприємства та поточними управлінськими завданнями, сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів та мінімізації господарських ризиків.

Теоретичні та прикладні аспекти бізнес-планування, стратегічного управління та бізнес-аналітики досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці. Проте в умовах трансформації економічних процесів актуальним залишається питання удосконалення методичного забезпечення бізнес-планування з урахуванням сучасних інструментів бізнес-аналітики, що дозволяє підвищити якість управлінських рішень та результативність діяльності підприємств.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю поглиблення теоретичних засад бізнес-планування та обґрунтування його ролі як інструменту реалізації стратегії розвитку підприємства, а також

потребою у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи планування діяльності суб'єктів господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад бізнес-планування у системі стратегічного та тактичного управління підприємством, проведення комплексного аналізу його діяльності та розробка бізнес-плану як інструменту реалізації стратегії розвитку.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання дослідження:**

- дослідити економічну сутність бізнес-планування та визначити його місце у системі управління підприємством;
- охарактеризувати взаємозв'язок стратегічного і тактичного управління;
- обґрунтувати роль бізнес-плану як інструменту реалізації стратегії розвитку;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати систему стратегічного і тактичного планування на підприємстві;
- оцінити фінансовий стан підприємства як основу для формування бізнес-проектів;
- обґрунтувати стратегічні напрями розвитку підприємства;
- розробити бізнес-план як інструмент реалізації стратегії розвитку підприємства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного та тактичного планування діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти формування бізнес-плану як інструменту реалізації стратегії розвитку підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи теоретичного узагальнення та систематизації – для дослідження сутності бізнес-планування; економічного аналізу – для оцінки фінансового стану підприємства; порівняння – для дослідження динаміки показників діяльності; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; методи фінансово-економічних розрахунків – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для удосконалення системи бізнес-планування підприємства та підвищення ефективності стратегічного управління.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані на III Міжнародній науково-практичній конференції *Modern Challenges in Economic and Technological Innovation* (Bologna, Italy, March 4–6, 2026) та опубліковані у збірнику матеріалів конференції: Лелик Л.І., Стебельський А.І., Мичка Н.Б. Методи бізнес-аналітики та їх роль у бізнес-плануванні підприємства. Bologna: International Scientific Unity, 2026. С. 245–247.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні засади бізнес-планування. У другому – проведено аналіз діяльності підприємства та оцінено його фінансовий стан. У третьому – обґрунтовано стратегічні напрями розвитку та розроблено бізнес-план як інструмент їх реалізації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ТАКТИЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність бізнес-планування та його роль у системі управління підприємством

Трансформаційні процеси, які відбуваються в ринковій економіці, ставлять перед вітчизняними підприємствами нагальні завдання щодо вибору пріоритетних напрямів своєї діяльності та розвитку. Досвід функціонування закордонних та українських підприємств показує, що недооцінювання значення стратегічного планування дуже часто приводить до значних економічних, передусім фінансових втрат. У сучасних умовах господарювання вітчизняні підприємства не будуть успішними та конкурентоспроможними, якщо не розроблять поетапно ефективну систему стратегічного планування. А це, на наш погляд, можливо за умови, якщо керівництво підприємств буде чітко розуміти сутність, принципи та основні етапи здійснення стратегічного планування.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування в системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях такі іноземні вчені, як А.Д. Чандлер, К.Р. Ендрюс, І. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, Р. Акофф, М. Портер, А.А. Томпсон А. Дж., Стрікленд, П. Друкер, А. Макьярелло, Б. Карлофф, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, К. Боумен, Р.М. Грант, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі П.С. Дойль У. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бікхофф, А. Скотт, Р.А. Фатхутдінов, В.С. Віханський, В.І. Ляско, І.А. Поделинська, М.В. Бянкін та ін.

Бізнес-планування є ключовим елементом управління сучасним підприємством, що забезпечує системний підхід до розвитку бізнесу та реалізації його стратегічних і тактичних цілей. Воно включає процес

визначення цілей, розробки шляхів їх досягнення та оцінки ефективності використання ресурсів підприємства.

Сутність бізнес-планування полягає у формалізації і систематизації управлінських рішень щодо організації, фінансів, маркетингу, виробництва та інших аспектів діяльності підприємства. Бізнес-план є документом, який не лише описує майбутні цілі компанії, а й обґрунтовує заходи для їх досягнення, передбачає фінансові витрати, прогноз доходів, ризику та шляхи їх мінімізації.

Науковці по-різному визначають бізнес-планування, підкреслюючи його стратегічний та практичний аспекти. Зокрема:

І. Ансофф розглядає бізнес-планування як процес формування стратегії підприємства та визначення шляхів її реалізації, акцентуючи увагу на адаптації до змін зовнішнього середовища [4-5].

П. Друкер вважає, що бізнес-планування сприяє не лише прогнозуванню фінансових результатів, а й розвитку підприємницького мислення та інноваційної діяльності [4].

М. Портер підкреслює, що ефективно бізнес-планування дозволяє визначити конкурентні переваги та оптимальні стратегії позиціонування на ринку [4].

В українській науковій літературі Васильців Т.Г., Іляш О.І наголошують на важливості бізнес-планування як інтегративного інструменту управління, що поєднує стратегічні та тактичні завдання підприємства [10].

Варто відмітити твердження С. Покропивного [42], який розглядає «бізнес-план як письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним» [42].

Так, В. Іванова [27] стверджує, що «бізнес-планування – обґрунтована послідовність управлінських рішень, які спрямовані на вирішення завдань, що передбачені стратегією розвитку суб'єктів господарської діяльності. Результатом бізнес-планування є бізнес-план».

Ми погоджуємося із твердженням В. Шелудько [51], що «бізнес-план є всебічно обґрунтованою послідовністю управлінських рішень, спрямованих на вирішення завдань, передбачених стратегією розвитку підприємства і оформлених відповідно планового документа».

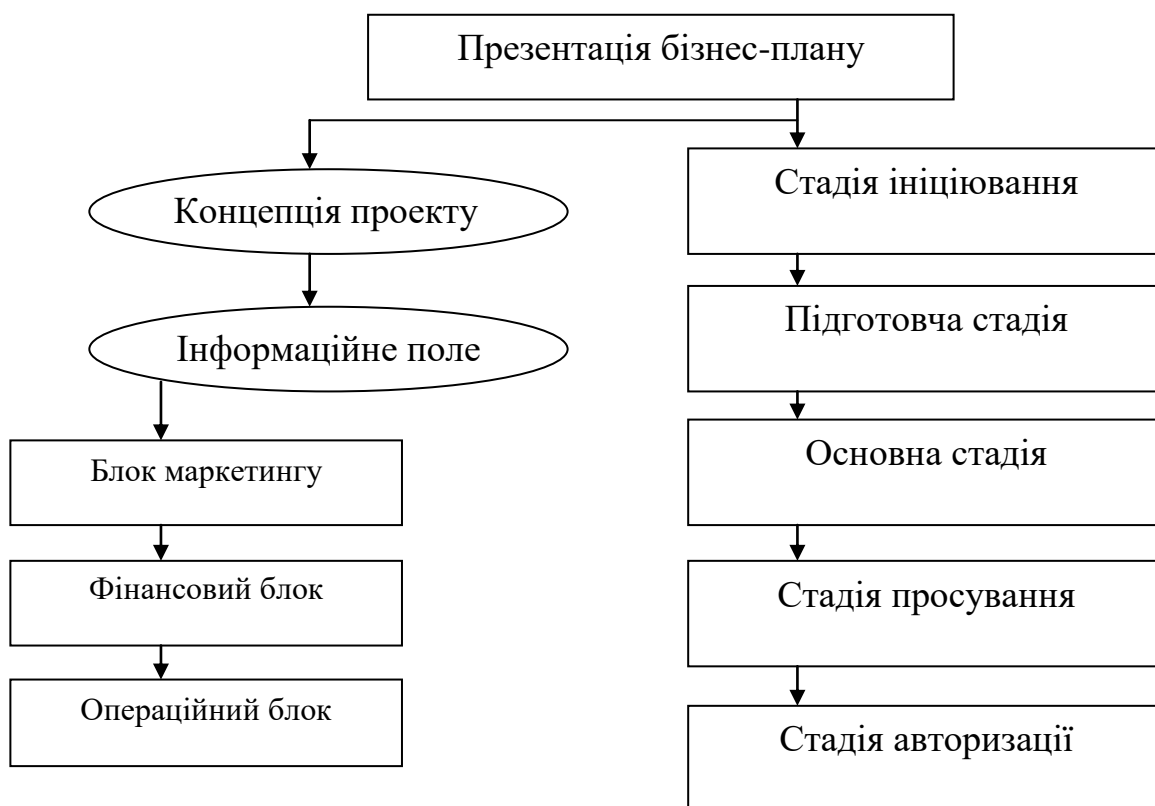


Рис. 1.1. Сутність складання бізнес-пану [3-6]

У системі управління підприємством бізнес-планування виконує такі функції (рис. 1.2.) [1]:

1. Стратегічне планування – визначає довгострокові цілі розвитку підприємства, напрями інвестицій, вихід на нові ринки та створення конкурентних переваг.



Рис. 1.2. Основні функції бізнес-планування у системі управління підприємством [1-5]

2. Тактичне планування – конкретизує стратегію у вигляді короткострокових завдань і заходів, необхідних для реалізації стратегічних цілей.

3. Аналітична функція – дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства, провести SWOT-аналіз та прогнозування розвитку ринку.

4. Контрольна функція – бізнес-план стає інструментом контролю ефективності діяльності підприємства, забезпечуючи порівняння фактичних результатів із запланованими.

5. Мотиваційна функція – чітко визначені цілі та завдання сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу та залученню інвесторів.

Таким чином, бізнес-планування є невід’ємною частиною системи стратегічного та тактичного управління підприємством, оскільки забезпечує планомірний розвиток, знижує ризики та підвищує ймовірність досягнення намічених цілей. Воно слугує мостом між стратегією

підприємства та конкретними практичними кроками, необхідними для її реалізації.

1.2. Стратегія і тактика підприємства: взаємозв'язок та механізм реалізації

Стратегічне управління підприємством є складною системою, що інтегрує цілісне бачення перспектив розвитку підприємства, аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, формування довгострокових орієнтирів діяльності та вибір ефективних шляхів їх реалізації. Стратегія та тактика в управлінні підприємством виступають як дві взаємопов'язані категорії, що забезпечують системне функціонування підприємства в умовах динамічного і нестабільного ринкового середовища.

Для розкриття сутності наукової категорії «стратегічне планування» необхідно проаналізувати зміст понять, які її утворюють. Загалом поняття «стратегія» є неоднозначним, теоретично й методологічно дискусійним у зарубіжній (табл. 1.1) та вітчизняній науці.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «стратегія» іноземними вченими [9]

№ п/з	Автор	Визначення поняття
1.	І. Ансофф	Набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності
2.	А. Чандлер	Визначення основних довгострокових цілей і завдань підприємства й утвердження курсу дій, розподіл ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей
3.	А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	Комплексний план управління, який повинен зміцнити становище компаній на ринку і забезпечити

		<p>координацію зусиль, залучення і задоволення споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей.</p> <p>Комбінація методів конкуренції й організації бізнесу, спрямована на задоволення клієнтів і досягнення організаційних цілей</p>
4.	Р.М. Грант	<p>Планування способів, за допомогою яких організація або індивід можуть досягти поставлених цілей</p>
5.	К.Р. Ендрюс	<p>Встановлення ідеальної аналітичної мети, для досягнення якої здійснюється ідентифікація складників: ринкових можливостей підприємства, його загальної компетенції та ресурсів, власних цінностей та прагнень, підтвердження зобов'язань підприємства перед суспільством та його членами</p>
6.	М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	<p>Детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей</p>
7.	М. Портер	<p>Наступальні чи оборонні заходи, спрямовані на створення міцної позиції компанії в галузі, для успішної протидії п'яти конкурентним силам і на цій основі забезпечення найбільш високого прибутку на інвестиційних капітал</p>
8.	Б. Карлофф	<p>Узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії</p>

9.	П.С. Дойль	Комплекс прийнятих менеджментом рішень щодо розміщення ресурсів підприємства і досягнення довгострокових конкурентних переваг на цільових ринках
----	------------	--

Велика кількість визначень стратегії є свідченням значної уваги до цього поняття серед зарубіжних науковців. Ми погоджуємося з науковим узагальненням різних підходів щодо тлумачення поняття «стратегія», яке здійснили закордонні вчені Г. Мінцберг, Б. Альстренд та Дж. Лемпел.

Ці дослідники пропонують п'ять визначень стратегії (так званих п'ять «П» стратегії):

- стратегія є планом (керівництво, орієнтир чи напрям розвитку);
- стратегія
- принцип поведінки або слідування деякій моделі поведінки;
- стратегія – це позиція, а саме розміщення визначених товарів на конкретних ринках;
- стратегія – це перспектива, тобто основний спосіб дії організації;
- стратегія – це спритний прийом, особливий «маневр», який здійснюється з метою перехитрити суперника або конкурента [16].

Стратегія підприємства — це системний, довгостроковий план дій, спрямований на досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентних переваг, що ґрунтується на аналізі можливостей і ризиків зовнішнього середовища та потенціалу самої організації. Стратегія формує загальний напрям розвитку, визначає місію, стратегічні цілі та основні напрями діяльності підприємства у перспективі.

Тактика підприємства — це сукупність конкретних, поточних управлінських заходів і дій, спрямованих на реалізацію обраної стратегії. Тактика оперує більш короткими часовими рамками порівняно зі стратегією і включає розробку операційних планів, розподіл ресурсів,

встановлення термінів та відповідальних за виконання функціональних завдань.

Взаємозв'язок стратегії і тактики полягає в тому, що стратегія виступає загальним планом, що визначає, куди і як повинно рухатися підприємство, а тактика конкретизує цей план у формах реалізації на рівні функціональних підсистем організації. Тобто тактичні рішення завжди впливають із стратегічних установок і повинні забезпечувати їх практичне втілення в конкретних умовах діяльності підприємства.

Наукові дослідження підкреслюють, що ефективність управління підприємством значною мірою залежить від того, наскільки чітко стратегічні цілі узгоджуються з тактичними діями, оскільки будь-які розбіжності між ними можуть призвести до дисбалансу в діяльності підприємства та зниження його конкурентоспроможності.

Реалізація взаємопов'язаних стратегічних і тактичних рішень здійснюється через низку етапів:

1. Стратегічне планування — формування місії підприємства, аналіз зовнішнього середовища, визначення основних довгострокових цілей та розробка стратегій їх досягнення.

2. Розробка тактичних планів — деталізація стратегічних цілей у вигляді функціональних завдань, розробка процедур їх виконання, розрахунок ресурсів, формування графіків та бюджетів.

3. Впровадження тактичних заходів — реалізація конкретних управлінських рішень на оперативному рівні; моніторинг виконання та оперативне коригування дій відповідно до поточних умов.

4. Контроль і оцінка ефективності — порівняння досягнутих результатів з плановими показниками, оцінка якості реалізації стратегічних і тактичних заходів, внесення змін у планувальні документи за потреби.

Такий механізм реалізації забезпечує узгодженість стратегічних намірів і оперативних дій підприємства, що сприяє підвищенню адаптивності організації до змін зовнішнього середовища, зменшенню ризиків і підвищенню загальної ефективності управління.

Відтак, стратегія і тактика підприємства є складовими єдиного управлінського процесу, у якому стратегічні установки формують основу для дій на стратегічному рівні, а тактичні рішення забезпечують їх практичну реалізацію на рівні операційної діяльності. Взаємозв'язок між ними є динамічним і циклічним, оскільки тактика, реалізуючи стратегію, може вимагати перегляду стратегічних підходів залежно від зміни умов діяльності підприємства.

1.3. Бізнес-план як інструмент реалізації стратегії і тактики підприємства

В умовах ринкової економіки бізнес-план відіграє ключову роль у системі управління підприємством, оскільки забезпечує не лише формалізацію стратегічних намірів, але й служить механізмом їх практичної реалізації через тактичні дії.

На наш погляд, бізнес-план - це комплексний плановий документ, який містить обґрунтування цілей підприємницької діяльності, методи їх досягнення, часові й ресурсні рамки, фінансові прогнози та оцінку можливих ризиків. З огляду на це, він виступає організаційно-планувальним інструментом, що поєднує стратегічні і тактичні аспекти діяльності підприємства в єдину систему управління.

Наукові дослідження підкреслюють, що бізнес-план є не просто описом майбутньої діяльності, а саме інструментом реалізації стратегії підприємства, оскільки через нього здійснюється трансформація стратегічних намірів у конкретні операційні завдання та заходи. Такий документ дозволяє формалізувати процес планування, систематизувати інформацію, визначити пріоритети ресурсного забезпечення та встановити критерії оцінювання ефективності реалізації обраних стратегій і тактик.

Сучасні наукові підходи розглядають бізнес-план як логічне продовження стратегічного планування, що конкретизує загальні орієнтири розвитку підприємства у вигляді досяжних тактичних рішень. Зокрема, у бізнес-плані відображаються ключові компоненти стратегічного задуму - аналіз ринку, конкурентного середовища, фінансові прогнози, оцінка ресурсів - і вони інтегруються в скоординовану схему управлінських дій. Тим самим, це дозволяє не лише обґрунтувати стратегічні цілі, а й створити «дорожню карту» для їх поетапної реалізації.

Таблиця 1.2

Бізнес-план як інструмент стратегічного та тактичного управління [9]

Компонент бізнес-плану	Функція у реалізації стратегії	Функція у реалізації тактики	Приклади використання
Місія та стратегічні цілі	Визначають довгостроковий напрям розвитку підприємства	Узгоджують короткострокові завдання з довгостроковими цілями	Вихід на нові ринки, запуск інноваційного продукту
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін підприємства, можливостей та загроз зовнішнього середовища	Коригування тактичних дій відповідно до сильних та слабких сторін	Вибір каналу збуту, пріоритети маркетингових кампаній
Фінансовий план	Прогноз доходів та витрат для досягнення стратегічних цілей	Встановлення бюджету на конкретні проекти та операційні заходи	Закупівля обладнання, рекламна кампанія
План реалізації проектів	Стратегічне визначення пріоритетів і термінів реалізації	Конкретні кроки, терміни та відповідальні за виконання	Запуск нового відділу, оптимізація виробничих процесів
Оцінка ризиків	Виявлення та планування стратегічних ризиків	Прийняття тактичних рішень щодо їх мінімізації	Страховання активів, формування резервного фонду

Важливою функцією бізнес-плану є також синхронізація стратегічних і тактичних часових горизонтів, що забезпечує узгодженість

довгострокових пріоритетів із поточними оперативними завданнями. За допомогою бізнес-плану підприємство може чітко визначити послідовність дій, розподіл ресурсів і терміни виконання заходів, що істотно підвищує ефективність управлінського процесу, знижує невизначеність та ризики, забезпечує контроль і адаптацію до зміни зовнішніх умов.

Таблиця 1.3

Взаємозв'язок стратегії, тактики та бізнес-плану [9]

Рівень управління	Основне призначення	Роль бізнес-плану	Приклади інструментів
Стратегічний	Визначення місії, довгострокових цілей, позиції на ринку	Формалізація стратегічних цілей, обґрунтування пріоритетів	SWOT-аналіз, PEST-аналіз, фінансові прогнози, стратегічні KPI
Тактичний	Планування конкретних заходів для реалізації стратегії	Конкретизація стратегічних рішень у короткостроковій дії	Операційні плани, бюджети, маркетингові заходи, контрольні KPI
Операційний	Виконання поточних завдань	Виконання тактичних рішень відповідно до бізнес-плану	Графіки виробництва, закупівлі, звітність, моніторинг

У ході дослідження сутності бізнес-плану як інструменту реалізації стратегії та тактики підприємства доцільно виділити основні компоненти планування, що забезпечують синхронізацію стратегічних цілей та тактичних заходів. Наукові джерела та практичні приклади свідчать, що для ефективного управління - підприємством необхідно чітко визначити

ролі окремих елементів бізнес-плану у реалізації стратегічних та тактичних завдань.

Для наочного представлення взаємозв'язку бізнес-плану зі стратегією та тактикою підприємства пропонується (див. табл. 1.2), яка демонструє функції ключових компонентів бізнес-плану у стратегічному та тактичному управлінні, а також конкретні приклади їх застосування.

Додатково табл. 1.3 ілюструє взаємозв'язок рівнів управління (стратегічного, тактичного та операційного) із бізнес-плануванням та показує, яким чином бізнес-план забезпечує узгодження цілей і дій на різних рівнях управлінської системи підприємства.

Такий підхід дозволяє наочно відобразити логіку трансформації стратегічних цілей у конкретні тактичні заходи та контроль за їх виконанням.

Що ж до структури бізнес-плану, слід зауважити, що вона формується з урахуванням низки факторів, які впливають на ефективність реалізації стратегічних і тактичних рішень підприємства. Бізнес-план дозволяє перетворити стратегічні цілі на конкретні управлінські дії, координувати ресурси, встановлювати терміни виконання та здійснювати контроль результатів.

На рисунку 1.3 наведено схематичне зображення взаємозв'язку стратегії, бізнес-плану, тактики та контролю, що ілюструє послідовність реалізації стратегічних завдань через бізнес-план і забезпечує зворотний зв'язок для коригування дій підприємства.

Резюме є ключовим елементом бізнес-плану, оскільки саме з нього починається аналіз бізнес-ідеї. До основних вимог щодо його формування належать:

- чітке та лаконічне викладення суті бізнес-ідеї;
- мінімізація використання спеціальної термінології та аббревіатур;

- опис і характеристика продукції;
- відображення основних фінансових показників;
- прогноз обсягів продажів;
- визначення необхідного обсягу фінансових вкладень (інвестицій);



Рис. 1.3. Структура та складові бізнес-плану [14]

- розрахунок валового прибутку;
- оцінка рівня рентабельності власного капіталу;
- визначення строків окупності інвестицій.

Опис продукції передбачає наочне представлення товарів або послуг, які планується виробляти та реалізовувати. У цьому розділі

висвітлюються склад продукції, упаковка, споживчі характеристики та інші особливості, що визначають її конкурентоспроможність на ринку.

Оцінка ринків збуту продукції включає аналіз сегментів ринку, вивчення насиченості ринку товарами та послугами, а також діагностику цінової політики потенційних конкурентів.

Аналіз конкурентного середовища передбачає виявлення діючих і потенційних конкурентів, оцінку їх діяльності, виробничих потужностей, маркетингових заходів та цінової політики.

Маркетинговий план містить аналіз кон'юнктури ринку, визначення стратегії просування продукції, розробку програми рекламних заходів, а також оцінку діяльності потенційних конкурентів.

Виробничий план описує технологічний процес, необхідні виробничі потужності, запаси сировини та матеріалів, а також компетентність і кваліфікацію персоналу.

Організаційний план передбачає розробку структури виробництва, розрахунок чисельності працівників, фонду заробітної плати, кількості та структури підрозділів, функціональні обов'язки працівників, систему контролю за діяльністю персоналу, оцінку продуктивності праці та систему мотивації.

Інвестиційний план містить інформацію щодо кількісних та якісних показників виробничого процесу, а також витрат, необхідних для організації виробництва. Додатковими елементами інвестиційного плану є:

- кошторис витрат бізнес-проєкту;
- перелік джерел фінансування;
- календарний план виконання робіт;
- прогноз прибутку;
- терміни окупності;

- оцінка рентабельності власного капіталу.

Таким чином, бізнес-план виступає комплексним інструментом, що поєднує стратегічні цілі підприємства з конкретними тактичними діями, забезпечуючи системність, прогнозованість і контроль за реалізацією підприємницького проєкту.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було досліджено теоретичні засади бізнес-планування в системі стратегічного та тактичного управління підприємством. Встановлено, що бізнес-план є ключовим інструментом реалізації стратегічних цілей і забезпечує послідовне втілення тактичних рішень на підприємстві.

Встановлено, що теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування в системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях такі іноземні вчені, як А.Д. Чандлер, К.Р. Ендрюс, І. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, Р. Акофф, М. Портер, А.А. Томпсон А. Дж., Стрікленд, П. Друкер, А. Макьярелло, Б. Карлофф, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, К. Боумен, Р.М. Грант, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі П.С. Дойль У. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бікхофф, А. Скотт, Р.А. Фатхутдінов, В.С. Віханський, В.І. Ляско, І.А. Поделінська, М.В. Бянкін та ін.

Розглянуто сутність стратегії та тактики підприємства та їх взаємозв'язок. Виявлено, що стратегія визначає довгострокові напрями розвитку організації та формує загальні пріоритети, тоді як тактика конкретизує стратегію у вигляді оперативних заходів, термінів виконання та розподілу ресурсів. Взаємодія цих елементів забезпечує цілісність управлінського процесу та підвищує ефективність діяльності підприємства.

Досліджено роль бізнес-плану як засобу трансформації стратегічних намірів у практичні дії, що дозволяє систематизувати інформацію про продукцію, ринок збуту, конкурентне середовище, маркетингові та виробничі процеси, організаційну структуру, фінанси та інвестиції. Наведені таблиці і схема демонструють логіку взаємозв'язку стратегії, бізнес-плану, тактики та контролю, підкреслюючи значення бізнес-плану як інструменту планування, координації та оцінки ефективності управлінських рішень.

Таким чином, проведений аналіз теоретичних аспектів бізнес-планування дозволяє зробити висновок, що розробка структурованого і комплексного бізнес-плану є необхідною умовою ефективного управління підприємством, забезпечення його конкурентоспроможності та досягнення поставлених стратегічних і тактичних цілей.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА ФІНАНСОВО-
ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ДОРОЖНІ ЗНАКИ»)

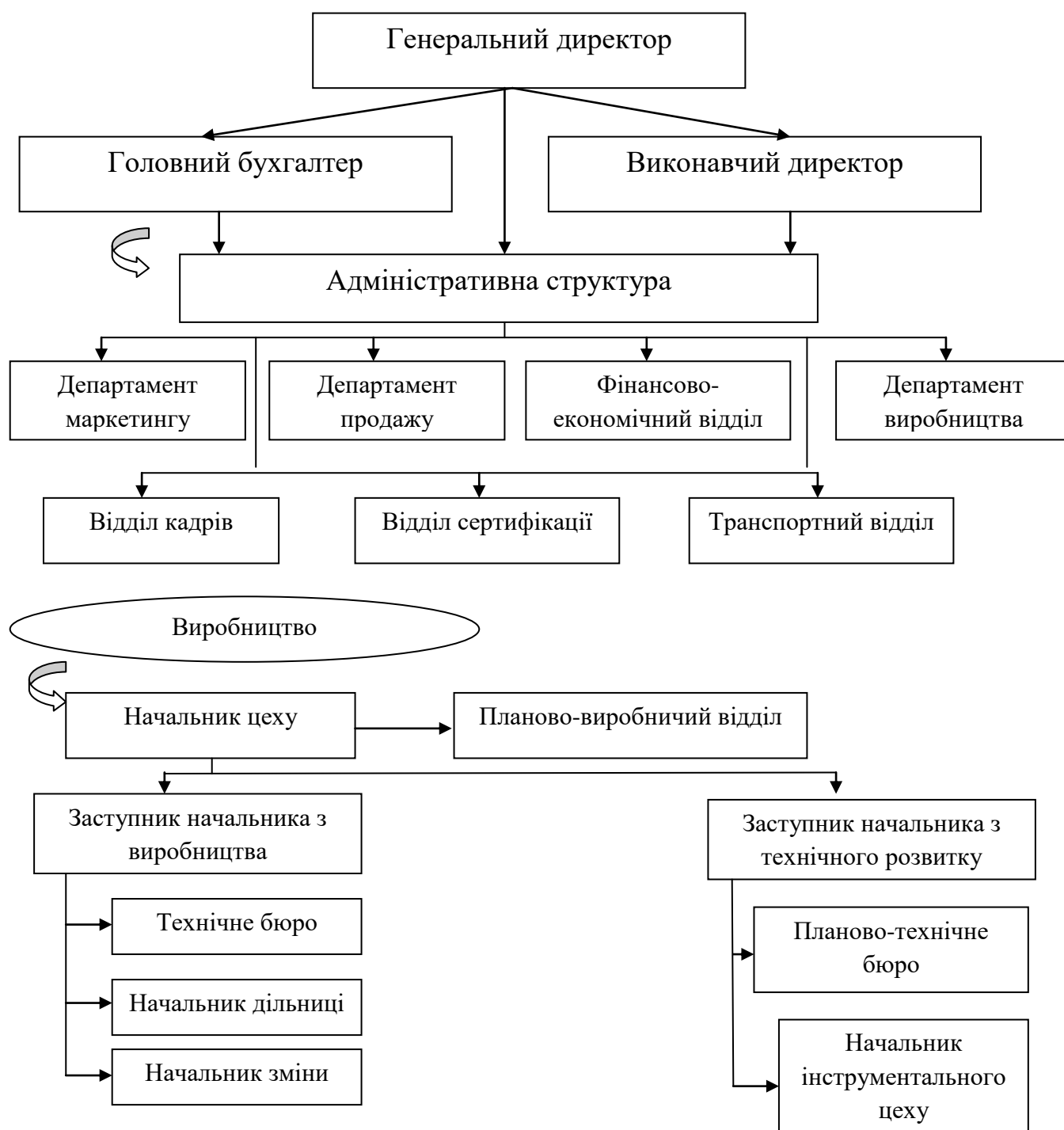
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ
«Дорожні знаки»

ТОВ «Дорожні знаки» функціонує як суб'єкт господарювання з приватною формою власності, що поєднує виробничу та сервісну компоненти в межах єдиного технологічного циклу.

ТзОВ «Дорожні знаки» протягом багатьох років розвивалося та удосконалювало свою основну діяльність, а саме комплексне обслуговування автомобільних доріг, вулиць технічними засобами регулювання дорожнього руху.

Більше 20 років досвіду дозволили ТзОВ «Дорожні знаки» стати одним з лідерів на ринку виробництва технічних засобів організації дорожнього руху, як в Україні, так і за її межами. Юридична адреса ТзОВ «Дорожні знаки»: 81554, Львівська обл., Городоцький р-н, с. Черляни, вул. Польова, 34.

Організаційна структура підприємства характеризується як лінійно-функціональна, що є раціональним для середнього бізнесу з чіткою спеціалізацією. В основі управління лежить принцип єдиноначальності у прийнятті стратегічних рішень Дирекцією та делегування спеціалізованих функцій (маркетингових, фінансових, технологічних) відповідним підрозділам. Такий підхід забезпечує високу швидкість реагування на зміни в тендерному законодавстві та державні стандарти (ДСТУ), що є критичним фактором у галузі безпеки дорожнього руху (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Організаційна структура діяльності
ТЗОВ «Дорожні знаки»**

Генеральний директор визначає вектор розвитку підприємства, трансформуючи місію компанії у конкретні довгострокові цілі. До його компетенції належить:

- затвердження бізнес-планів;
- інвестиційних програм та розробка стратегій виходу на нові сегменти ринку (перехід від виробництва стандартних знаків до інтелектуальних транспортних систем).

Як офіційний представник, директор забезпечує взаємодію з органами державної влади, замовниками (службами відновлення та розвитку інфраструктури) та банківськими установами, що є критичним для забезпечення підприємства державними контрактами та кредитними ресурсами.

У межах операційної діяльності директор здійснює загальне керівництво виробничим процесом у с. Черляни та офісною роботою у м. Львові. Основним завданням є оптимізація ланцюга створення вартості від закупівлі сертифікованої сировини до контролю термінів виконання дорожніх робіт. Директор несе персональну відповідальність за дотримання стандартів ISO 9001:2015 та ДСТУ, санкціонуючи впровадження нових технологій (ліній порошкового фарбування або програмного забезпечення для проектування схем організації дорожнього руху).

Генеральний директор ТОВ «Дорожні знаки» є головним розпорядником фінансових ресурсів. До його обов'язків входить:

- контроль за цільовим використанням обігових коштів та моніторинг показників ліквідності;
- формування кадрового резерву, затвердження штатного розпису та системи мотивації для інженерно-технічного персоналу та робітників;
- прийняття рішень щодо мінімізації впливу інфляційних процесів та волатильності цін на металопродукат на собівартість кінцевої продукції.

Крім того, директор забезпечує законність діяльності ТОВ «Дорожні знаки», гарантуючи дотримання трудового, податкового та екологічного законодавства. В умовах сучасних викликів функціонал розширюється у

бік соціальної відповідальності забезпечення безпеки праці на об'єктах з підвищеним ризиком (дорожні роботи) та реалізація програм цивільного захисту персоналу.

Розглянемо особливості виробничої діяльності підприємства, яке відповідає міжнародним стандартам якості. Відповідно до міжнародних нормативів та національних стандартів сертифікації, асортиментна політика ТОВ «Дорожні знаки» базується на суворій ієрархії технічних засобів регулювання дорожнього руху. У межах стандартизації виділяють сім функціональних груп дорожніх знаків, кожна з яких виконує специфічну роль у забезпеченні безпеки транспортних потоків:

1. Попереджувальні — інформують про наближення до небезпечних ділянок.
2. Пріоритетності — встановлюють черговість проїзду на складних вузлах дорожньої мережі.
3. Заборонні — впроваджують обмеження або скасовують певні режими руху.
4. Наказові — визначають обов'язкові напрямки та умови пересування.
5. Сервісні — надають інформацію про об'єкти придорожньої інфраструктури.
6. Інформаційно-вказівні — забезпечують орієнтування водіїв на місцевості.
7. Таблички до знаків (додаткові) — уточнюють або обмежують дію основних засобів регулювання.

Окрім функціонального поділу, критичне значення для виробничого процесу має дотримання типорозмірів, які визначаються залежно від категорії дороги та встановленого швидкісного режиму. Детальні технічні параметри та геометричні характеристики продукції підприємства систематизовано й представлено у таблицях 2.1 та 2.2.

Таблиця 2.1

Розміри дорожніх знаків згідно стандартів та місця розташування

Типи розмірів дорожніх знаків	Застосування дорожніх знаків, категорія - поза населеними пунктами
I тип	ширина проїзної частини дороги повинна бути не менше 6 метрів
II тип	напрямок руху в одну сторону, дорога з однією або двома полосами
III тип	автомагістралі та дороги з трьома і більше смугами дорожнього руху в одному напрямку
IV тип	місця концентрації дорожньо-транспортних робіт, небезпечні ділянки, ремонтні роботи на автомагістралях

Таблиця 2.2

Розміри дорожніх знаків згідно стандартів та місця розташування

Типи розмірів дорожніх знаків	Застосування дорожніх знаків, категорія – у населених пунктах
I тип	дороги, які містять одну смугу для руху в одному напрямку
II тип	дороги, які містять дві смуги для руху в одному напрямку
III тип	дороги, які містять три і більше смуг для руху в одному напрямку
IV тип	місця концентрації дорожньо-транспортних робіт, небезпечні ділянки, ремонтні роботи на автомагістралях

Систематизація типорозмірів дорожніх знаків, представлена у таблицях 2.1 та 2.2, виступає базовим детермінантом технологічного процесу на підприємстві. Науковий аналіз цих параметрів дозволяє

виділити чітку залежність між геометричними характеристиками виробу та складністю дорожніх умов, де він експлуатуватиметься.

Дані таблиць (2.1 та 2.2) свідчать про те, що розмірність знаків корелює з розрахунковою швидкістю руху та шириною проїзної частини.

Відтак, поза населеними пунктами (табл. 2.1) критерієм виступає інтенсивність руху та кількість смуг. Використання III та IV типорозмірів на автомагістралях обумовлене необхідністю забезпечення достатньої дистанції видимості та зчитування інформації на високих швидкостях (від 110 км/год).

У населених пунктах (табл. 2.2) класифікація дещо спрощена і базується переважно на кількості смуг в одному напрямку. Дана класифікація пояснюється обмеженим простором міської забудови та нижчим швидкісним режимом, що дозволяє використовувати менші за площею знаки (I та II типи) без втрати інформативності.

Зазначимо, особливу увагу слід приділити IV типорозміру, який в обох випадках ідентифікується як критично важливий для зон підвищеної небезпеки та місць проведення дорожніх робіт. Для ТОВ «Дорожні знаки» цей сегмент є найбільш складним у виробництві, оскільки потребує використання матеріалів з найвищим коефіцієнтом світлоповертання (тип В або С) та часто передбачає виготовлення тимчасових конструкцій на жовтому фоні.

Аналіз зазначених стандартів дозволяє підприємству здійснювати точне ресурсне планування, а саме розрахунок потреби у листовій сталі або алюмінієвому композиті прямо пропорційний частці замовлень на III та IV типорозміри; аналіз диференціації замовлень дозволяє формувати запас заготовок найбільш затребуваних I та II типів, що прискорює виконання контрактів у системі Prozorro.

Зазначимо, що суворе дотримання розмірних сіток є ключовою умовою успішного проходження технагляду при здачі об'єктів у експлуатацію.

Економічна стійкість товариства базується на глибокій спеціалізації в ніші технічних засобів регулювання дорожнього руху. Науковий аналіз діяльності вказує на перехід підприємства від моделі простого постачальника до моделі повного циклу: від проектування та виробництва металоконструкцій за допомогою плазмової різки до монтажу та обслуговування об'єктів. Виробничі потужності у с. Черляни виступають як промисловий хаб, тоді як офіс у м. Львові виконує функцію координаційного центру взаємодії зі стейкхолдерами.

Ключовою конкурентною перевагою є сертифікація за міжнародними стандартами ISO 9001:2015, що мінімізує транзакційні витрати при участі у великих інфраструктурних проектах та закупівлях через систему Prozorro.

Динаміка фінансових індикаторів ТОВ «Дорожні знаки» за останні роки демонструє тенденцію до інтенсифікації використання власного капіталу. Аналіз структури пасивів свідчить про низьку залежність від зовнішніх запозичень, що знижує фінансовий леверидж, але водночас підвищує фінансову автономність підприємства. Наявність нерозподіленого прибутку дозволяє компанії здійснювати самофінансування модернізації основних засобів.

Проте, варто зауважити, що економічна результативність підприємства має високу кореляцію з обсягами державного фінансування дорожнього фонду, що створює певні ризики в умовах макроекономічної нестабільності. Оптимізація витрат та диверсифікація клієнтської бази в напрямку приватних забудовників є стратегічним пріоритетом для зміцнення фінансової стабільності.

2.2. Аналіз існуючої системи стратегічного та тактичного планування на ТОВ «Дорожні знаки»

Зазначимо, що система планування на підприємстві - це комплексний механізм, який дозволяє ТОВ «Дорожні знаки» не просто реагувати на ринкові зміни, а прогнозувати їх та готувати виробничі потужності заздалегідь (рис. 2.2). Зауважимо, що на відміну від стратегії, тактичні плани можуть корегуватися щоквартально залежно від обсягів виграних тендерів у системі Prozorro.



Рис. 2.2. Види рівнів планування діяльності ТОВ «Дорожні знаки»

Стратегічне планування виступає як фундамент адаптивної моделі управління, що орієнтована на формування та утримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі. Для ТОВ «Дорожні знаки» цей процес передбачає ідентифікацію цільових орієнтирів у контексті загальнодержавних стратегій розвитку транспортної мережі. Науковий

підхід до формування стратегії базується на синтезі ресурсного (оцінка унікальних виробничих ліній) та інституційного (відповідність стандартам ДСТУ та ISO) підходів.

Особливістю формування стратегічного плану є його концептуальна спрямованість, яка не оперує точними цифрами щоденного випуску, а фокусується на векторах технологічної дифузії — впровадженні новітніх матеріалів (алмазної світловідбивальної плівки) та цифровізації виробничих циклів. Розглянемо, які основні параметри використовує ТОВ «Дорожні знаки» під час формування стратегічного планування (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Параметри формування стратегічного плану ТОВ «Дорожні знаки»

Компонент стратегії	Зміст та наукове обґрунтування	Очікуваний результат
Аналіз макросередовища	Вивчення PEST-факторів (політичних, економічних, соціальних, технологічних)	Прогноз попиту на дорожню інфраструктуру
Портфельна стратегія	Визначення співвідношення між серійним виробництвом та індивідуальними замовленнями	Оптимізація виробничих потужностей
Інноваційна політика	Планування (НДДКР) щодо розробки знаків з активною підсвіткою.	Підвищення конкурентоспроможності продукції

Аналіз (див. табл. 2.3) параметрів стратегічного планування свідчить, що для ТОВ «Дорожні знаки» стратегія не є статичним документом, а виступає динамічною моделлю адаптації до вимог інфраструктурного ринку.

По-перше, системне поєднання аналізу макросередовища із довгостроковим прогнозуванням дозволяє підприємству мінімізувати ризики, пов'язані з високою залежністю від бюджетного фінансування дорожньої галузі, щостворює фундамент для фінансової стійкості у періоди економічної нестабільності.

По-друге, акцент на інноваційній політиці (розробка інтелектуальних транспортних систем та енергоефективних знаків) перетворює планування з інструменту виживання на інструмент експансії. Тим самим, дозволяє компанії не просто слідувати за попитом, а самостійно формувати нові ніші на ринку засобів регулювання дорожнього руху.

По-третє, чітко визначена портфельна стратегія забезпечує оптимальний баланс між серійним виробництвом стандартних знаків (що гарантує стабільний грошовий потік) та індивідуальними високоестетичними чи технічно складними проектами (що підвищує репутаційний капітал бренду).

Відтак, стратегічне планування на ТОВ «Дорожні знаки» інтегрує зовнішні можливості з внутрішніми компетенціями, забезпечуючи перехід від простого виготовлення металоконструкцій до створення високотехнологічних рішень для безпеки дорожнього руху.

Що ж до тактичного планування воно є логічним продовженням стратегії, трансформуючи її у конкретні кількісні та якісні показники на середньо- та короткострокові періоди. В умовах ТОВ «Дорожні знаки» тактичне планування набуває форми розгалуженої системи функціональних планів, а саме виробничого, фінансового, маркетингового та плану матеріально-технічного постачання (табл. 2.4).

Ключовою особливістю формування тактичного плану є його детермінованість, яка базується на існуючих виробничих нормах, часових витратах на одну одиницю продукції та поточних ринкових цінах на метал і полімери. Даний рівень управління, де здійснюється балансування між виробничою потужністю цехів та графіком тендерних закупівель.

Таблиця 2.4

Структурні елементи тактичного планування ТОВ «Дорожні знаки»

Вид плану	Ключові показники (КРІ)	Періодичність перегляду
Виробнича програма	Обсяг випуску у натуральних одиницях (шт.), завантаження обладнання.	Щомісяця
План із праці	Фонд оплати праці, продуктивність роботи на лініях нанесення плівки.	Щокварталу
План собівартості	Прямі та непрямі витрати на одиницю продукції (знак, опора).	Постійно (через волатильність цін)

Проте, наукова проблема планування на підприємстві часто полягає у виникненні «розриву» між стратегічними візіями та тактичними можливостями. Для ТОВ «Дорожні знаки» інтеграція забезпечується через систему бюджетування, яка виступає фінансовим відображенням тактичних планів, що підпорядковані стратегічній меті прибутковості.

У стратегічному плані сезонність розглядається як ризик, що вимагає диверсифікації (виробництво супутніх металоконструкцій у зимовий період). У тактичному плануванні сезонність стає графіком змінності роботи персоналу та планом накопичення складських запасів у період низької активності. Розглянемо критерії аналізу стратегічного та тактичного планування ТОВ «Дорожні знаки» у (табл. 2.5).

Отже, проведений порівняльний аналіз систем планування підкреслює необхідність методологічної цілісності управління на ТОВ «Дорожні знаки». Інтеграція стратегічного та тактичного рівнів забезпечує діалектичну єдність між глобальною візією розвитку підприємства та його щоденною операційною спроможністю: у той час як стратегічне планування створює потенціал для майбутньої конкурентоспроможності

через моніторинг зовнішнього середовища, тактичне планування через високу деталізацію показників та систему зворотного зв'язку дозволяє ефективно реалізувати цей потенціал у межах поточних ресурсних обмежень.

Таблиця 2.5

Порівняльний аналіз систем планування за критеріями наукового управління

Критерій аналізу	Стратегічне планування	Тактичне планування
Горизонт планування	3–5 років	До 1 року (з розбивкою по місяцях)
Джерело інформації	Переважно зовнішнє (ринок, держава)	Переважно внутрішнє (звітність, норми)
Ступінь деталізації	Низький (укрупнені показники)	Високий (специфікації, кошториси)
Метод контролю	Стратегічний моніторинг	План-фактний аналіз відхилень

Таким чином, лише за умови кореляції довгострокових векторів із короткостроковими планами стає можливою мінімізація управлінського ризику та досягнення стійкого економічного зростання компанії.

Необхідність переходу від системного аналізу ієрархії планування до інструментарію визначення точки безбитковості зумовлена потребою в об'єктивній верифікації теоретичних моделей через конкретні економічні параметри функціонування ТОВ «Дорожні знаки». Оскільки тактичне планування виступає механізмом реалізації стратегії в умовах обмежених ресурсів, ідентифікація порогу рентабельності стає ключовим індикатором життєздатності підприємства, що дозволяє трансформувати узагальнені цілі у математично обґрунтовані обсяги виробництва. Такий підхід забезпечує перехід від дескриптивного опису управлінських рівнів до предиктивного моделювання фінансової стійкості, де точка безбитковості

служує базовим критерієм для прийняття рішень щодо завантаження потужностей та оптимізації витрат у короткостроковому періоді.

Для практичної імплементації вищезазначених теоретичних засад доцільно розглянути приклад розрахунку порогу рентабельності для найбільш масової номенклатурної групи — дорожніх знаків типорозміру 2 (700 мм) на основі оцинкованої сталі. Дана модель розрахунку демонструє методику визначення критичного обсягу реалізації, необхідного для забезпечення фінансової стабільності ТОВ «Дорожні знаки».

Для проведення аналізу приймемо наступні умовні вхідні дані за один звітний місяць: Умовно-постійні витрати (\$TFC\$): 450 000 грн (адміністративні видатки, оренда, амортизація обладнання для лазерної порізки). Ціна одиниці продукції (\$P\$): 1 200 грн (середня ринкова вартість знака з врахуванням кріплення). Змінні витрати на одиницю (\$V\$): 750 грн (матеріальні затрати на метал, світловідбивну плівку, оплата праці виробничого персоналу).

Для проведення аналізу приймемо наступні умовні вхідні дані за один звітний місяць:

- Умовно-постійні витрати складають 450 000 грн. сюди входять (адміністративні видатки, оренда, амортизація обладнання для лазерної порізки).
- Ціна одиниці продукції 1 200 грн. становить середня ринкова вартість знака з врахуванням кріплення.
- Змінні витрати на одиницю 750 грн. (матеріальні затрати на метал, світловідбивну плівку, оплата праці виробничого персоналу).

Розрахуємо маржинальний дохід підприємства:

$$\begin{aligned} \text{Маржинальний дохід} &= \text{Ціна прод.} - \text{змінні витрати} = \quad (2.1) \\ &= 1200 - 750 = 450 \text{ грн.} \end{aligned}$$

Даний показник демонструє внесок кожної одиниці реалізованої продукції у покриття постійних витрат та формування прибутку.

Проведемо розрахунок точки беззбитковості в натуральних одиницях:

$$T_{\text{беззбитковості}} = \frac{450\,000}{450} = \mathbf{1000} \text{ шт.} \quad (2.2)$$

Отже, для досягнення порогу рентабельності ТОВ «Дорожні знаки» повинно виготовити та реалізувати мінімум 1000 знаків на місяць.

Таблиця 2.6

Аналіз чутливості тактичного плану до зміни зовнішніх чинників

Сценарій зміни чинника	Вплив на точку беззбитковості	Наслідки для тактичного планування
Зростання ціни на метал на 10%	потреба у більшому обсязі продажу (збільшення точки беззбитковості)	Необхідність перегляду цінової політики або пошуку альтернативних постачальників.
Оптимізація енергоспоживання	вихід на прибуток при менших обсягах	Підвищення фінансової стійкості в умовах сезонного спаду.
Автоматизація лінії ламінації	Тимчасове зростання точки беззбитковості	Довгострокова стратегія на зниження питомих витрат за рахунок масштабу

Здійснимо розрахунок точки беззбитковості у грошовому еквіваленті:

$$T_{\text{беззбитковості}} = 1000 * 1200 = 1200000 \text{ грн.} \quad (2.3)$$

Отже, для досягнення порогу рентабельності ТОВ «Дорожні знаки» повинно реалізувати продукцію 1200 тис. грн. на місяць.

Пропонуємо розглянути аналіз чутливості таких розрахунків ТОВ «Дорожні знаки» до зміни зовнішніх чинників (табл. 2.6).

Інтеграція даного прикладу в систему тактичного планування дозволяє менеджменту ТОВ «Дорожні знаки» не лише встановлювати плани продажів, а й формувати «запас фінансової міцності» — показник, що визначає, на скільки відсотків фактичний обсяг реалізації може впасти, перш ніж підприємство почне зазнавати збитків.

2.3. Оцінка фінансового стану як підґрунтя для розробки нових бізнес-проектів ТОВ «Дорожні знаки»

Актуальність дослідження оцінки фінансового стану як підґрунтя для розробки нових бізнес-проектів на ТОВ «Дорожні знаки» зумовлена необхідністю забезпечення економічної безпеки та інвестиційної привабливості підприємства в умовах волатильного ринку. У науковому та практичному аспектах дана проблематика набуває першочергового значення через низку факторів:

Будь-який новий бізнес-проект чи то запуск лінії з виробництва інтелектуальних транспортних систем або експансія на європейські ринки потребує значних капіталовкладень. Попередня оцінка фінансового стану дозволяє визначити рівень платоспроможності та фінансової стійкості підприємства, що становить базис для прийняття рішень про доцільність залучення кредитних коштів або використання власного капіталу. Без глибокого аналізу ліквідності реалізація нових ініціатив може призвести до розриву касових потоків та втрати фінансової незалежності.

«Оцінка фінансового стану зосереджує свою увагу насамперед на вивченні фінансового стану та фінансових результатів діяльності підприємства, використовуючи низку методів і когнітивних інструментів, розроблених для цієї мети» [24].

Фінансовий стан підприємства значною мірою визначається структурою та динамікою його активів, що відображають майновий потенціал та ресурсну базу господарської діяльності. З метою оцінки тенденцій розвитку підприємства проведено горизонтальний та вертикальний аналіз активу балансу за 2024 рік.

Таблиця 2.7

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Дорожні знаки» за 2024 рік

Показник	На початок періоду, тис. грн	На кінець періоду, тис. грн	Абсолютне відхилення (+,-)	Темп зростання, %	Темп приросту, %
Необоротні активи	5 563,8	4 488,4	-1 075,4	80,7	-19,3
Оборотні активи	14 762,9	8 631,1	-6 131,8	58,5	-41,5
Баланс	20 326,7	13 119,5	-7 207,2	64,5	-35,5

Загальна вартість активів підприємства протягом звітного періоду зменшилась з 20 326,7 тис. грн до 13 119,5 тис. грн, що становить скорочення на 7 207,2 тис. грн або 35,5 %. Така динаміка свідчить про суттєве зменшення масштабів господарської діяльності або оптимізацію ресурсної бази (рис. 2.2).

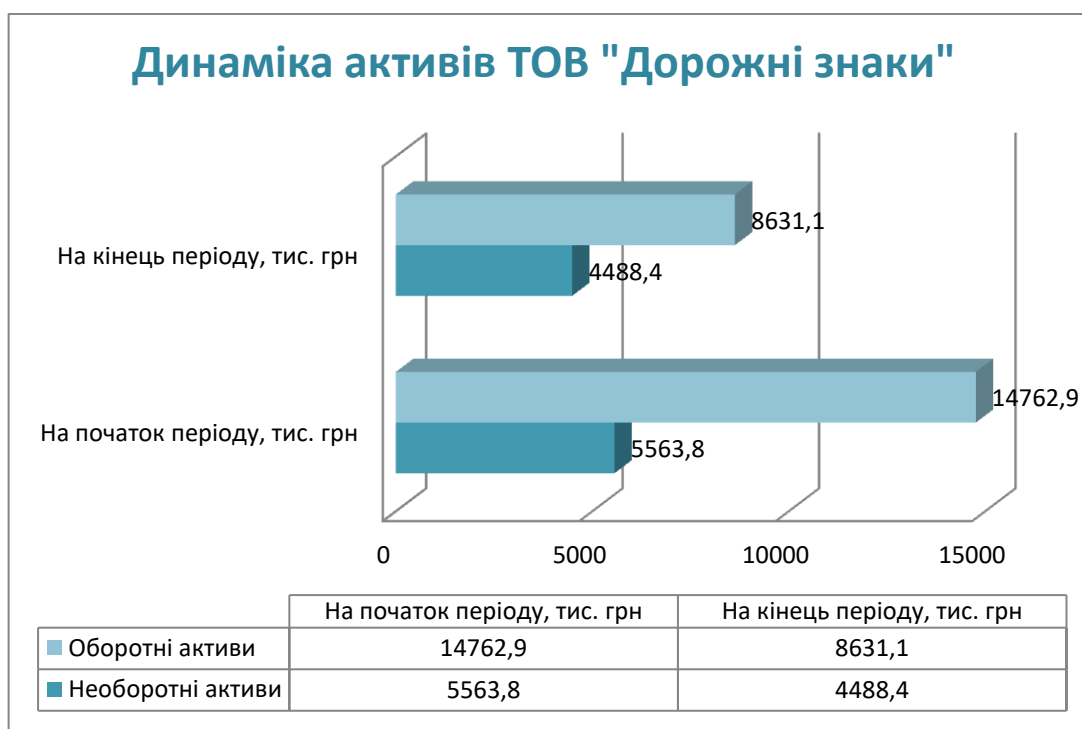


Рис. 2.3. Аналіз стану активів ТОВ «Дорожні знаки» у 2024 році

Таблиця 2.8

Горизонтальний аналіз основних статей оборотних активів ТОВ
«Дорожні знаки» за 2024 рік

Показник	Початок року	Кінець року	Відхилення	Темп приросту, %
Запаси	6 418,0	5 649,4	-768,6	-12,0
Дебіторська заборгованість (товари, роботи, послуги)	2 179,8	1 705,6	-474,2	-21,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	2 193,0	573,5	-1 619,5	-73,8
Грошові кошти та їх еквіваленти	3 911,7	619,3	-3 292,4	-84,2

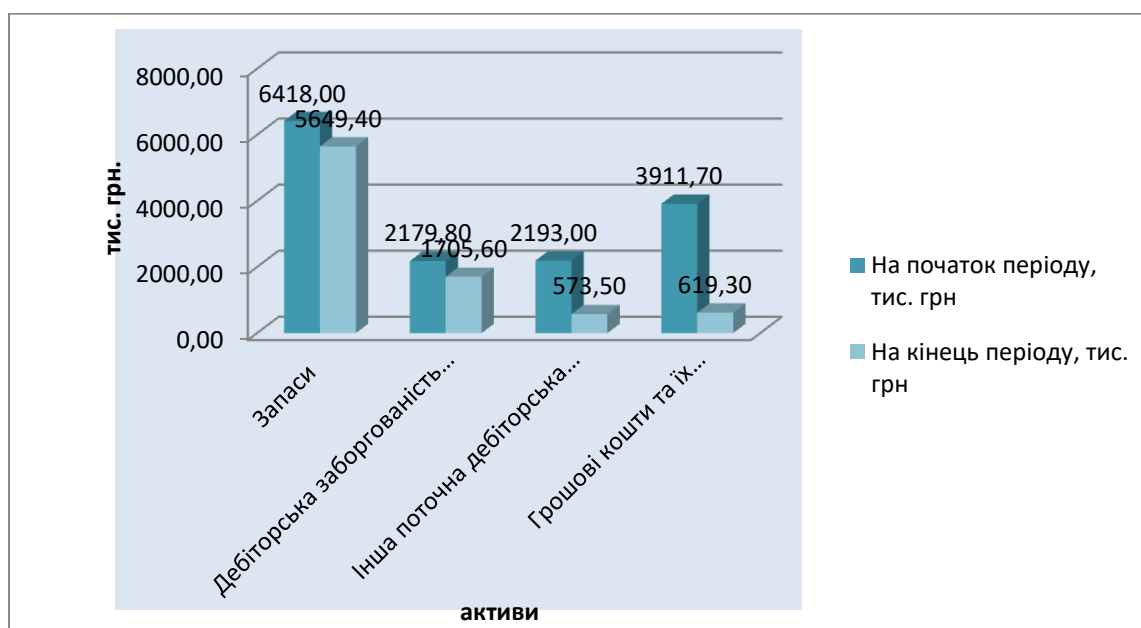


Рис. 2.4. Аналіз складу структури активів ТОВ «Дорожні знаки» у 2024 році

Вартість необоротних активів зменшилась на 1 075,4 тис. грн (-19,3 %), що відбулося переважно за рахунок скорочення залишкової вартості основних засобів (з 5 550,8 тис. грн до 4 479,9 тис. грн). Така ситуація може бути наслідком нарахування амортизації, вибуття частини активів або відсутності інвестицій у відновлення основних засобів.

Таблиця 2.9

Вертикальний аналіз активів ТОВ «Дорожні знаки» за 2024 рік

Показник	Початок року, тис. грн	Питома вага, %	Кінець року, тис. грн	Питома вага, %	Відхилення структури, %
Необоротні активи	5 563,8	27,4	4 488,4	34,2	+6,8
Оборотні активи	14 762,9	72,6	8 631,1	65,8	-6,8
Баланс	20 326,7	100,0	13 119,5	100,0	—

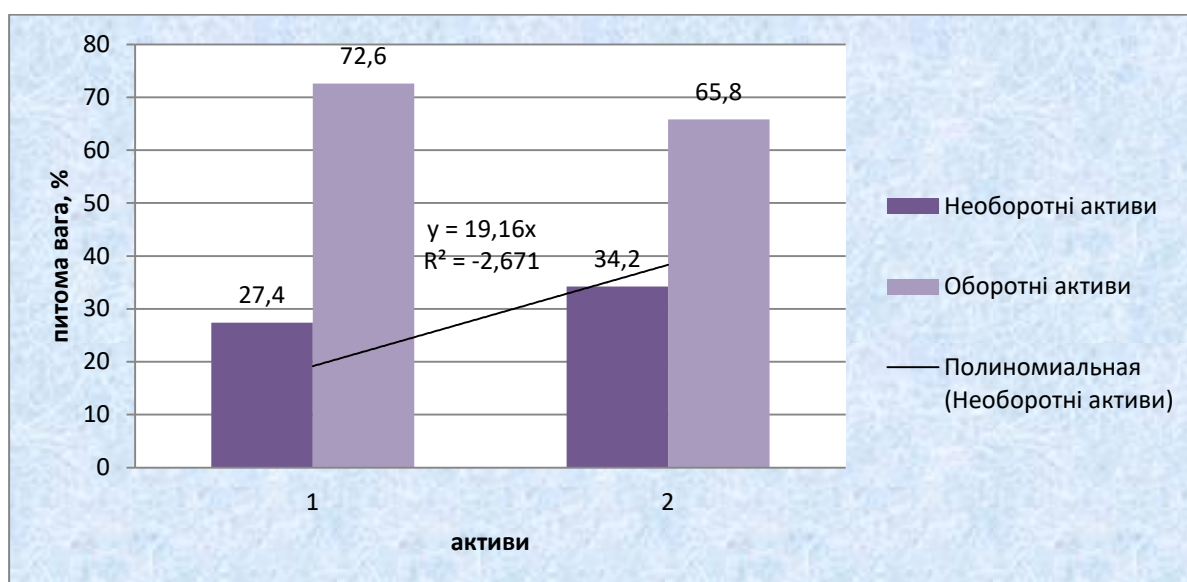


Рис. 2.4. Питома вага активів ТОВ «Дорожні знаки» у загальній структурі капіталу у 2024 році

Найбільш суттєві зміни відбулися в складі оборотних активів, які зменшилися на 6 131,8 тис. грн (-41,5 %). Зокрема:

- запаси скоротилися на 768,6 тис. грн (-12 %);
- дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зменшилась на 474,2 тис. грн (-21,8 %);

- інша поточна дебіторська заборгованість скоротилась на 1 619,5 тис. грн (–73,8 %);
- грошові кошти та їх еквіваленти зменшились на 3 292,4 тис. грн (–84,2 %).

Таблиця 2.10

Структура оборотних активів ТОВ «Дорожні знаки» за 2024 рік

Показник	Початок року, %	Кінець року, %	Відхилення
Запаси	31,6	43,1	+11,5
Дебіторська заборгованість (товари, роботи, послуги)	10,7	13,0	+2,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	10,8	4,4	–6,4
Грошові кошти	19,2	4,7	–14,5

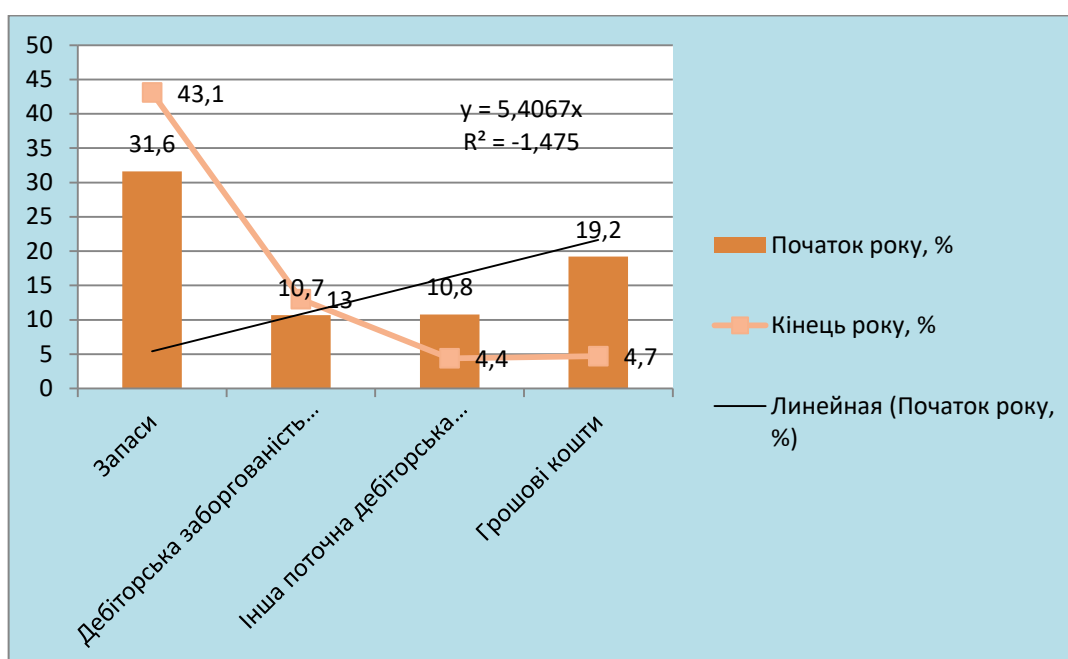


Рис. 2.4. Питома вага статей активу ТОВ «Дорожні знаки» у загальній структурі капіталу протягом 2024 року

Особливо негативною тенденцією є значне скорочення грошових коштів, що може свідчити про погіршення платоспроможності та зниження рівня поточної ліквідності підприємства.

Структурний аналіз показав, що на початок звітної періоду оборотні активи становили 72,6 % загальної вартості майна (див. рис. 2.4), тоді як необоротні активи - 27,4 %. На кінець періоду частка оборотних активів зменшилась до 65,8 %, а частка необоротних активів зростає до 34,2 %.

Таким чином, підприємство зберігає переважно оборотну структуру активів, однак спостерігається певне зростання питомої ваги необоротних активів у загальному обсязі майна, що відбулося не за рахунок їх збільшення, а через більш стрімке скорочення оборотних активів.

У структурі оборотних активів суттєво знизилась частка грошових коштів, що негативно впливає на фінансову гнучкість підприємства. Водночас зменшення дебіторської заборгованості може свідчити про покращення платіжної дисципліни контрагентів або скорочення обсягів реалізації.

Отримані результати свідчать про суттєве скорочення ресурсного потенціалу підприємства у 2024 році. Загальне зменшення вартості активів на 35,5 % може бути наслідком зниження ділової активності, фінансових труднощів або процесів реструктуризації. Найбільш критичною тенденцією є різке скорочення грошових коштів, що підвищує ризик втрати платоспроможності. Разом із тим зменшення дебіторської заборгованості та запасів може свідчити про оптимізацію оборотного капіталу.

Висновок до розділу 2

1. У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексний аналіз системи планування та фінансово-господарського стану ТОВ «Дорожні знаки», що дозволило сформулювати цілісне уявлення про особливості функціонування підприємства, рівень його організаційної зрілості та фінансової стійкості в сучасних умовах господарювання.

Проведена організаційно-економічна характеристика засвідчила, що ТОВ «Дорожні знаки» є спеціалізованим виробничим підприємством із понад двадцятирічним досвідом роботи у сфері виготовлення технічних засобів організації дорожнього руху. Лінійно-функціональна структура управління забезпечує чіткий розподіл повноважень та відповідальності, що є доцільним для підприємства середнього масштабу з вираженою виробничою спеціалізацією. Водночас концентрація стратегічних та фінансових повноважень у генерального директора сприяє оперативності прийняття управлінських рішень, особливо в умовах тендерної системи закупівель та змін нормативно-правової бази.

2. Дослідження системи стратегічного та тактичного планування підтвердило, що на підприємстві сформована багаторівнева модель управління. Стратегічне планування орієнтоване на довгострокову адаптацію до макроекономічних змін та розвиток інноваційних напрямів (інтелектуальні транспортні системи, енергоефективні рішення). Тактичне планування, своєю чергою, трансформує стратегічні орієнтири у конкретні виробничі, фінансові та ресурсні показники. Інтеграція обох рівнів забезпечується через систему бюджетування та план-фактний аналіз, що дозволяє мінімізувати управлінські ризики.

3. Оцінка фінансового стану підприємства на основі горизонтального та вертикального аналізу активів засвідчила суттєве скорочення ресурсного потенціалу у 2024 році. Загальна вартість активів

зменшилась на 35,5 %, що може свідчити про зниження обсягів діяльності або процеси внутрішньої оптимізації. Найбільш критичним фактором є різке скорочення грошових коштів (-84,2 %), що потенційно впливає на рівень платоспроможності та фінансової гнучкості підприємства. Водночас зменшення дебіторської заборгованості та запасів може розглядатися як ознака покращення управління оборотним капіталом.

Структурний аналіз показав збереження переважно оборотної моделі активів, однак зі зниженням їх питомої ваги в загальному обсязі майна. Зростання частки необоротних активів відбулося не внаслідок інвестиційного розширення, а через більш стрімке скорочення оборотних ресурсів. Така тенденція потребує подальшого контролю, оскільки може впливати на ліквідність та інвестиційну привабливість підприємства.

Отже, результати проведеного аналізу свідчать, що ТОВ «Дорожні знаки» має сформовану систему стратегічного та тактичного планування, виробничий потенціал та досвід роботи в інфраструктурній сфері, однак стикається з викликами, пов'язаними зі зменшенням обсягів активів та скороченням грошових ресурсів. Подальший розвиток підприємства повинен ґрунтуватися на диверсифікації ринків збуту, впровадженні інноваційних технологій, посиленні фінансового контролю та забезпеченні достатнього рівня ліквідності для реалізації нових бізнес-проектів.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК ІНСТРУМЕНТУ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Обґрунтування стратегічних напрямів розвитку

ТОВ «Дорожні знаки»

ТОВ «Дорожні знаки» є малим виробничим підприємством, основним видом діяльності якого є виробництво інших готових металевих виробів, зокрема дорожніх знаків, що відповідають вимогам чинних стандартів та нормативів. Підприємство здійснює свою діяльність на ринку дорожньої інфраструктури, який характеризується стабільним попитом з боку органів місцевого самоврядування, підрядних організацій та приватних замовників.

Аналіз фінансової звітності підприємства за 2024 рік свідчить про наявність як позитивних, так і проблемних аспектів його розвитку, що зумовлює необхідність формування чітких стратегічних напрямів подальшої діяльності. Станом на кінець 2024 року валюта балансу ТОВ «Дорожні знаки» становила 13 119,5 тис. грн, що на 7 207,2 тис. грн менше порівняно з початком звітного періоду. Зменшення загальної вартості активів підприємства відбулося насамперед за рахунок скорочення оборотних активів, обсяг яких зменшився з 14 762,9 тис. грн до 8 631,1 тис. грн. (див. табл. 3.1).

У структурі активів підприємства переважають оборотні активи, що є типовим для виробничих підприємств малого бізнесу. Водночас спостерігається зменшення залишків грошових коштів та їх еквівалентів з 3 911,7 тис. грн. до 619,3 тис. грн., що негативно впливає на платоспроможність підприємства та обмежує його можливості для фінансування поточної діяльності й інвестиційних проєктів. Також скоротилися обсяги запасів — з 6 418,0 тис. грн. до 5 649,4 тис. грн., що

може свідчити як про зменшення виробничих обсягів, так і про оптимізацію складських залишків.

Таблиця 3.1

Ключові фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Дорожні знаки» у 2023–2024 рр.

Показник	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+/-)
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	25 879,4	18 520,6	-7 358,8
Разом доходи, тис. грн	26 882,0	19 977,1	-6 904,9
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	18 589,8	15 072,7	-3 517,1
Інші операційні витрати, тис. грн	6 364,3	5 524,1	-840,2
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	1 890,0	-619,7	-2 509,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	1 549,8	-619,7	-2 169,5
Валюта балансу, тис. грн	20 326,7	13 119,5	-7 207,2
Власний капітал, тис. грн	12 353,5	11 637,3	-716,2
Поточні зобов'язання, тис. грн	7 973,2	1 482,2	-6 491,0

Власний капітал ТОВ «Дорожні знаки» на кінець 2024 року становив 11 637,3 тис. грн, що забезпечує достатній рівень фінансової автономії підприємства. Основну частку власного капіталу формує нерозподілений прибуток, який, однак, у звітному періоді зменшився на 716,2 тис. грн. Поточні зобов'язання підприємства протягом року суттєво скоротилися — з 7 973,2 тис. грн до 1 482,2 тис. грн, що позитивно вплинуло на фінансову стійкість та зменшило кредитне навантаження.

Разом з тим результати фінансово-господарської діяльності свідчать про погіршення показників прибутковості. У 2024 році чистий дохід від реалізації продукції зменшився до 18 520,6 тис. грн проти 25 879,4 тис. грн у попередньому періоді. За підсумками року підприємство отримало чистий збиток у розмірі 619,7 тис. грн, тоді як у попередньому році був

Таблиця 3.2

SWOT-аналіз ТОВ «Дорожні знаки»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність власних виробничих потужностей для виготовлення дорожніх знаків	Збиткова діяльність за підсумками 2024 року
Відповідність продукції вимогам ДСТУ та нормативам безпеки	Зменшення обсягів реалізації продукції
Досвід роботи на ринку дорожньої інфраструктури	Скорочення грошових коштів та зниження ліквідності
Достатній рівень власного капіталу та фінансової автономії	Висока частка операційних витрат у структурі собівартості
Скорочення поточних зобов'язань і низьке кредитне навантаження	Обмежені можливості для інвестицій у модернізацію
Наявність кваліфікованого персоналу (25 працівників)	Залежність від бюджетних замовлень та тендерів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання потреби у дорожніх знаках у зв'язку з відновленням інфраструктури	Нестабільність державного та місцевого фінансування
Участь у публічних закупівлях і тендерних процедурах	Посилення конкуренції на ринку дорожніх знаків
Розширення асортименту продукції (індивідуальні знаки, таблички, розмітка)	Зростання цін на метал та сировину
Модернізація виробництва та впровадження енергоощадних технологій	Коливання попиту та сезонність замовлень
Оптимізація витрат і підвищення рентабельності	Зміни нормативно-правових вимог і стандартів
Розвиток співпраці з підрядними та будівельними організаціями	Інфляційні процеси та зростання витрат на оплату праці

отриманий чистий прибуток у сумі 1 549,8 тис. грн. Основними причинами такого результату є зростання операційних витрат та зниження обсягів реалізації продукції.

Дані таблиці 3.1 свідчать про погіршення фінансових результатів діяльності ТОВ «Дорожні знаки» у 2024 році порівняно з попереднім періодом. Зокрема, чистий дохід від реалізації продукції зменшився на 7 358,8 тис. грн, що негативно позначилося на показниках прибутковості підприємства. Незважаючи на скорочення витрат, підприємству не вдалося забезпечити позитивний фінансовий результат, що обумовлює необхідність перегляду стратегічних напрямів розвитку.

Для обґрунтування стратегічних напрямів розвитку та визначення перспектив подальшої діяльності ТОВ «Дорожні знаки» доцільно застосувати SWOT-аналіз як інструмент стратегічного планування. Даний метод дозволяє комплексно оцінити внутрішнє середовище підприємства шляхом виокремлення його сильних і слабких сторін, а також проаналізувати вплив зовнішніх факторів у вигляді можливостей і загроз. Результати SWOT-аналізу створюють основу для формування ефективної стратегії розвитку підприємства, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності, стабілізацію фінансового стану та забезпечення сталого розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Дорожні знаки» свідчить, що підприємство має достатній виробничий потенціал та фінансову автономію для подальшого розвитку. Водночас наявність збиткової діяльності у 2024 році та зниження обсягів реалізації продукції вказують на необхідність активізації стратегічних заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва та розширення ринків збуту. Реалізація наявних можливостей за умови мінімізації зовнішніх загроз дозволить підприємству стабілізувати фінансовий стан та забезпечити сталий розвиток у середньостроковій перспективі.

Враховуючи наведені дані, стратегічними напрямками розвитку ТОВ «Дорожні знаки» доцільно визначити стабілізацію фінансового стану підприємства, підвищення ефективності виробничої діяльності, оптимізацію витрат та активізацію збутової політики. Особливу увагу слід приділити оновленню виробничих потужностей, розширенню асортименту продукції та участі в публічних закупівлях і тендерних процедурах, що дозволить збільшити обсяги реалізації та забезпечити сталий розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

3.2. Характеристика продукції та виробничої програми

ТОВ «Дорожні знаки»

ТОВ «Дорожні знаки» спеціалізується на виробництві дорожніх знаків та супутньої металевої продукції для забезпечення безпеки дорожнього руху. Асортимент продукції підприємства формується з урахуванням вимог державних стандартів, нормативно-правових актів та потреб основних споживачів, серед яких органи місцевого самоврядування, дорожньо-будівельні організації та приватні замовники.

Основною продукцією підприємства є дорожні знаки різних груп: попереджувальні, заборонні, наказові, інформаційно-вказівні та знаки сервісу. Виробництво здійснюється відповідно до вимог чинних державних стандартів, зокрема ДСТУ, що регламентують технічні характеристики, матеріали, світлоповертальні властивості та показники безпеки дорожніх знаків. Для виготовлення продукції використовуються металеві основи, світлоповертальні плівки, фарби та захисні покриття, що забезпечують довговічність і стійкість знаків до впливу погодних умов.

Виробнича програма ТОВ «Дорожні знаки» формується на основі аналізу попиту, укладених договорів та результатів участі підприємства у публічних закупівлях і тендерних процедурах. Підприємство орієнтується переважно на виконання індивідуальних та серійних замовлень, що дозволяє гнучко реагувати на потреби ринку та зменшувати ризики накопичення нереалізованої продукції. Такий підхід сприяє оптимізації обсягів виробництва та ефективному використанню матеріальних ресурсів.

Аналіз структури оборотних активів свідчить про наявність значних запасів готової продукції та сировини, що забезпечує безперервність виробничого процесу. Водночас у 2024 році спостерігалось зменшення

обсягів запасів, що може бути пов'язано зі скороченням обсягів реалізації продукції та оптимізацією складських залишків. Це обумовлює необхідність удосконалення планування виробничої програми з урахуванням фактичного попиту та фінансових можливостей підприємства.

Таблиця 3.3

Структура асортименту та виробничої програми

ТОВ «Дорожні знаки»

Вид продукції	Коротка характеристика	Частка у загальному обсязі виробництва, %
Попереджувальні дорожні знаки	Знаки трикутної форми для інформування учасників дорожнього руху про небезпеку	25
Заборонні дорожні знаки	Круглі знаки, що встановлюють обмеження та заборони руху	20
Наказові дорожні знаки	Знаки, що визначають обов'язкові напрями або дії	15
Інформаційно-вказівні знаки	Прямокутні та квадратні знаки для інформування та орієнтації	25
Знаки сервісу	Знаки, що інформують про об'єкти сервісного призначення	10
Індивідуальні таблички та спеціальні знаки	Знаки за індивідуальними замовленнями (таблички, схеми руху тощо)	5
Разом	—	100

Для більш детальної характеристики продукції та виробничої програми ТОВ «Дорожні знаки» доцільно розглянути структуру

асортименту підприємства, яка відображає основні види продукції та їх частку у загальному обсязі виробництва (табл. 3.3).

Як свідчать дані таблиці 3.3, найбільшу частку у виробничій програмі підприємства займають попереджувальні та інформаційно-вказівні дорожні знаки, що зумовлено стабільним попитом з боку органів місцевого самоврядування та дорожньо-будівельних організацій.

У межах реалізації стратегії розвитку підприємства виробнича програма ТОВ «Дорожні знаки» має бути спрямована на підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості продукції та розширення асортименту. Перспективними напрямками є впровадження сучасних технологій обробки металу, використання енергоощадного обладнання, а також розширення номенклатури продукції за рахунок виготовлення індивідуальних інформаційних табличок та дорожніх знаків спеціального призначення.

Таким чином, продукція та виробнича програма ТОВ «Дорожні знаки» відіграють ключову роль у реалізації стратегічних цілей підприємства. Раціональне планування обсягів виробництва, дотримання стандартів якості та орієнтація на потреби ринку створюють передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства та забезпечення його стабільного розвитку в майбутньому.

Висновки до розділу 3

У розділі 3 проведено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Дорожні знаки» та визначено стратегічні напрями його розвитку на основі фінансових показників, SWOT-аналізу та характеристик виробничої програми. Аналіз фінансового стану підприємства за 2024 рік виявив як сильні, так і проблемні сторони діяльності наявність власного виробничого потенціалу та достатнього рівня власного капіталу створює

передумови для розвитку, проте зниження обсягів реалізації продукції та збитковість діяльності вказують на потребу в оптимізації фінансових і виробничих процесів.

SWOT-аналіз дозволив виділити ключові можливості для підприємства - участь у публічних закупівлях, розширення асортименту продукції, модернізацію виробництва та підвищення рентабельності - та зовнішні загрози, серед яких нестабільність фінансування, посилення конкуренції та зростання витрат на сировину.

Виробнича програма ТОВ «Дорожні знаки» орієнтована на забезпечення потреб основних споживачів у дорожніх знаках різних типів та супутніх виробках, що відповідає стандартам ДСТУ та вимогам безпеки. Раціональне планування виробництва, оптимізація запасів і гнучке реагування на попит створюють умови для підвищення ефективності діяльності.

Отже, стратегічними пріоритетами розвитку підприємства визначено:

- I. стабілізацію фінансового стану,
- II. підвищення ефективності виробництва,
- III. оптимізацію витрат,
- IV. розширення асортименту продукції та активізацію збутової політики.

Реалізація цих напрямів дозволить ТОВ «Дорожні знаки» підвищити конкурентоспроможність, забезпечити сталий розвиток та зміцнити позиції на ринку дорожньої інфраструктури в середньо- та довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження підтвердило важливість бізнес-планування як ключового інструменту стратегічного та тактичного управління підприємством.

Теоретичні та практичні аспекти стратегічного планування в системі менеджменту організації висвітлюють у своїх наукових працях такі іноземні вчені, як А.Д. Чандлер, К.Р. Ендрюс, І. Ансофф, П. Лоранж, Д. Стейнер, Д. Шендель, Р. Акофф, М. Портер, А.А. Томпсон А. Дж., Стрікленд, П. Друкер, А. Макьярелло, Б. Карлофф, Г. Мінцберг, Б. Альстренд, Дж. Лемпел, К. Боумен, Р.М. Грант, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі П.С. Дойль У. Кінг, Д. Кліланд, Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бікхофф, А. Скотт, Р.А. Фатхутдінов, В.С. Віханський, В.І. Ляско, І.А. Поделінська, М.В. Бянкін та ін.

Бізнес-планування є ключовим елементом управління сучасним підприємством, що забезпечує системний підхід до розвитку бізнесу та реалізації його стратегічних і тактичних цілей. Воно включає процес визначення цілей, розробки шляхів їх досягнення та оцінки ефективності використання ресурсів підприємства.

Сутність бізнес-планування полягає у формалізації і систематизації управлінських рішень щодо організації, фінансів, маркетингу, виробництва та інших аспектів діяльності підприємства. Бізнес-план є документом, який не лише описує майбутні цілі компанії, а й обґрунтовує заходи для їх досягнення, передбачає фінансові витрати, прогноз доходів, ризику та шляхи їх мінімізації.

Встановлено, що бізнес-план систематизує інформацію про продукцію, ринок збуту, конкурентне середовище, маркетингові та виробничі процеси, організаційну структуру, фінанси та інвестиції, що

забезпечує прогнозованість, контроль та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У системі управління підприємством бізнес-планування виконує такі функції (

1. Стратегічне планування – визначає довгострокові цілі розвитку підприємства, напрями інвестицій, вихід на нові ринки та створення конкурентних переваг.

2. Тактичне планування – конкретизує стратегію у вигляді короткострокових завдань і заходів, необхідних для реалізації стратегічних цілей.

3. Аналітична функція – дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства, провести SWOT-аналіз та прогнозування розвитку ринку.

4. Контрольна функція – бізнес-план стає інструментом контролю ефективності діяльності підприємства, забезпечуючи порівняння фактичних результатів із запланованими.

5. Мотиваційна функція – чітко визначені цілі та завдання сприяють підвищенню ефективності роботи персоналу та залученню інвесторів.

Другий розділ дозволив здійснити комплексний аналіз функціонування ТОВ «Дорожні знаки», оцінити його організаційну зрілість та фінансово-господарський стан.

ТзОВ «Дорожні знаки» протягом багатьох років розвивалося та удосконалювало свою основну діяльність, а саме комплексне обслуговування автомобільних доріг, вулиць технічними засобами регулювання дорожнього руху.

Більше 20 років досвіду дозволили ТзОВ «Дорожні знаки» стати одним з лідерів на ринку виробництва технічних засобів організації дорожнього руху, як в Україні, так і за її межами. Юридична адреса ТзОВ

«Дорожні знаки»: 81554, Львівська обл., Городоцький р-н, с. Черляни, вул. Польова, 34.

Організаційна структура підприємства характеризується як лінійно-функціональна, що є раціональним для середнього бізнесу з чіткою спеціалізацією. В основі управління лежить принцип єдиноначальності у прийнятті стратегічних рішень Дирекцією та делегування спеціалізованих функцій (маркетингових, фінансових, технологічних) відповідним підрозділам. Такий підхід забезпечує високу швидкість реагування на зміни в тендерному законодавстві та державні стандарти (ДСТУ), що є критичним фактором у галузі безпеки дорожнього руху.

Отримані результати свідчать про суттєве скорочення ресурсного потенціалу підприємства у 2024 році. Загальне зменшення вартості активів на 35,5 % може бути наслідком зниження ділової активності, фінансових труднощів або процесів реструктуризації. Найбільш критичною тенденцією є різке скорочення грошових коштів, що підвищує ризик втрати платоспроможності. Разом із тим зменшення дебіторської заборгованості та запасів може свідчити про оптимізацію оборотного капіталу.

У третьому розділі проведено SWOT-аналіз та оцінку виробничої програми підприємства, що дозволило визначити стратегічні напрями розвитку. Виявлено ключові можливості для ТОВ «Дорожні знаки», серед яких участь у публічних закупівлях, модернізація виробництва, розширення асортименту продукції та підвищення рентабельності, а також зовнішні загрози, пов'язані з фінансовою нестабільністю, посиленням конкуренції та зростанням витрат на сировину.

Стратегічними пріоритетами розвитку підприємства визначено:

1. стабілізацію фінансового стану;
2. підвищення ефективності виробництва;
3. оптимізацію витрат;

4. розширення асортименту продукції та активізацію збутової політики.

Реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству підвищити конкурентоспроможність, забезпечити сталий розвиток і зміцнити позиції на ринку дорожньої інфраструктури в середньо- та довгостроковій перспективі.

Таким чином, виконана дипломна робота засвідчує, що комплексне застосування бізнес-планування, стратегічного та тактичного управління є ефективним механізмом підвищення продуктивності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку ТОВ «Дорожні знаки».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. *Економіка та суспільство*. 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
2. Бабій І., Здреник В., Косіюк О. Оцінювання стратегічних ризиків діяльності підприємства в процесі бізнес-планування. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2022. 308(4), 31-37. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-5>
3. Бабець Є.К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П. та ін. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2017. 496 с.
4. Бескровна Л. О. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 124 с.
5. Бізнес-планування та управління проектами: навч. посіб. / Льчук П.Г та ін. Львів.: «Новий Світ-2000», 2020. 216 с.
6. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
7. Ван Д. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 407-412.
8. Варналій З.С. Мале підприємство основи теорії і практики. К: Знання, 2001. 277 с.
9. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с. https://www.lute.lviv.ua/fileadmin /www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf.

10. Васильців Т.Г., Іляш О.І., Міценко Н.Г. Економіка малого підприємства: навч.посіб. Київ: Знання, 2013. 446 с
11. Вишнеvsька Ю. О., Янковець Т. М. Технології складання бізнес-плану: закордонний та вітчизняний досвід. ІІ всеукраїнська Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. № 1. С. 367–376.
12. Вінничук О.Ю. Аналіз систем управління бізнес-процесами для малого і середнього бізнесу. *Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка*. 2012. Вип. 623-626. С. 311-317.
13. Воробйова І.Н. Економіка та управління виробництвом: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2019. 191 с.
14. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. (44). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>
15. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
16. Грабовецький Б.Є. Економічний аналіз: підручник для ст-тів ВНЗ. К.: Центр навчальної літератури, 2009. 256с.
17. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 2. С.81-84.
18. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 1. URL: [http:// global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf](http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf).
19. Дем'яненко С.І. Менеджмент підприємств: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 347 с.
20. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць*

Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 40. С. 38–46.

21. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава. Серія: Економічні науки*. 2016. № 12. С. 78–81.

22. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки. Навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 384 с.

23. Должанський І.З. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. 2-ге видання. Львів: «Новий Світ-2000», 2018. 364 с.

24. Должанський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 384 с.

25. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.

26. Зелінська А.С. Формування інформаційного поля бізнес-планування, Умань: ВПЦ «Візаві», 2019. 195 с.

27. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.

28. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 268–275.

29. Казак О. О., Михайленко О. Г. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління об'єднаних територіальних громад. *Ефективна економіка*. 2022 (7).

https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/43412/1/O_Kazak_O_Myhailenko_EE_7_2022_FEU.pdf

30. Котлер Ф. Маркетинговий менеджмент: підручник. К.: Видавництво «Хімджест», 2008. 720 с.

31. Коюда В. О., Пасько М. І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 394-402.
32. Кривонос А. О. Бізнес-планування на підприємстві: навч. посіб. К.: МАУП, 2006. 160 с
33. Кузьмін В.В. Фінансові основи підприємництва: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 192 с.
34. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. No 10 (48). С. 104–111.
35. Лелик Л. І., Дуфлі Е.Х. Бізнес-план як інструмент розвитку організації. *Бухгалтерський облік, аналіз, контроль і оподаткування: стан, проблеми та перспективи розвитку*: матеріали доп. XX Всеукраїнської наук.-практ. конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (29 травня 2025 р.). Львів. ЛТЕУ, 2025. С. 195-197.
36. Макаренко С.М. Олійник Н.М. Бізнес-планування. Навчальний посібник. Херсон. 2017. 224 с.
37. Македон В.В. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 236 с.
38. Марич М. Г. Особливості бізнес-планування діяльності банківської установи на сучасному етапі. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Сер.: Економічні науки. 2016. Вип. 17(2). С. 135- 138.
39. Масловська М. В., Перевозчикова Н.О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. *Ефективна економіка*. 2013. No 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>
40. Менчинська О. М., Кліщук Ю. О. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів у промислово розвинених країнах (порівняльний аналіз). *Науковий вісник*

Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 112-118.

41. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль в сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 197–202.

42. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Шапринська Л. М. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.- метод. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2001. 160 с.

43. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16.

44. Радевич Д. Чому бізнес-план не працює: 7 головних помилок. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuje-7-golovnyh-pomylok>

45. Рач В. А., Россошанська О.В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / за ред. В. А. Рача. Київ : «К.І.С.», 2010. 276 с.

46. Селезньова Г.О., Сиров В.В. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 4. С. 228-232.

47. Тарасюк Г. М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посіб. К.: Каравела, 2006. 280 с.

48. Філімоненков О.С. Фінанси підприємств: навч. посібник. К.: МАУП, 2004. 328 с.

49. Федірець О. В., Гук О. В., Зось-Кіор М. В., Диджиталізація бізнес- процесів та бізнес-планування потенційно агресивних підприємств в умовах знаннєвої економіки. *Інвестиції: практика та досвід*. Київ, 2024. № 13. С. 43-46. <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/daaf5716-eb2b-4533-8d43-31d6b4d7681f/content>

50. Чичун В. А., Паламарчук В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. № 21(18).

51. Шелудько В.М. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2006. 439 с.

ДОДАТКИ