

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



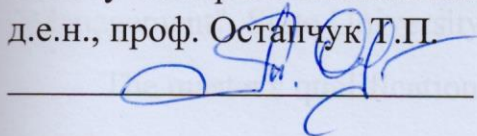
ЗЕЛІНСЬКА Дарина Євгеніївна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-24-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

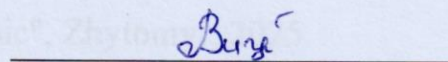
**Бізнес-планування як інструмент забезпечення розвитку
підприємства**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

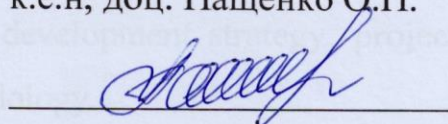
Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.



Рецензент
к.е.н, доц. Пащенко О.П.



Житомир, 2025

АНОТАЦІЯ

Зелінська Д.Є. Бізнес-планування як інструмент забезпечення розвитку підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості бізнес-планування як інструменту забезпечення розвитку підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: бізнес-план, бізнес-планування, стратегія розвитку, проект, стандарти бізнес-планування, методологія бізнес-планування.

ANNOTATION

Zelinska D.E. Business planning as a tool for ensuring the development of an enterprise. Manuscript.

Master's qualification work is presented for the degree of higher education "Master", field of knowledge 07 "Management and Administration" specialty 073 "Management". State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2025.

The master's qualification work considers the features of business planning as a tool for ensuring the development of an enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: business plan, business planning, development strategy, project, business planning standards, business planning methodology.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність, завдання та основне призначення бізнес-плану	7
1.2. Організаційні та методологічні аспекти реалізації бізнес-планування розвитку підприємства.....	24
1.3. Методичні засади оцінки ефективності бізнес-планування розвитку підприємства.....	31
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері бізнес-планування підприємства.....	40
Висновки до розділу 1	47
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ТЕРІХЕМ ТЕРВАКОСКІ».....	50
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	50
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Теріхем Тервакоскі»	57
2.3. Оцінка системи планування на підприємстві	73
Висновки до розділу 2.....	83
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕРІХЕМ ТЕРВАКОСКІ».....	86
3.1. Удосконалення практики бізнес-планування на підприємстві.....	86
3.2. Стратегічні напрями розвитку підприємства	92
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	101
Висновки до розділу 3	109
ВИСНОВКИ	111
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	115
ДОДАТКИ.....	124

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах нестабільності ринкового середовища, посилення конкуренції, глобалізаційних процесів та зростання рівня невизначеності економічних ризиків бізнес-планування набуває особливої значущості як ключовий інструмент забезпечення сталого розвитку підприємства. Для вітчизняних підприємств, що функціонують в умовах трансформаційної економіки, воєнних викликів та обмеженого доступу до фінансових ресурсів, обґрунтоване бізнес-планування виступає необхідною передумовою ефективного управління, залучення інвестицій і підвищення конкурентоспроможності.

Бізнес-план дозволяє системно оцінити внутрішні можливості підприємства, проаналізувати зовнішнє середовище, визначити стратегічні цілі розвитку та шляхи їх досягнення, а також спрогнозувати фінансові результати діяльності. Використання бізнес-планування сприяє зниженню підприємницьких ризиків, оптимізації використання ресурсів і підвищенню обґрунтованості управлінських рішень. В умовах цифровізації економіки та швидких змін споживчих потреб бізнес-планування також виконує роль інструменту адаптації підприємства до нових ринкових вимог.

Таким чином, дослідження бізнес-планування як інструменту забезпечення розвитку підприємства є актуальним з наукової та практичної точок зору, оскільки сприяє формуванню ефективної системи управління розвитком підприємств, підвищенню їх інвестиційної привабливості та забезпеченню довгострокової стійкості в умовах сучасних економічних викликів.

Різні аспекти управління, спрямовані на забезпечення керованого, ефективного функціонування та сталого розвитку підприємств і організацій, ґрунтовно висвітлені у працях вітчизняних науковців. Зокрема, теоретичні й прикладні питання управління досліджували такі автори, як Ц. Бай, А. Кухарук, О. Виноградова, О. Куценко, Г. Жалдак, А. Мамаджанов, Р. Уразалієв та інші. Проблематика ефективності аналітичних процедур і планування в системі

управління, а також застосування системного підходу в процесі формування та розвитку бізнесу стала предметом наукових досліджень В. Смесової, І. Іщенка, Р. Лупака, Б. Мізюка, В. Зайченка та інших учених.

Водночас питання розроблення більш прикладних і практикоорієнтованих методів та інструментів бізнес-планування діяльності підприємств і організацій знайшли відображення у працях Р. Лупака, О. Малого, Н. Рибалко, І. Рудченко, В. Фоміних, Д. Безпалової, А. Довгополої [9, с. 61–64], Л. Чех, О. Корогодової, Н. Руцишин, Т. Васильців, М. Куницької-Іляш, Я. Березівського та інших дослідників.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад бізнес-планування як інструменту забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку підприємства, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу бізнес-планування в умовах сучасного ринкового середовища.

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність, завдання та основне призначення бізнес-плану;
- проаналізувати організаційні та методологічні аспекти реалізації бізнес-планування розвитку підприємства;
- узагальнити методичні засади оцінки ефективності бізнес-планування розвитку підприємства;
- охарактеризувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері бізнес-планування розвитку підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Теріхем Тервакоскі»;
- запропонувати удосконалення практики бізнес-планування на підприємстві;

- визначити стратегічні напрями розвитку підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі є процеси управління діяльністю та розвитком підприємства в умовах ринкової економіки.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів бізнес-планування як інструменту забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання магістерської кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до бізнес-планування; індукцію та дедукцію – для формулювання висновків і закономірностей розвитку підприємства; системний підхід – для дослідження бізнес-планування як складової системи управління; економіко-статистичні методи – для аналізу показників діяльності підприємства; порівняльний аналіз – для оцінювання альтернативних управлінських рішень; графічний метод – для наочного подання результатів дослідження; метод узагальнення – для розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення бізнес-планування.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань управління бізнес-моделями та стратегічного розвитку підприємств, статистичні матеріали, законодавчі та нормативні акти України, фінансова звітність ТОВ «Теріхем Тервакоскі».

Наукова новизна роботи полягає у подальшому розвитку теоретико-методичних підходів до бізнес-планування, зокрема в удосконаленні методів комплексної оцінки ефективності бізнес-планів з урахуванням фінансових, операційних, технологічних та соціально-кадрових аспектів, інтеграції стратегічного та тактичного планування з інструментами управління ризиками та адаптивного прогнозування, а також у розробці підходів до поєднання внутрішніх та зовнішніх функцій бізнес-плану для підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропоновані підходи можуть бути застосовані для підвищення ефективності управлінських рішень на підприємствах різних галузей, оптимізації фінансових, виробничих та логістичних процесів на основі бізнес-планування, забезпечення стабільності та стійкого розвитку підприємства через інтеграцію R&D-напрямів, модернізацію виробництва та кадрове управління, а також формування надійної системи прогнозування та управління ризиками для підтримки стратегічних ініціатив. Одержані в роботі результати мають високе практичне значення для підвищення ефективності системи управління ТОВ «Теріхем Тервакоскі».

За результатами дослідження опубліковано:

Зелінська Д.Є. Організаційні та методологічні аспекти реалізації бізнес-планування розвитку підприємства. Тези VI Міжнародної науково-практичної конференції «СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ» м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р. Житомир. Державний університет «Житомирська Політехніка». 2025.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: VI Міжнародна науково-практична конференція «СУЧАСНІ ВИКЛИКИ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ» м. Житомир, 06-07 листопада 2025 р.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 120 сторінках друкованого тексту. Робота містить 36 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 4 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, завдання та основне призначення бізнес-плану

Однією з фундаментальних умов результативного функціонування сучасних підприємств є їхня здатність оперативно адаптуватися до трансформацій зовнішнього середовища, завчасно виявляти потенційні ризики, а також бути спроможними як приймати їх, так і швидко реагувати на можливі загрози. Нинішні суспільні, соціальні та економічні виклики, посилені умовами воєнного стану, формують вкрай нестабільний і високоризиковий простір, у межах якого підприємства змушені здійснювати свою діяльність. Динамічні зміни, що відбуваються в економічній сфері, логістичній інфраструктурі, нормативно-правовому полі та ринковій кон'юнктурі, потребують від організацій значно більшої гнучкості та здатності до оперативних рішень, що безпосередньо впливає на трансформацію підходів до бізнес-планування [67, с. 182].

У таких умовах традиційні моделі планування поступово поступаються місцем адаптивним, сценарним і гнучким підходам. Ці підходи передбачають формування альтернативних варіантів розвитку підприємства – від оптимістичних до критичних сценаріїв – з одночасною оцінкою ризиків та визначенням впливу зовнішніх факторів на основні показники діяльності. У центрі таких підходів перебувають антикризові та превентивні заходи, спрямовані на підтримання безперервності бізнес-процесів. Адаптивні моделі планування забезпечують можливість оперативного коригування фінансових, ресурсних, технологічних, виробничих та маркетингових процесів залежно від швидких змін ринкового та макроекономічного середовища.

В умовах дії воєнного стану особливого значення набуває ефективно функціонуюча система ризик-менеджменту, яка охоплює процеси ідентифікації

стратегічних, фінансових, виробничо-операційних та кадрових ризиків, прогнозування можливих наслідків непередбачуваних подій та формування превентивних механізмів їх мінімізації. За таких обставин бізнес-план фактично перетворюється на інструмент управління невизначеністю, виходячи далеко за межі ролі формального документа, що традиційно слугує основою для комунікації з інвесторами [67, с. 182].

Оскільки збройна агресія росії стала визначальним викликом для України, умови воєнного часу супроводжуються дефіцитом фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, що створює додаткові бар'єри для стабільної роботи підприємств. У відповідь на ці виклики організації переходять до запровадження адаптивного бюджетування та гнучких моделей управління грошовими потоками. Для забезпечення фінансової стійкості вони концентрують ресурси на критично важливих напрямках діяльності, оптимізують витрати, коригують інвестиційні програми та посилюють моніторинг ключових фінансових показників. У таких умовах бізнес-планування стає фундаментальним елементом підтримання платоспроможності, ліквідності та загальної фінансової рівноваги.

Нестабільність зовнішнього середовища зумовлює потребу в підвищенні прозорості управлінських процесів та прискоренні прийняття рішень. У зв'язку з цим підприємства активізують збір оперативної інформації про ринок, стан ланцюгів постачання, поведінку споживачів та партнерів, а також широко впроваджують цифрові інструменти моніторингу й аналітики. Інтеграція бізнес-планів із системами внутрішнього контролю, KPI та корпоративної звітності забезпечує можливість швидкого перегляду стратегічних і тактичних орієнтирів відповідно до змін зовнішнього середовища.

Воєнний стан істотно змінює структуру попиту та ринкові умови, унаслідок чого підприємства змушені переглядати асортиментну політику, формувати нові товарні та сервісні пропозиції, адаптовані до потреб кризового періоду, і застосовувати комплекс сучасних маркетингових та логістичних інструментів для збереження клієнтської бази. За таких умов бізнес-планування

стає інструментом оперативної адаптації до змін на ринку, забезпечуючи підприємству можливість своєчасно реагувати на запити споживачів та кон'юнктурні коливання [63, с. 974].

У період кризових явищ бізнес-плани також посилюють свою комунікаційну функцію, оскільки слугують базовим інструментом взаємодії зі стейкхолдерами – потенційними та наявними інвесторами, стратегічними партнерами, кредитними установами, державними органами та місцевою владою. Ефективно організована комунікація в межах процесу бізнес-планування є важливою передумовою забезпечення додаткової підтримки та збереження необхідних ресурсів для функціонування підприємства.

Отже, у воєнний період бізнес-планування перестає виконувати функції статичного формального документа й набуває статусу динамічного інструмента управління розвитком. Воно забезпечує гнучкість підприємства, дозволяє ефективно управляти ризиками та ресурсами, забезпечує швидку адаптацію до зовнішніх змін і сприяє збереженню конкурентоспроможності. Сучасні організації формують нові підходи до планування, орієнтуючись на його проактивність, сценарність і тісну інтеграцію зі стратегічним управлінням.

На основі аналізу наукових джерел, присвячених бізнес-плануванню, встановлено, що провідного значення набуває застосування бізнес-планів саме як інструментів розвитку підприємства. Вони дають змогу не лише окреслити ключові параметри майбутнього розвитку компанії, а й узгодити стратегічні завдання з методами та засобами їх досягнення. Методичні аспекти процесу бізнес-планування та практичні підходи до його реалізації досліджували такі науковці, як Л. Галько [14], О. Баніт [4], С. Покропивний та С. Соболев [59], Л. Євчук [7], А. Череп [72], О. Кваша [32], Л. Лаврів [43] та інші.

Окремим напрямом досліджень є питання взаємозв'язку бізнес-планування з побудовою професійної кар'єри, де бізнес-план розглядається як інструмент досягнення особистісних цілей, розвитку підприємницьких компетенцій та формування стратегій кар'єрного зростання в умовах динамічної ринкової кон'юнктури [4; 7; 32; 43].

Для визначення особливостей бізнес-планування насамперед необхідно проаналізувати його основні цілі, завдання, функції та структуру. Виокремлюють кілька ключових цілей розроблення бізнес-плану [25, с. 8], серед яких:

- залучення інвестиційних ресурсів;
- планування господарської діяльності підприємства як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі з урахуванням потреб ринку та доступності необхідних ресурсів;
- оформлення документації для отримання інвестицій, зосередження уваги керівництва на пріоритетних напрямках розвитку та формування чіткої підприємницької стратегії;
- забезпечення досягнення запланованих результатів діяльності протягом певного періоду.

Бізнес-план дає змогу вирішити значну кількість завдань, проте серед основних варто виокремити такі [39]:

- обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку підприємства;
- здійснення розрахунків очікуваних фінансових результатів, зокрема обсягів реалізації продукції та прибутковості капіталу;
- визначення джерел фінансування обраної стратегії, що включає механізми мобілізації фінансових ресурсів;
- планування поточної операційної діяльності;
- проведення реорганізації підприємства;
- здійснення заходів фінансової санації;
- реалізація окремих комерційних проєктів;
- підтвердження фінансової ефективності проєктів та доведення інвесторам, що вкладені кошти забезпечать очікуваний рівень прибутковості.

Розроблення бізнес-плану ґрунтується на використанні даних бухгалтерської та фінансової звітності, а також аналітичних матеріалів щодо стану національного та міжнародних фінансових ринків. Як

багатофункціональний інструмент управління, бізнес-план виконує низку важливих завдань, які забезпечують ефективну і стабільну діяльність підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові функції бізнес-плану

Функція бізнес-плану	Вплив на розвиток підприємства
Стратегічне орієнтування	Сприяє формуванню довгострокового бачення розвитку підприємства, визначає ключові вектори зростання, окреслює стратегічні цілі та забезпечує їх узгодженість із конкурентними перевагами організації.
Раціональне ресурсне забезпечення	Забезпечує оптимальний розподіл і використання фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних ресурсів, підвищує їх ефективність і створює основу для залучення інвестиційних ресурсів.
Система управління ризиками	Дозволяє своєчасно виявляти потенційні загрози, оцінювати їх наслідки та розробляти заходи з мінімізації ризиків, що підвищує стійкість підприємства до зовнішніх і внутрішніх чинників впливу.
Забезпечення адаптивності та гнучкості	Підвищує здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, коригувати бізнес-цілі та оперативні плани, що є критично важливим в умовах високої турбулентності та невизначеності.

Джерело: узагальнено автором на основі [39; 58]

Однією з провідних функцій бізнес-плану є формування стратегічних орієнтирів розвитку, що дає змогу підприємству визначити пріоритетні напрями свого зростання з урахуванням наявних і потенційних конкурентних переваг. У сфері малого підприємництва це може проявлятися у впровадженні інноваційних рішень, підвищенні якості продукції чи послуг, що дає змогу підприємству сформувати власну нішу та зміцнити позиції на ринку [66, с. 18].

Важливим складником бізнес-планування є також оптимізація ресурсного забезпечення. Завдяки системному плануванню фінансових, матеріальних, кадрових та інтелектуальних ресурсів бізнес-план сприяє запобіганню нераціональним витратам та підвищує ефективність їх використання. Це, у свою чергу, створює передумови для збалансованого й стійкого розвитку підприємства.

Суттєвою функцією бізнес-плану виступає ідентифікація та аналіз ризиків. У процесі планування підприємство отримує можливість виявити можливі внутрішні й зовнішні загрози, оцінити ймовірність їх виникнення, а також розробити превентивні заходи щодо їх мінімізації. Такий підхід сприяє

підвищенню гнучкості й адаптивності підприємства, дозволяючи йому ефективніше реагувати на динамічні зміни ринкового середовища.

Крім того, бізнес-план виконує важливу комунікаційну функцію, виступаючи інструментом взаємодії з потенційними інвесторами та кредиторами. Він забезпечує можливість аргументовано представити інвестиційний потенціал підприємства, його стратегічні цілі й механізми їх досягнення, що є ключовим чинником у залученні фінансової підтримки для реалізації запланованих проєктів [66, с. 19].

У традиційному підході бізнес-план часто розглядається передусім як інструмент отримання необхідного фінансування для реалізації підприємницьких ідей. Жоден зовнішній інвестор чи кредитна установа не прийматиме рішення про вкладення коштів без ознайомлення з комплексним та обґрунтованим бізнес-планом. Саме цей документ має переконати інвесторів у доцільності фінансування проєкту, адже він містить чітке формулювання цілей, прогностичні результати та стратегію досягнення успіху. Водночас не менш значущою є внутрішня функція бізнес-плану, яка передбачає два ключові напрями його застосування [4, с. 30]:

1. використання бізнес-плану як інструменту стратегічного та оперативного управління діяльністю підприємства. Розроблення бізнес-плану потребує визначення як довгострокових стратегічних напрямків і завдань, так і конкретних оперативних дій, необхідних для їх реалізації. У цьому контексті бізнес-план виступає основою для поточного та перспективного планування всіх видів діяльності підприємства, сприяючи більш глибокому розумінню працівниками власних функцій і відповідальності;

2. застосування бізнес-плану як механізму аналізу, контролю та оцінки діяльності підприємства. На основі бізнес-плану відбувається моніторинг результатів реалізації підприємницького проєкту, оцінювання успішності виконання планових показників, своєчасне виявлення відхилень та ухвалення коригувальних рішень, що забезпечує більш ефективне управління розвитком бізнесу.

Процес створення бізнес-плану передбачає проходження трьох основних етапів: визначення завдань планування, розроблення плану та його практичне впровадження [7, с. 93].

Розроблення бізнес-плану включає низку ключових завдань, кожне з яких має вагоме значення для забезпечення реалізації загальної стратегії підприємницької діяльності. Першим етапом виступає аналіз зовнішнього середовища, який охоплює дослідження ринкової кон'юнктури, оцінку попиту, вивчення конкурентного середовища та визначення потенційних ризиків. Цей етап забезпечує підприємству можливість визначити своє місце в економічному просторі та сформулювати вихідні умови для формування ефективної стратегії розвитку [10, с. 47].

Наступним етапом є формування цільових орієнтирів, що передбачає виокремлення конкретних, вимірюваних і досяжних цілей на коротко- та довгостроковий періоди. Це дає змогу систематизувати управлінську діяльність і забезпечує чітке спрямування організаційних зусиль на досягнення стратегічних результатів.

Особливу роль відіграє розробка фінансової моделі, яка містить прогнозування доходів, витрат, фінансових результатів, рентабельності та строків окупності проєкту. Фінансова модель є ключовим інструментом обґрунтування економічної доцільності стратегічних рішень, гарантує реалістичність запланованих заходів і узгодженість із доступними ресурсами та умовами ринку [4, с. 33].

Узагалі, розроблення бізнес-плану є визначальним елементом забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки саме цей документ структурує основні завдання, напрями розвитку, потреби в ресурсах та алгоритм досягнення стратегічних цілей. Розгляд особливостей бізнес-планування в контексті посилення конкурентних позицій підприємства дає змогу виокремити низку важливих аспектів, які систематизовано представлено у таблиці 1.2.

Ефективний бізнес-план має розпочинатися з глибокого аналізу ринку та

оцінювання конкурентного середовища, оскільки саме ці дані формують основу для подальшого стратегічного планування.

Таблиця 1.2

Особливості розробки бізнес-плану для підвищення конкурентоспроможності підприємницької структури

Особливість	Зміст	Роль у підвищенні конкурентоспроможності
Аналіз ринку та конкурентного середовища	Комплексне дослідження тенденцій розвитку ринку, оцінювання потреб споживачів, а також ретельний аналіз стратегій, сильних і слабких сторін основних конкурентів.	Дозволяє виявити незадоволені запити клієнтів, сформувані обґрунтовані конкурентні переваги та адаптувати бізнес-план до актуальної ринкової ситуації, що сприяє посиленню позицій підприємства.
Вибір конкурентних стратегій	Обґрунтоване визначення стратегічного підходу (лідерство у витратах, диференціація, спеціалізація на окремому сегменті) відповідно до наявних ресурсів і ринкових умов.	Створює підґрунтя для формування довгострокових конкурентних переваг, підвищує цінність продукції для споживачів та забезпечує ефективне стратегічне використання ресурсів.
Інноваційна складова	Упровадження новітніх технологій, сучасних управлінських рішень, удосконалених продуктів або послуг, спрямованих на підвищення результативності діяльності.	Забезпечує створення додаткової цінності для споживачів, підвищує якість і унікальність продукції, сприяє оптимізації витрат та зростанню продуктивності, що посилює конкурентні позиції підприємства.
Маркетингова стратегія	Розроблення системи просування продукції, формування обґрунтованої цінової політики, вибір каналів збуту та ефективна організація продажів.	Підсилює впізнаваність бренду, стимулює попит, сприяє розширенню клієнтської бази та утриманню існуючих споживачів, що забезпечує стійку присутність на ринку.
Фінансове планування	Прогнозування обсягів доходів і витрат, оцінка рентабельності, розроблення альтернативних сценаріїв розвитку та визначення потреби у фінансових ресурсах.	Формує фінансову стабільність, підвищує обґрунтованість управлінських рішень та

Джерело: узагальнено автором на основі: [4; 10; 65]

Одним із ключових етапів цього аналізу є вивчення актуальних ринкових тенденцій, що впливають на розвиток галузі, а також визначення потреб, мотивів і очікувань цільової аудиторії. Під час аналізу важливо враховувати не лише поточні ринкові процеси, а й прогнозовані зміни, що дає змогу підприємству підтримувати конкурентоспроможність і своєчасно реагувати на трансформації у поведінці споживачів [49].

Аналіз конкурентів є невід'ємною складовою бізнес-плану та передбачає дослідження основних гравців ринку, їхніх стратегій, позиціонування, переваг і недоліків, а також особливостей їхніх товарів або послуг. Такий аналіз дає змогу визначити потенційні загрози для підприємства, а водночас окреслює можливості для формування власних конкурентних переваг, серед яких можуть бути ціна, якість, інноваційність або рівень сервісного обслуговування [58].

На основі комплексного аналізу ринку та конкурентного середовища підприємство формує бізнес-план, адаптований до специфіки галузі. Це включає уточнення цільових сегментів ринку, визначення перспективних напрямів розвитку, удосконалення продукції чи послуг відповідно до очікувань клієнтів і зміцнення ринкових позицій. Такий підхід робить бізнес-план більш реалістичним, практичним та здатним забезпечити стале зростання й конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [62, с. 977].

На основі проведеного аналізу розробляються конкурентні стратегії, спрямовані на забезпечення конкурентоспроможності підприємства та його виокремлення серед інших учасників ринку. Серед таких стратегій можуть бути стратегія лідерства за витратами, що спрямована на залучення споживачів, орієнтованих на доступність; стратегія диференціації, яка націлена на формування унікальної пропозиції з підвищеною цінністю для споживачів, що дозволяє встановлювати вищу ціну; а також стратегія фокусування на конкретному ринковому сегменті, орієнтована на задоволення специфічних потреб окремої групи покупців.

Вибір стратегії визначає структуру бізнес-плану, формує пріоритети розвитку, зміст маркетингових заходів та підходи до ціноутворення. Крім того, обрана стратегія повинна забезпечувати внутрішню узгодженість усіх аспектів діяльності підприємства, що є необхідною умовою досягнення сталої конкурентної переваги [40, с. 69].

Інноваційна складова бізнес-плану включає оцінювання необхідних ресурсів, серед яких фінансові, людські, технологічні та інформаційні, а також розроблення заходів, спрямованих на підтримку й розвиток інноваційного

потенціалу підприємства. Особливу увагу слід приділити захисту інтелектуальної власності, що формується внаслідок інноваційної діяльності та стає важливим джерелом конкурентних переваг.

Маркетингова стратегія є одним з фундаментальних елементів бізнес-плану, оскільки вона визначає підходи підприємства до формування цінової політики, вибору каналів дистрибуції, комунікації із споживачами та побудови системи продажів. Розробка стратегії ціноутворення, що може охоплювати моделі від низьких цін до преміальних, сприяє точному позиціонуванню товару в конкурентному середовищі. Вибір каналів збуту, як традиційних, так і цифрових, визначає маршрути постачання продукції кінцевим споживачам [38, с. 67].

Планування продажів включає розроблення тактичних заходів, системи моніторингу й коригування результатів. Завдяки ефективно побудованим маркетинговим заходам, серед яких рекламні кампанії, акційні програми та PR-діяльність, підприємство може підвищити впізнаваність бренду й залучити нових споживачів. Стратегії утримання клієнтів, такі як програми лояльності або персоналізовані пропозиції, сприяють збільшенню повторних продажів.

Фінансова частина бізнес-плану охоплює розрахунок витрат, прогнозування доходів, аналіз рентабельності та моделювання сценаріїв розвитку підприємства за різних економічних умов. Це дає змогу забезпечити фінансову стійкість та передбачуваність діяльності, що є особливо важливим у середовищі високої мінливості [39].

Система управління ризиками включає визначення потенційних загроз, оцінку їх масштабів, розроблення заходів із мінімізації негативних наслідків та формування плану реагування на кризові ситуації. Диверсифікація, використання фінансових інструментів і аналіз чутливості є важливими складовими цього процесу. Наявність антикризового плану дає змогу оперативно реагувати на непередбачувані події.

Кадрова стратегія та планування ресурсів охоплюють управління матеріальними, фінансовими й людськими ресурсами, необхідними для

реалізації стратегічних завдань. Кадрова політика має бути спрямована на залучення кваліфікованих працівників, підвищення їхньої мотивації та розвиток професійних компетентностей, що забезпечує ефективність діяльності підприємства та його адаптивність у мінливому зовнішньому середовищі. Формування згуртованої, професійної команди сприяє підвищенню організаційної гнучкості та стабільному функціонуванню підприємства за умов жорсткої конкуренції [35].

С. В. Свириденко виділяє основні розділи структури бізнес-плану, серед яких резюме, що формує узагальнене уявлення про бізнес і підсумовує ключові прогнози та розрахунки; розділ, присвячений товарам і послугам, що містить характеристику продукції, інформацію про її призначення, технічні параметри, можливість експорту та прогнозовані обсяги виробництва; аналіз ринків збуту та конкуренції, який охоплює оцінку попиту, пропозиції, ємності ринку, купівельної спроможності та рівня конкурентного тиску [66, с. 18]. План маркетингу покликаний показати ступінь опрацювання комплексу маркетингових заходів щодо конкретного товару або послуги. План виробництва містить дані про наявні виробничі потужності, обладнання, потребу в робочій силі, сировині та витрати на оплату праці. Розділ, присвячений управлінню та організації, включає організаційну структуру, календарний графік реалізації проекту, систему контролю та оцінки персоналу. Оцінка ризиків передбачає виявлення, кількісне оцінювання та розроблення заходів щодо зменшення впливу ризикових факторів. Стратегія фінансування визначає шляхи залучення інвестицій та механізми контролю за використанням фінансових ресурсів. Фінансовий план містить прогноз доходів і прибутку, а також оцінку інвестиційної ефективності проекту [66, с. 19].

Бізнес-план орієнтований на дві групи користувачів: внутрішніх, до яких належать ініціатори бізнес-ідеї, засновники та персонал підприємства, і зовнішніх, зокрема потенційні інвестори, кредитори та партнери. Процес бізнес-планування спрямований на досягнення як внутрішніх, так і зовнішніх цілей. Зовнішні цілі включають обґрунтування необхідності залучення

інвестицій, демонстрацію потенціалу підприємства, переконання інвесторів у доцільності вкладень та ефективності управління. З іншого боку, інвестори прагнуть оцінити вигідність інвестування та рівень ризику, що передбачає детальний аналіз бізнес-плану як інструмента прийняття рішень [10, с. 45].

Внутрішні цілі бізнес-планування охоплюють перевірку компетентності управлінського персоналу, його здатність адекватно оцінювати ринкову ситуацію та визначати реальне становище підприємства на ринку. Вони також передбачають досягнення взаєморозуміння між інвесторами та адміністративним керівництвом щодо стратегічних цілей, характеристик проєкту, конкурентних умов, сильних і слабких сторін підприємства, а також його потенційної ефективності за визначених умов зовнішнього середовища.

До ключових елементів процесу бізнес-планування належать такі складові:

- обґрунтування достовірності та переконливості проєкту для його потенційних учасників шляхом представлення інформації у доступній, логічно структурованій формі;
- доведення життєздатності організації, що реалізовуватиме проєкт, з урахуванням її ресурсних можливостей і перспектив довгострокового функціонування;
- прогнозування ризиків підприємницької діяльності та визначення можливостей щодо їх мінімізації;
- формування бачення майбутнього розвитку підприємства у вигляді системи кількісних та якісних показників;
- формування стратегічного підходу до управління організацією та персоналом, що забезпечує набуття досвіду у сфері планування [20, с. 70].

Бізнес-планування відіграє важливу роль у забезпеченні розвитку підприємства, оскільки дозволяє оптимально концентрувати та ефективно використовувати всі наявні ресурси – виробничі, фінансові, трудові, інноваційні та управлінські – для розв’язання поточних та перспективних завдань з метою підвищення прибутковості діяльності.

Процес бізнес-планування, що охоплює шлях від виникнення економічної ідеї до отримання та розподілу прибутку між учасниками, передбачає формування концепції майбутнього проєкту (рис. 1.1). На початковому етапі зароджується ідея, яка за наявності нераціонального використання ресурсів може породжувати певні проблеми щодо її реалізації. Оптимальне використання власного та залученого капіталу у процесі реалізації бізнес-плану дає змогу підприємству підвищити прибутковість і покращити результати господарської діяльності [26, с. 149].

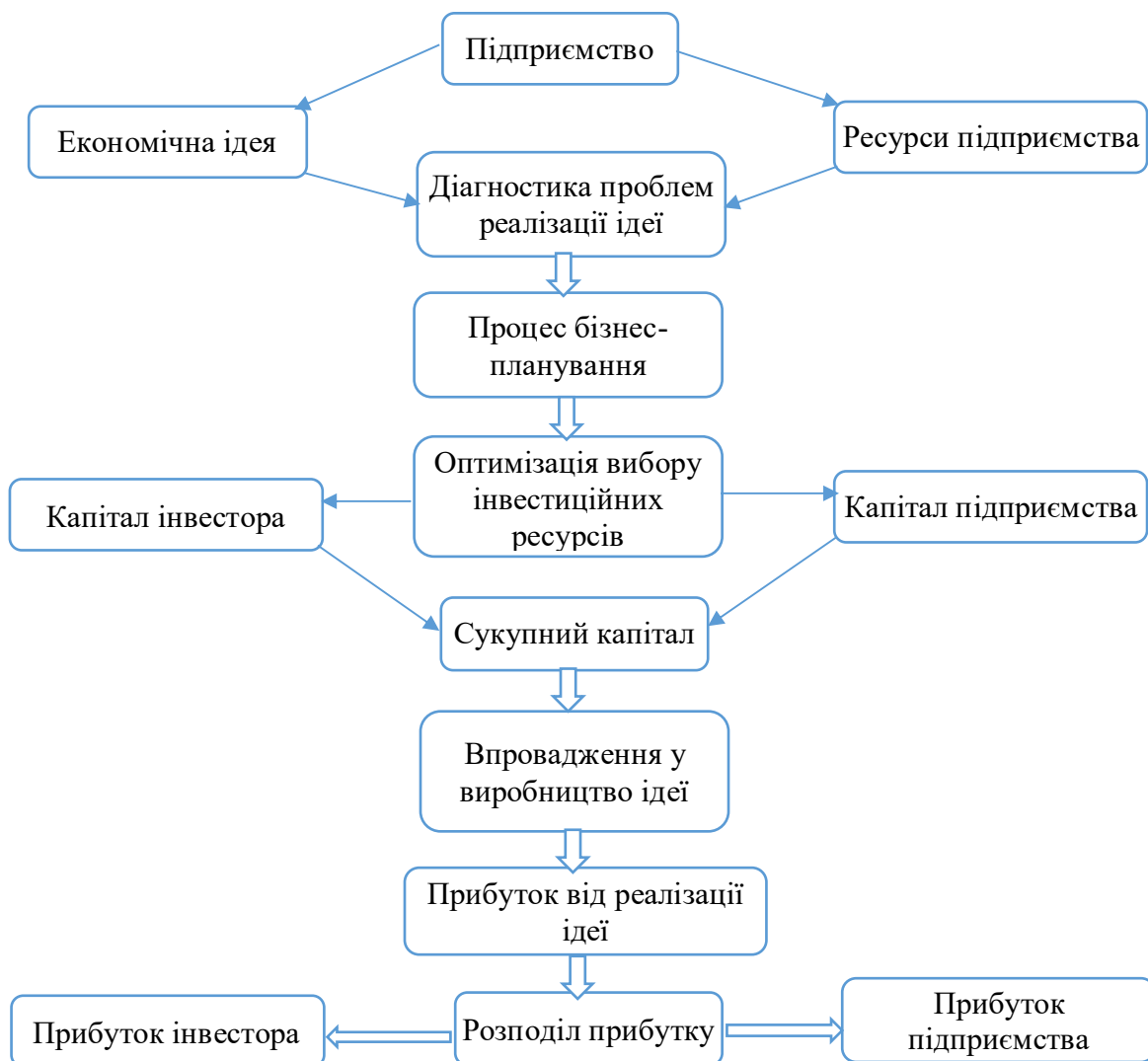


Рис. 1.1. Процес бізнес-планування

Джерело: узагальнено автором на основі [26; 49; 62]

Нерідко під бізнес-плануванням помилково розуміють лише розроблення бізнес-плану, хоча цей процес є комплексним і включає різні види аналітичних

та прогнозних документів. Основними результатами бізнес-планування можуть бути такі [24, с. 31]:

1. Концепція бізнесу – документ, призначений для оцінювання доцільності певного напрямку діяльності або бізнесу загалом. Вона ґрунтується на укрупнених показниках, а її метою є первинне представлення проєкту чи стратегії зацікавленим сторонам. Структурно концепція наближена до бізнес-плану, але акцент робиться на визначальних принципах організації діяльності та шляхах розв'язання ключових проблем.

2. Бізнес-план – основний результат бізнес-планування, трудомісткість розроблення якого залежить від обсягу та деталізації інформації, характеристик проєкту, необхідності моделювання різних стратегічних сценаріїв та відповідності специфічним вимогам.

3. Бізнес-проєкт – попередній аналітичний документ, що передуює створенню бізнес-плану. У ньому опрацьовуються стратегія реалізації проєкту, маркетингові та збутові заходи, організаційні аспекти, правовий супровід, питання технологічного забезпечення, логістики, постачання, персоналу, розміщення виробництва тощо.

4. Фінансово-економічна оцінка проєкту – включає розрахункові таблиці (фінансову модель) та текстову частину з описом методології розрахунків, вихідних даних, припущень і умов, а також інтерпретацією отриманих результатів.

5. Експертиза бізнес-плану – проводиться для ухвалення рішення щодо можливості реалізації проєкту й охоплює оцінювання його методологічної обґрунтованості та реалістичності [24, с. 32].

Бізнес-плани можуть класифікуватися за декількома критеріями [32, с. 270].

За типом користувачів вони поділяються на:

1. внутрішні – призначені для використання на підприємстві та можуть містити конфіденційну інформацію щодо перспектив розвитку;

2. зовнішні – призначені для кредиторів, потенційних інвесторів,

контрагентів, органів державної влади й місцевого самоврядування.

За характером об'єкта:

1. для новостворених підприємств – містять вибір сфери діяльності, визначення організаційно-правової форми тощо;

2. для діючих підприємств – визначають напрями їх подальшого розвитку та заходи щодо підвищення конкурентоспроможності.

За масштабом проблематики:

1. локальні – охоплюють проєкти, реалізація яких не спричиняє суттєвих змін у діяльності підприємства;

2. концептуальні – призначені для здійснення радикальних трансформацій.

За цільовим призначенням:

1. бізнес-план інвестиційного проєкту – обґрунтовує доцільність упровадження підприємницької ідеї та визначає ресурси, управлінські рішення і способи їх реалізації;

2. корпоративний бізнес-план – виконує функцію інструмента регулювання поточної діяльності підприємства і встановлює перспективні напрями його розвитку.



Рис. 1.2. Критерії класифікації бізнес-планів

Джерело: узагальнено автором на основі [58; 62]

Розрізняють кілька видів планів залежно від об'єкта планування: план продажу, план виробництва, план товарообороту, план з праці та персоналу, фінансовий план, план матеріально-технічного забезпечення, інвестиційний план і план витрат [65, с. 525].

Також поширеним є поділ планів за тривалістю їх реалізації:

- короткострокові (до 3 років),
- середньострокові (3–5 років),
- довгострокові (понад 5 років).

З огляду на ситуаційні умови розроблення бізнес-планів виокремлюють такі їх різновиди: плани фінансового оздоровлення, реорганізації підприємства, диверсифікації діяльності та впровадження інноваційних проєктів.

Узагальнюючи підходи до класифікації бізнес-планів, доцільно виділити такі ключові критерії: стан та динаміка зовнішнього середовища, цільове

призначення діяльності підприємства, строки реалізації проєкту, масштаб бізнесу, специфіка продукції, джерела фінансування, галузеві особливості та інші визначальні фактори впливу.

Бізнес-планування має різну значущість для різних учасників цього процесу.

Для менеджерів підприємства бізнес-план є інструментом перевірки реалістичності управлінських ідей, формування згуртованої команди, глибокого аналізу діяльності підприємства, а також засобом пошуку додаткових фінансових ресурсів розвитку [8, с. 59].

Для акціонерів бізнес-план служить джерелом інформації про можливості підприємства, ступінь досягнення стратегічних цілей, реальну потребу в капіталі.

Для кредиторів він виступає інструментом оцінювання ліквідності бізнесу, рівня ризиків та якості системи управління.

Для партнерів бізнес-план є основою оцінювання надійності підприємства, прогнозування потенціалу співпраці та перспективи взаємовигідних відносин.

Таким чином, бізнес-план – це комплексний документ, який охоплює всі сфери функціонування підприємства та визначає напрями його майбутнього розвитку. Бізнес-планування відбувається поетапно й поєднує внутрішню та зовнішню функції, забезпечуючи водночас систематизацію кількісних і якісних показників проєкту та очікуваних результатів його реалізації.

Бізнес-план виконує роль ключового інструмента стратегічного управління. Він дає змогу підприємству ефективно орієнтуватися у ринковому середовищі, здійснювати аналіз конкурентних умов, своєчасно адаптуватися до змін і формувати стійкі конкурентні переваги. Крім того, бізнес-план визначає основні напрями розвитку, оптимізує фінансове, ресурсне та ризик-орієнтоване управління, підсилює маркетингову та інноваційну складові діяльності [20, с. 72].

У межах розроблення бізнес-плану особливе значення має аналіз ринку,

оцінювання конкурентних позицій, формування цінової політики, вибір каналів збуту та визначення інноваційного потенціалу підприємства – факторів, що безпосередньо впливають на його здатність зайняти стабільну позицію на ринку.

Отже, ефективне бізнес-планування дає змогу підприємству сформувати цілісну стратегію довгострокового розвитку та забезпечити його стабільне зростання у динамічному ринковому середовищі. Подальші дослідження доцільно зосередити на інтеграції бізнес-плану з іншими управлінськими інструментами, а також на вивченні впливу корпоративної культури на успішність реалізації бізнес-планів, що сприятиме формуванню адаптивної та конкурентоспроможної системи управління підприємством.

1.2. Організаційні та методологічні аспекти реалізації бізнес-планування розвитку підприємства

Структура бізнес-плану є ключовим чинником його ефективності, оскільки визначає логіку викладення інформації, забезпечує комплексність аналітичного огляду та слугує основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Сучасний бізнес-план являє собою систематизований документ, який інтегрує стратегічні, тактичні та операційні аспекти діяльності підприємства, організовані у взаємопов'язані розділи та підрозділи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Структура бізнес-плану та його функціональне призначення

Розділ бізнес-плану	Функціональне призначення	Основні елементи	Орієнтовний обсяг (% від загального)
Резюме проекту	Подання ключової ідеї та основних переваг	Опис бізнес-ідеї, фінансові прогнози, потреба в інвестиціях, унікальні конкурентні переваги	5-10%
Опис компанії та галузі	Формування контексту діяльності підприємства	Місія, візія, організаційна структура, ключові компетенції, SWOT-аналіз, аналіз галузі та ринкових трендів	10-15%
Аналіз ринку	Оцінка ринкового середовища та	Сегментація ринку, конкурентний аналіз, оцінка попиту та ринкового	20-25%

Розділ бізнес-плану	Функціональне призначення	Основні елементи	Орієнтовний обсяг (% від загального)
	конкурентного середовища	потенціалу, ключові фактори успіху	
Маркетинговий план	Визначення стратегії просування та збуту	Цінова політика, канали збуту, комунікаційна стратегія, комплекс маркетингових заходів	15-20%
Операційний план	Організація виробничо-технологічної діяльності	Технологічні процеси, постачання, контроль якості, управління ресурсами, логістика	15-20%
Фінансовий план	Економічне обґрунтування та оцінка ефективності	Прогнозна фінансова звітність, показники рентабельності, бюджети, аналіз чутливості, оцінка ризиків	20-25%

Джерело: узагальнено автором на основі [53; 62]

Резюме проєкту є першим і одночасно найважливішим розділом бізнес-плану. Воно містить стислий виклад ключових аспектів планованої діяльності та призначене для надання потенційним інвесторам та партнерам чіткого уявлення про суть бізнес-ідеї, її унікальні особливості, ринкові перспективи та очікувані фінансові результати. Ефективне резюме характеризується лаконічністю викладу, акцентом на конкурентних перевагах та чітким формулюванням цінності пропозиції [53, с. 127].

Розділ «Опис компанії та галузі» формує контекстуальну основу бізнес-плану. Він висвітлює історію розвитку підприємства, його організаційну структуру, ключові компетенції та позиціонування на ринку. У цьому розділі слід включати аналіз галузевих трендів, динаміки ринку, регуляторного середовища та факторів, що визначають конкурентоспроможність підприємства.

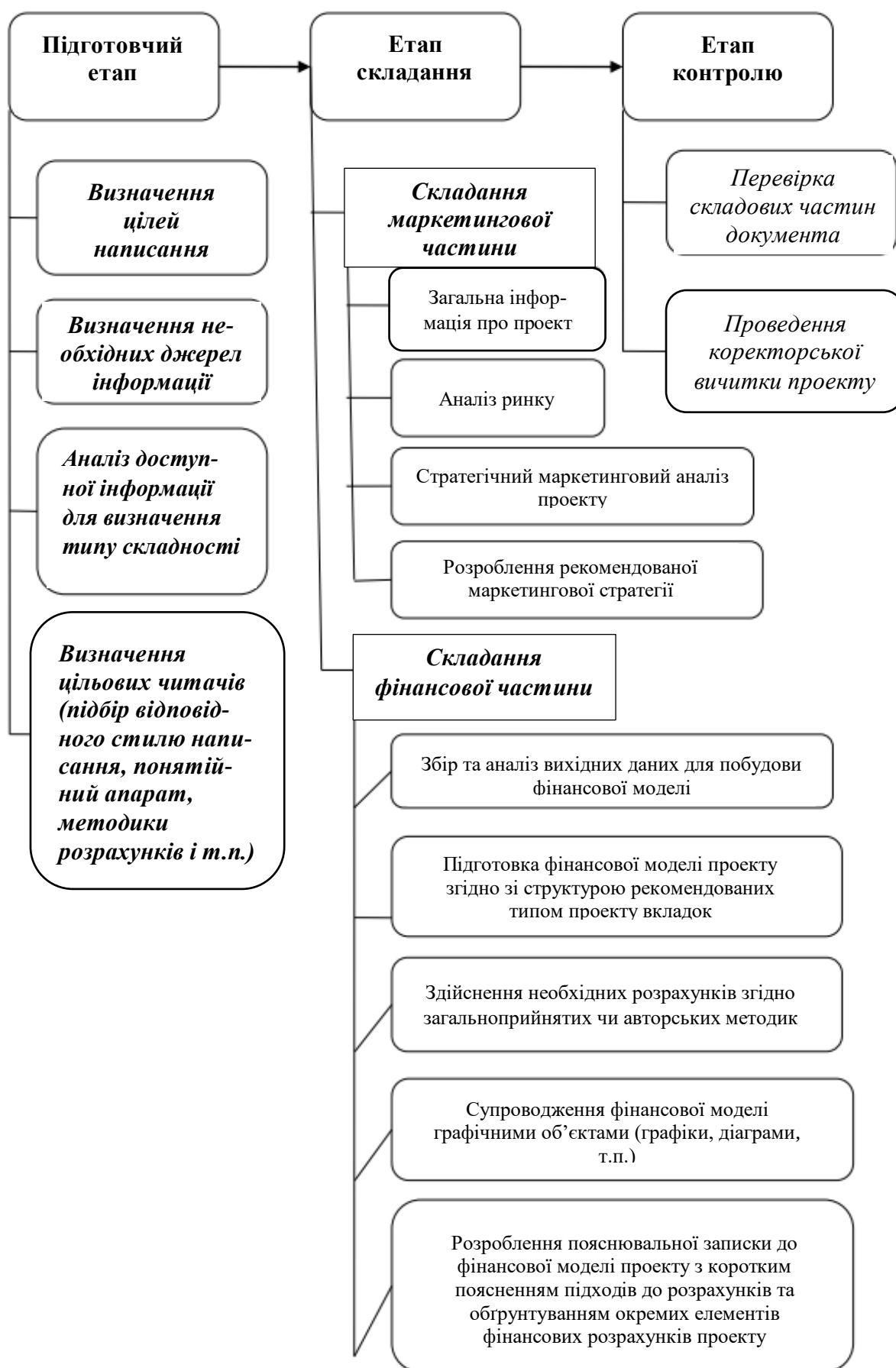


Рис. 1.3. Методологія складання бізнес-плану

Джерело: узагальнено автором на основі [53; 62]

Аналіз ринку виступає аналітичною основою бізнес-плану. Він включає дослідження цільових сегментів, аналіз конкурентного середовища, оцінку ринкового потенціалу та визначення ключових факторів успіху. Такий аналіз повинен базуватися на достовірних статистичних даних, маркетингових дослідженнях та експертних оцінках перспектив розвитку ринку [59, с. 47].

Маркетинговий план визначає стратегію позиціонування продукту або послуги на ринку. Він охоплює цінову політику, канали дистрибуції, комунікаційну стратегію та заходи щодо просування продукції. Основною метою цього розділу є демонстрація глибокого розуміння потреб цільових клієнтів та обґрунтування вибору конкретних маркетингових інструментів [26, с. 150].

Операційний план відображає організацію виробничих процесів і включає опис технологій, постачання, систем контролю якості, логістики та управління ресурсами.

Фінансовий план виконує функцію економічного обґрунтування проєкту, включаючи прогнозування прибутків і витрат, бюджетування, оцінку рентабельності та фінансових ризиків. Він забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та оцінки інвестиційної привабливості проєкту.

На сьогодні існує значна кількість методик розроблення бізнес-планів, що дозволяють систематизувати процес планування та оцінки інвестиційних проєктів. Залежно від специфіки розробника та масштабу інвестиційного проєкту ці методики умовно поділяються на три основні групи [34]:

а) Міжнародні методики, що відповідають чинним міжнародним стандартам та рекомендаціям міжнародних організацій;

б) Державні методики, які формуються федеральними або регіональними органами державної влади, органами місцевого самоврядування та відповідними відомствами;

в) Корпоративні методики, що розробляються з урахуванням внутрішніх вимог конкретних банківських установ, інвестиційних та фінансових

корпорацій.

До найбільш відомих і широко застосовуваних у міжнародній практиці стандартів та методик бізнес-планування належать такі [67, с. 186]:

1. Методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку), призначена для використання в країнах, що розвиваються, відображає інтереси підприємців і повністю відповідає стратегічним цілям організації. Розробка бізнес-плану за стандартами UNIDO, як правило, включає наступні етапи:

- проведення досліджень ринку з використанням відкритих джерел інформації, експертних інтерв'ю та польових досліджень;
- збір відсутньої техніко-економічної інформації, що відповідає конкретній стадії розвитку бізнес-проєкту;
- виконання техніко-економічних розрахунків відповідно до міжнародних стандартів UNIDO;
- моделювання фінансової структури проєкту;
- оптимізація параметрів проєкту з метою підвищення його інвестиційної привабливості;
- підготовка та оформлення документа «Бізнес-план» відповідно до загальноприйнятих міжнародних вимог.

Структура бізнес-плану за цією методикою передбачає детальний опис запропонованої бізнес-ідеї, включаючи характеристику продукту або послуги, визначення цільової аудиторії, оцінку конкурентного середовища та рівня конкурентоспроможності, розробку маркетингової стратегії, а також формування організаційного, виробничого та фінансового планів, спрямованих на реалізацію проєкту. Внутрішня оцінка підприємства у цьому випадку обмежується лише аналізом попереднього підприємницького досвіду. Таким чином, методика UNIDO є доцільною для стартапів, оскільки акцентується увага на бізнес-ідеї та її перспективності [50].

2. Методика EBRD (Європейський банк реконструкції та розвитку) орієнтована на фінансові організації та захист інтересів кредиторів. Відповідно

до цієї методики бізнес-план має містити детальний опис функціонування підприємства, основних постачальників, системи збуту, корпоративного управління, обсягів реалізації продукції, а також кредитної історії та поточних фінансових результатів. При цьому сама бізнес-ідея розкривається поверхово. Застосування методики EBRD дозволяє фінансовим організаціям та потенційним інвесторам оцінити кредитні ризики та можливість повернення коштів у разі неповної реалізації проєкту [79].

3. Методика Coldman, Sachs & Co – розроблена однією з провідних міжнародних інвестиційних компаній, орієнтована на комплексну оцінку інвестиційної привабливості проєктів.

4. Методика Ernst & Young – міжнародної аудиторсько-консультаційної компанії, що передбачає стандартизовану оцінку ризиків і прогнозування фінансових результатів.

5. Методика TACIS, розроблена в рамках проєктів Європейського Союзу для нових незалежних держав, ґрунтується на підходах UNIDO і враховує специфіку економік країн-реципієнтів.

6. Методика KPMG, що відповідає стандартам KPMG International Cooperative, швейцарської мережі компаній, заснованої у 1987 році, яка надає консультаційні, аудиторські та інші професійні послуги на міжнародному рівні [81, с. 24].

Щодо державних методик бізнес-планування, вони покликані уніфікувати процеси та полегшити процедуру розробки бізнес-планів. До них належать:

- «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» (Міністерство економіки та торгівлі України) ;
- методичні рекомендації щодо складання бізнес-планів інвестиційних проєктів;
- вимоги та рекомендації щодо структури і змісту бізнес-планів, розроблені Українським фондом підтримки підприємництва;
- стандарти BFM Group, української інвестиційно-проектної компанії, що регламентують складання бізнес-планів із урахуванням сучасних практик

фінансового та стратегічного аналізу [65, с. 525].

Таким чином, методики бізнес-планування формуються відповідно до цілей та специфіки проєктів і можуть бути адаптовані під міжнародні стандарти, державні регламенти або внутрішні корпоративні вимоги, що забезпечує ефективність процесу планування та підвищує інвестиційну привабливість проєктів.

Методологічні підходи до бізнес-планування відображають еволюцію управлінської науки та практики. До основних підходів належать [66, с. 21]:

1. Традиційний лінійний підхід, який передбачає послідовне виконання етапів аналізу, цілепокладання, розробки стратегій та контролю їх виконання. Він забезпечує високий рівень структурованості та надійність планових розрахунків.

2. Сценарний підхід, актуальний у умовах високої невизначеності, передбачає розробку альтернативних сценаріїв розвитку та підготовку стратегічних рішень для кожного з них.

3. Процесний підхід, що акцентує увагу на оптимізації бізнес-процесів, включає аналіз, реінжиніринг та вдосконалення існуючих процесів для досягнення конкурентних переваг.

4. Інтегрований підхід, який поєднує різні методології, враховує галузеві особливості та стратегічні пріоритети, застосовує сучасні інформаційні технології для автоматизації та інтеграції планування з іншими управлінськими системами.

Методологічний інструментарій включає [23, с. 94]:

- Фінансові методи, що базуються на аналізі дисконтованих грошових потоків, рентабельності інвестицій та чутливості проекту до зміни параметрів.
- Математичні методи, такі як лінійне та нелінійне програмування, імітаційне моделювання, теорія ігор та багатокритеріальна оптимізація.
- Експертні методи, зокрема техніка Дельфі, мозковий штурм, метод аналізу ієрархій, що забезпечують структурований збір та обробку фахової інформації.

- Цифрові та Agile-підходи, що дозволяють ітеративно коригувати плани, використовувати аналітику, штучний інтелект, машинне навчання, блокчейн та хмарні технології для автоматизації і підвищення точності планування.
- Lean-підхід, який орієнтований на усунення втрат, оптимізацію процесів та безперервне вдосконалення шляхом картування потоків створення вартості.
- Стейкхолдерський підхід, що інтегрує інтереси всіх зацікавлених сторін у процесі формування стратегічних цілей.
- Методи форсайту, які дозволяють прогнозувати довгострокові технологічні та ринкові тренди.
- Поведінкові та адаптивні методи, що враховують психологічні аспекти прийняття рішень та постійно коригують стратегію залежно від змін зовнішніх умов.

Таким чином, сучасне бізнес-планування передбачає комплексний, інтегрований та адаптивний підхід, що поєднує аналітичні, стратегічні, фінансові та цифрові методи для забезпечення ефективного розвитку підприємства в умовах динамічного ринку та високої конкуренції.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності бізнес-планування розвитку підприємства

Успішне функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання є неможливим без системного стратегічного планування, ключовим елементом якого виступає оцінювання ризиків. Кожний суб'єкт підприємницької діяльності стикається з невизначеністю та потенційними загрозами, що можуть суттєво впливати на фінансову стійкість, ефективність операційних процесів та загальний розвиток підприємства. Ризики мають багатофакторний характер і можуть виникати під впливом макроекономічних коливань, технологічних збоїв, змін у законодавчому полі, соціально-

політичної нестабільності чи форс-мажорних обставин [9, с. 180].

Процес оцінювання ризиків як складова бізнес-плану дає змогу завчасно ідентифікувати потенційні загрози та розробити стратегії їх мінімізації або нейтралізації. Підприємство, яке системно аналізує зміни ринкової кон'юнктури, тенденції попиту чи регуляторні новації, має значно вищі шанси зберегти конкурентоспроможність і забезпечити стійку динаміку розвитку. Більш того, ефективно організована система ризик-менеджменту підвищує рівень довіри з боку партнерів, фінансових установ та потенційних інвесторів. Наявність у бізнес-плані продуманих механізмів реагування на ризики свідчить про здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати безперервність операційної діяльності.

Ризики у підприємницькій діяльності формуються під впливом численних факторів, що визначають фінансову стійкість, операційну результативність та здатність підприємства конкурувати на ринку. До ключових груп ризиків, які необхідно враховувати в процесі бізнес-планування, належать фінансові, операційні, ринкові, юридичні та форс-мажорні [34].

Фінансові ризики найбільш суттєво впливають на ліквідність та прибутковість підприємства. До них відносяться дефіцит оборотного капіталу, коливання валютних курсів, кредитні ризики, що пов'язані з можливими труднощами виконання зобов'язань перед кредиторами чи постачальниками.

Операційні ризики виникають у результаті неефективності внутрішніх процесів і систем управління. До основних форм прояву належать помилки персоналу, недоліки в організаційних процедурах, технічні збої обладнання або інформаційних систем, а також проблеми з персоналом – від кадрової нестачі до низького рівня кваліфікації працівників.

Ринкові ризики пов'язані з динамікою конкурентного середовища та змін у ринковому попиті. До них належать коливання рівня зацікавленості споживачів у продукції чи послугах, активізація конкурентних стратегій інших компаній та загальна економічна нестабільність, яка може впливати на галузь або конкретний сегмент ринку.

Юридичні ризики визначаються змінами у нормативно-правовій базі, що регулює діяльність підприємства. Вони можуть проявлятися у вигляді нових податкових вимог, законодавчих обмежень, необхідності отримання додаткових дозволів, а також у вигляді судових спорів з контрагентами чи працівниками [34].

Форс-мажорні ризики охоплюють непередбачувані зовнішні події, серед яких економічні та фінансові кризи, пандемії, природні катастрофи, а також військові конфлікти та політичні потрясіння. Такі події можуть зумовити суттєві збитки, порушити ланцюги постачання, спричинити втрату активів і змінити умови функціонування ринку.

Облік зазначених ризиків дає можливість підприємству сформувати ефективну стратегію їх мінімізації та забезпечити підприємницьку діяльність високим рівнем стійкості до можливих викликів.

Для ухвалення зважених управлінських рішень недостатньо лише виявити ризики – необхідно оцінити їхню інтенсивність та потенційний вплив. Методи оцінювання ризиків поділяються на кількісні та якісні [9, с. 182].

Кількісні методи ґрунтуються на аналізі статистичних даних, розрахунках та математичних моделях. Найпоширенішими інструментами є аналіз чутливості, що визначає вплив змін ключових факторів на результати діяльності, та сценарний аналіз, який дає змогу моделювати альтернативні траєкторії розвитку подій. Перевагою кількісних методів є точність, проте вони не завжди здатні врахувати всі непередбачувані фактори.

Якісні методи забезпечують комплексне бачення ризиків, хоча й не дають точних числових оцінок. До них відносять експертні методи, матричний аналіз ризиків, PESTEL- та SWOT-аналіз. Матриця ризиків дозволяє класифікувати загрози за ймовірністю та ступенем впливу, а PESTEL забезпечує комплексне дослідження зовнішнього середовища – від політичних та економічних умов до технологічних і правових аспектів. SWOT-аналіз, у свою чергу, визначає внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості й загрози, зумовлені зовнішніми змінами.

Комплексне використання методів оцінювання ризиків формує об'єктивну основу для прийняття управлінських рішень, дозволяє прогнозувати зміни та адаптувати бізнес-стратегії до нових умов [55].

Після ідентифікації та оцінювання ризиків важливим етапом є розробка стратегій їх мінімізації. Серед найпоширеніших інструментів виділяють диверсифікацію, хеджування, створення резервного фонду, автоматизацію бізнес-процесів та правовий супровід діяльності. Диверсифікація передбачає розширення ринків збуту, впровадження нових продуктів та зниження залежності від одного джерела доходу чи каналу продажу. Хеджування фінансових ризиків здійснюється через страхування, опціонні та форвардні контракти. Резервний фонд забезпечує фінансову стійкість підприємства у разі кризових ситуацій.

Автоматизація процесів зменшує ризики помилок персоналу, підвищує точність обліку та ефективність операцій. Зменшенню юридичних ризиків сприяє регулярний аналіз законодавчих змін, грамотне укладання договорів і забезпечення правового супроводу ключових бізнес-процесів.

Управління ризиками має бути постійним і систематичним. Підприємству необхідно регулярно здійснювати перегляд ризиків, оновлювати бізнес-план, використовувати сучасні інформаційно-аналітичні системи, проводити навчання персоналу та розробляти плани антикризових дій [34].

Включення ризиків у бізнес-план є не лише вимогою сучасної практики управління, а й інструментом зміцнення довіри інвесторів і партнерів. Ретельне опрацювання ризиків демонструє здатність підприємства стратегічно мислити, прогнозувати проблеми та своєчасно реагувати на зміни. Підприємства, які ефективно управляють ризиками, досягають більшої стійкості, конкурентних переваг і підвищують власну інвестиційну привабливість. Таким чином, ризики не є перешкодою для розвитку бізнесу – навпаки, вони стають основою для формування оптимальної стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Система показників оцінки ефективності бізнес-планування виступає

критично важливим елементом управління діяльністю підприємства, оскільки дозволяє комплексно оцінити якість прийнятих планових рішень, ступінь досягнення встановлених цілей та ефективність використання наявних ресурсів. Така система забезпечує багатовимірний аналіз результативності бізнес-планування за рахунок інтеграції фінансових і нефінансових індикаторів, що охоплюють різні аспекти функціонування підприємства [9, с. 183].

До фінансових показників ефективності бізнес-планування відносяться класичні метрики рентабельності, ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності, а також спеціалізовані індикатори, які дозволяють оцінити ефективність планової діяльності підприємства. Точність прогнозів бізнес-плану визначається шляхом порівняння фактичних результатів із запланованими показниками, що здійснюється через розрахунок коефіцієнтів відхилення та застосування кореляційного аналізу [15, с. 468].

Оптимізація ресурсів у межах антикризового управління витратами є одним із ключових факторів забезпечення фінансової стійкості підприємства. Вона дозволяє не лише зменшити загальний рівень витрат, але й створити основу для стабільного розвитку та зростання після подолання кризової ситуації. Мінімізація ризиків у цьому контексті є критично важливою, оскільки у періоди нестабільності будь-які необґрунтовані фінансові рішення можуть спричинити суттєві втрати або навіть привести до банкрутства підприємства.

З огляду на непередбачувані політичні та економічні умови, необхідним є постійний моніторинг та адаптація управлінських стратегій для забезпечення життєздатності підприємства та підтримки його продуктивності. У ситуаціях, коли ризики важко ідентифікувати та оцінити, відповідні заходи стають невід'ємною складовою управлінської діяльності [55].

У кризові періоди компанії стикаються з динамічними змінами на ринку, коливанням попиту, збільшенням витрат на сировину та послуги. Це зумовлює необхідність впровадження стратегій, спрямованих на мінімізацію негативного впливу зазначених факторів. Керівники підприємств змушені приймати швидкі управлінські рішення та оперативно реагувати на змінені умови, що часто

потребує значного напруження ресурсів і зусиль для підтримання операційної діяльності та мотивації персоналу. Зміни в бізнес-середовищі примушують переорієнтовувати стратегічні пріоритети з довгострокового розвитку на вирішення нагальних проблем, внаслідок чого топ-менеджмент змушений створювати нові системи захисту та відповідні механізми управління.

Процес мінімізації ризиків передбачає всебічний аналіз потенційних загроз фінансовій стабільності підприємства та розробку планів реагування на виявлені ризики. Одним із ефективних інструментів є диверсифікація витрат, що включає пошук альтернативних постачальників, розподіл інвестицій між різними напрямками діяльності та застосування більш гнучких фінансових моделей.

Впровадження системи фінансового моніторингу дає змогу здійснювати контроль витрат у режимі реального часу, своєчасно виявляти ризикові зони та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Додаткове зниження ризиків досягається шляхом оптимізації операційних процесів, скорочення неефективних витрат та інтеграції сучасних технологій для автоматизації бізнес-процесів [66, с. 23].

Таким чином, мінімізація ризиків у системі антикризового управління витратами забезпечує підприємству фінансову гнучкість, підвищує стійкість до кризових явищ та сприяє оперативному відновленню після періодів нестабільності, що, у свою чергу, є основою для довгострокового розвитку та підтримки конкурентоспроможності.

Оцінка ефективності бізнес-планування здійснюється на основі показників, представлених у відповідній системі індикаторів (табл. 1.4), що забезпечує комплексний та об'єктивний аналіз фінансових і нефінансових аспектів діяльності підприємства. Інвестиції в умовах кризи мають низку особливостей, що відрізняють їх від стандартних капіталовкладень:

- спрямованість на стабілізацію – інвестиції мають швидко давати ефект і зменшувати негативні наслідки кризи;
- адаптивність – перевага надається проєктам, здатним швидко

перебудовуватися під змінні умови;

– фокус на сталий розвиток – антикризові інвестиції мають закладати основу для майбутнього зростання і мінімізації ризиків.

Таблиця 1.4

Показники оцінювання результативності бізнес-планування

Показник	Опис	Значення для антикризового управління
Чиста приведена вартість (NPV)	Різниця між приведеними доходами та витратами проєкту	Визначає доцільність інвестицій – позитивне NPV свідчить про ефективність проєкту
Внутрішня норма доходності (IRR)	Відсоткова ставка, за якої NPV = 0. Вищий IRR означає більшу прибутковість проєкту	Сприяє вибору найбільш рентабельних проєктів у критичних умовах
Термін окупності	Час, за який інвестиції повертаються за рахунок прибутку	Короткий термін окупності знижує ризик у кризовий період
Індекс прибутковості (PI)	Співвідношення дисконтованих доходів до інвестиційних витрат	Дозволяє оцінити ефективність кожної вкладеної гривні
Чутливість проєкту до ризиків	Визначається через сценарний аналіз та метод Монте-Карло, виявляє можливі відхилення	Дозволяє оцінити стійкість проєкту до змін ринку, що особливо важливо в кризових умовах

Джерело: узагальнено автором на основі [63].

Методи оцінки включають не лише традиційні фінансові показники, а й якісні характеристики, такі як ступінь впливу на репутацію, соціальну стійкість підприємства та його конкурентоспроможність.

Ефективність інвестицій в антикризовому управлінні визначається не лише фінансовими показниками, а й їхньою здатністю забезпечувати стійкість підприємства у довгостроковій перспективі. Використання комплексного підходу до оцінки дозволяє мінімізувати ризики та підвищити шанси на успішне подолання кризи, забезпечуючи стабільність і розвиток бізнесу.

Фінансова стабільність підприємства є умовою його довгострокового успіху, особливо в умовах кризових ситуацій. Антикризове управління витратами передбачає використання стратегій і методів, спрямованих на оптимізацію фінансових ресурсів, зменшення ризиків і забезпечення стійкого розвитку [63, с. 446].

Основні підходи до підвищення фінансової стабільності в кризових

умовах є наступними:

- регулярний аудит витрат дозволяє виявити неефективні статті бюджету та скоротити непотрібні витрати без шкоди для операційної діяльності;
- залучення альтернативних джерел фінансування, таких як державні субсидії, інвестиції або партнерські програми, допомагає зменшити залежність від одного джерела прибутку;
- впровадження сучасних технологій і автоматизація бізнес-процесів дозволяють зменшити витрати на виробництво та підвищити ефективність управління;
- складання детальних фінансових планів і використання сценарного аналізу дозволяє передбачати можливі ризики та вчасно реагувати на зміни;
- пошук нових постачальників та оптимізація логістичних процесів можуть суттєво знизити загальні витрати компанії;
- реструктуризація боргів, перегляд умов кредитування та раціональне використання позикових коштів допомагають уникнути фінансового перевантаження [63, с. 448].

Підвищення фінансової стабільності в системі антикризового управління витратами є важливим завданням для підприємств, що прагнуть мінімізувати ризики та забезпечити безперебійне функціонування в умовах нестабільної економіки. Використання комплексного підходу до аналізу та оптимізації витрат дозволяє не лише зберегти фінансову стійкість, але й створити умови для подальшого розвитку бізнесу.

Залучення інвестицій залишається елементом антикризового управління витратами, оскільки додаткові фінансові ресурси можуть допомогти підприємству подолати кризу та створити умови для подальшого розвитку. Інвестиції можуть надходити з різних джерел, включаючи державну підтримку, венчурний капітал, банківські кредити та стратегічні партнерства.

Основні напрямки залучення інвестицій в кризовий період [63, с. 449]:

- розробка чіткого плану залучення інвестицій, що включає аналіз

ризиків, оцінку перспектив розвитку та розрахунків очікуваного прибутку;

- підвищення інвестиційної привабливості – для цього необхідно впроваджувати ефективні управлінські практики, оптимізувати бізнес-процеси та покращувати фінансову звітність;

- пошук стратегічних інвесторів – залучення партнерів, які зацікавлені у довгостроковій співпраці та розвитку підприємства;

- використання державної підтримки – отримання грантів, субсидій та податкових пільг може значно знизити фінансове навантаження на бізнес;

- застосування сучасних фінансових інструментів – використання краудфандингу, випуск корпоративних облігацій та залучення альтернативних джерел фінансування.

Ефективне залучення інвестицій у систему антикризового управління витратами дозволяє підприємству не лише подолати кризові явища, а й створити передумови для подальшого зростання. Грамотне планування, оптимізація витрат та робота з потенційними інвесторами допоможуть забезпечити фінансову стабільність і конкурентоспроможність компанії на ринку.

У кризовий період бізнес-планування стає дієвим інструментом для ефективного управління витратами підприємства, оскільки дозволяє чітко визначити пріоритети та оптимізувати фінансові потоки. Завдяки детальному плану, підприємство може зосередитись на збереженні ліквідності, скороченні непотрібних витрат та перенаправленні ресурсів на критично важливі напрями діяльності. В сучасних умовах господарювання бізнес-планування забезпечує необхідну гнучкість та адаптацію до змін у зовнішньому середовищі, дозволяючи підприємству не лише зберегти стабільність, а й ефективно реагувати на зовнішні виклики, знижуючи фінансові ризики та оптимізуючи витрати [63, с. 450].

В умовах економічної нестабільності та криз бізнес-план має функцію адаптації до нових реалій – від коригування витрат на сировину та енергію до оптимізації чисельності персоналу та витрат на маркетинг. Управління

витратами стає частиною інтегрованого підходу до прийняття управлінських рішень, що дозволяє підприємству не лише зберігати фінансову стабільність, а й активно використовувати можливості для збереження або навіть посилення конкурентоспроможності в умовах кризи.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері бізнес-планування підприємства

Нормативно-правове регулювання бізнес-планування в Україні перебуває у стані постійної трансформації, що зумовлено як внутрішніми економічними змінами, так і зовнішніми факторами, зокрема інтеграцією у європейський правовий простір. Загальний правовий фундамент бізнес-планування формується взаємодією норм загальнодержавного законодавства, підзаконних нормативних актів, міжнародних рекомендацій та галузевих методик, що у комплексі визначають підходи до організації, структури, змісту та процедур реалізації планових документів підприємства.

Законодавча база, яка регламентує підходи до планування діяльності підприємств, має багаторівневий характер. На конституційному рівні закріплено принципи свободи економічної діяльності, рівності суб'єктів господарювання та недоторканності приватної власності. Ці норми створюють правові умови для формування самостійної політики розвитку підприємств, включно з упровадженням системи бізнес-планування як ключового інструменту стратегічного менеджменту. В Конституції України підкреслюється, що держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності, що, у свою чергу, стимулює підприємства до розробки більш ефективних планових документів з урахуванням динамічних умов ринку [69, с. 177].

Важливим елементом нормативного забезпечення бізнес-планування є система бухгалтерського та фінансового регулювання. Національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку (П(С)БО), а також Міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ), які поступово імплементуються в Україні, визначають вимоги до формування якісної та достовірної фінансової

інформації, що використовується в процесі планування. Ці стандарти встановлюють підходи до оцінки активів, зобов'язань, фінансових результатів і грошових потоків, що забезпечує прозорість та порівнянність планових даних. На їх основі формуються ключові планові показники: прогноз доходів, витрат, прибутковості, рентабельності, структури капіталу, ліквідності та інвестиційної спроможності [36, с. 97].

Окреме місце у нормативно-правовому регулюванні займають положення щодо інвестиційної діяльності, оскільки інвестиційні проекти є одними з ключових складових бізнес-планів. Закон України «Про інвестиційну діяльність» визначає правові, економічні та соціальні основи здійснення інвестицій, умови формування інвестиційних програм і проектів, а також порядок оцінки їхньої ефективності. Значення цього закону полягає в тому, що він встановлює загальні вимоги до підготовки інвестиційних рішень, у тому числі обов'язковість економічного обґрунтування, аналізу ризиків, визначення джерел фінансування та механізмів реалізації. Усе це безпосередньо впливає на структуру та зміст бізнес-планів інвестиційних проектів.

Податкове законодавство також має суттєвий вплив на формування планових показників та методику бізнес-планування. Податковий кодекс України визначає правила оподаткування прибутку, ПДВ, єдиного податку та інших обов'язкових платежів, що формують податкове навантаження підприємства. У процесі планування підприємства повинні враховувати податкові ставки, можливі пільги, зміни у податковій політиці, а також ризики податкових перевірок. Зміни податкового законодавства часто вимагають перегляду бізнес-планів, коригування фінансових прогнозів і модифікації стратегічних цілей.

У сфері інноваційної та інвестиційної діяльності діють державні програми, які також впливають на бізнес-планування. Закони «Про інноваційну діяльність», «Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями», а також державні стратегії розвитку галузей встановлюють умови отримання державної підтримки, грантів, податкових стимулів і

пільгового фінансування. Для підприємств це означає необхідність врахування у бізнес-планах державних пріоритетів, вимог до інноваційності проектів та критеріїв оцінки, визначених урядовими програмами.

Методичне забезпечення бізнес-планування формується на рівні міністерств, державних агентств та міжнародних організацій. Зокрема, Міністерство економіки України розробляє методичні рекомендації щодо підготовки бізнес-планів для державних проектів, інноваційних програм, експорту та малого підприємництва. Міжнародні організації, такі як Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Світовий банк, USAID та інші, пропонують власні стандартизовані підходи до оцінки інвестиційних проектів, аналізу ризиків, моделювання грошових потоків та визначення ефективності. Українські підприємства, які залучають іноземні інвестиції або кредити міжнародних фінансових інституцій, повинні адаптувати бізнес-плани відповідно до вимог цих організацій [50; 51; 79].

Євроінтеграційні процеси в Україні стимулюють гармонізацію національних норм із законодавством Європейського Союзу. Це проявляється у впровадженні принципів прозорості, відповідальності, управління ризиками, сталого розвитку та корпоративного управління в процеси планування діяльності підприємств. Зокрема, Директиви ЄС щодо нефінансової звітності та корпоративної відповідальності впливають на структуру бізнес-планів, підвищуючи їхню вимогливість до екологічних, соціальних та управлінських показників (ESG-факторів). Підприємства мають інтегрувати у свою стратегічну документацію принципи енергоефективності, екологічної безпеки, охорони праці та відповідального використання ресурсів [80, с. 22].

Міжнародні стандарти фінансової звітності відіграють ключову роль у формуванні методологічної основи для бізнес-планування українських підприємств. МСФЗ створюють уніфіковану систему принципів обліку та звітності, що дозволяє забезпечити прозорість та порівнянність фінансової інформації на міжнародному рівні. Це особливо важливо для підприємств, що планують залучення іноземних інвестицій або вихід на зарубіжні ринки.

Директиви Європейського Союзу у сфері корпоративного управління та звітності поступово імплементуються в українське законодавство, створюючи нові вимоги до розкриття інформації про стратегічні плани розвитку підприємств. Директива 2014/95/ЄС про розкриття нефінансової інформації вимагає від великих компаній публікації звітів про корпоративну соціальну відповідальність та сталий розвиток, що впливає на процеси стратегічного планування [80, с. 22].

Роль державного регулювання у сфері бізнес-планування проявляється через створення сприятливого інституційного середовища для розвитку підприємництва. Закон України "Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні" встановлює основи державної політики підтримки МСП, включаючи надання консультативних послуг з питань бізнеспланування. [24, с. 127]

Податкове планування як складова бізнес-планування регулюється Податковим кодексом України, який встановлює правила оптимізації податкових зобов'язань у межах чинного законодавства. Принцип добросовісності платника податків створює правову основу для легального податкового планування, що є важливим елементом фінансової стратегії підприємства.

Методологічні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проектів базуються на Методичних рекомендаціях з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів, затверджених відповідними відомствами. Ці документи встановлюють стандартні підходи до розрахунку показників ефективності, що забезпечує уніфікацію методик оцінювання [30, с. 119].

Галузева специфіка нормативного регулювання проявляється через спеціальні вимоги до планування діяльності підприємств окремих секторів економіки. Банківське законодавство встановлює жорсткі вимоги до стратегічного планування фінансових установ, включаючи розробку планів відновлення та врегулювання на випадок кризових ситуацій.

Інформаційне забезпечення є критичною складовою процесу бізнес-

планування підприємства, оскільки забезпечує систематизацію, збір, обробку та передачу даних, необхідних для прийняття управлінських рішень, прогнозування розвитку підприємства, оцінки ефективності проектів та оптимізації ресурсів. У сучасних умовах високої динамічності ринкових процесів та зростаючої конкуренції інформаційні потоки виступають не лише як допоміжний інструмент, але й як стратегічний ресурс, що визначає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати ефективну взаємодію між усіма учасниками бізнес-планування та підтримувати прозорість і контроль за процесами управління.

Інформаційне забезпечення в бізнес-плануванні виконує декілька ключових функцій. По-перше, воно забезпечує достовірність та своєчасність даних, необхідних для підготовки бізнес-плану, проведення фінансово-економічного аналізу та прогнозування результатів реалізації проекту. По-друге, інформаційне забезпечення формує основу для аналітичної підтримки прийняття рішень, включаючи оцінку ризиків, прогнозування доходів, розробку сценаріїв розвитку та оптимізацію ресурсного потенціалу. По-третє, воно забезпечує взаємодію та комунікацію між внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, що дозволяє координувати дії різних підрозділів підприємства, залучених до процесу бізнес-планування, та встановлювати прозорі відносини з інвесторами, кредиторами, партнерами і органами влади [5].

Для ефективного інформаційного забезпечення бізнес-планування підприємства використовуються різні типи інформації. До основних видів належать фінансова, маркетингова, операційна, персональна та аналітична інформація (табл. 1.5).

Фінансова інформація включає бухгалтерські та фінансові звіти, бюджети, прогнози грошових потоків, показники рентабельності, ліквідності та фінансової стійкості. Вона дозволяє оцінювати ефективність використання ресурсів, прогнозувати прибутковість проектів та визначати фінансові потреби для реалізації бізнес-плану. Маркетингова інформація охоплює дані про

ринкові сегменти, цільову аудиторію, поведінку споживачів, аналіз конкурентного середовища та тенденції розвитку ринку. Вона є основою для розробки маркетингової стратегії, цінової політики, вибору каналів збуту та комунікаційних заходів. Операційна інформація відображає стан виробничих процесів, рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами, логістику, постачальників та контроль якості продукції, що дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати своєчасне виконання планів.

Таблиця 1.5

Ключові аспекти інформаційного забезпечення бізнес-планування

Вид інформації	Інструменти забезпечення	Основні учасники обміну даними	Функціональне призначення
Фінансова	ERP-системи, електронні таблиці, BI	Фінансовий відділ, топ-менеджмент, інвестори	Прогнозування доходів, оцінка рентабельності, фінансовий контроль
Маркетингова	CRM-системи, маркетингові дослідження	Відділ маркетингу, продажів, аналітики	Сегментація ринку, розробка стратегій просування, аналіз конкурентів
Операційна	ERP-системи, MES-системи	Виробничі підрозділи, логістика, закупівлі	Оптимізація виробничих процесів, контроль ресурсів та постачань
Персональна	HRM-системи, корпоративні портали	HR-відділ, керівники підрозділів	Управління персоналом, оцінка компетенцій, планування кадрових ресурсів
Аналітична	BI-системи, моделі прогнозування, AI	Топ-менеджмент, аналітичні підрозділи	SWOT-аналіз, оцінка ризиків, моделювання альтернативних стратегій
Зовнішня	Хмарні платформи, документообіг, блокчейн	Інвестори, кредитори, партнери, органи влади	Обмін інформацією, забезпечення прозорості та контролю

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 12, 14]

Персональна інформація включає дані про кваліфікацію працівників, структуру управлінського апарату, ефективність командної взаємодії та кадрові потреби підприємства. Аналітична інформація охоплює результати SWOT-аналізу, оцінку ризиків, побудову сценаріїв розвитку проекту та моделювання альтернативних стратегій, що дозволяє менеджерам приймати обґрунтовані управлінські рішення та оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища [16, с. 35].

Застосування сучасних інформаційних технологій є невід’ємною складовою ефективного інформаційного забезпечення бізнес-планування. Серед ключових інструментів слід виділити ERP-системи (Enterprise Resource Planning), які забезпечують інтеграцію фінансових, виробничих та управлінських даних, дозволяють відслідковувати стан ресурсів підприємства в режимі реального часу та підвищують точність планових розрахунків. CRM-системи (Customer Relationship Management) використовуються для збору та аналізу інформації про клієнтів, прогнозування попиту та оптимізації маркетингових заходів. Системи бізнес-аналітики (Business Intelligence) дозволяють обробляти великі обсяги даних, готувати детальні звіти, проводити порівняльний аналіз показників та підтримувати стратегічне планування. Також активно застосовуються хмарні платформи, що забезпечують доступність інформації для різних підрозділів підприємства та зовнішніх партнерів, автоматизують процеси звітності та підвищують мобільність управлінських рішень [57].

Важливою складовою інформаційного забезпечення є організація ефективного обміну даними між учасниками бізнес-планування. Внутрішні потоки інформації забезпечують взаємодію між менеджерами, фінансовими аналітиками, маркетингологами, виробничими підрозділами та топ-менеджментом. Зовнішні потоки спрямовані на взаємодію з інвесторами, кредитними організаціями, партнерами та державними органами. Для забезпечення ефективного обміну інформацією застосовуються стандарти звітності, шаблони бізнес-планів, а також системи контролю достовірності та повноти даних [67, с. 186].

Інформаційне забезпечення має також стратегічне значення для оцінки ризиків та прийняття рішень в умовах невизначеності. Використання аналітичних даних та сучасних методів прогнозування дозволяє підприємству своєчасно ідентифікувати ризикові зони, оцінювати імовірність настання небажаних подій, розробляти плани реагування та диверсифікації ресурсів. Застосування цифрових технологій, таких як штучний інтелект, машинне

навчання та блокчейн, підвищує точність прогнозів, автоматизує обробку інформації та забезпечує прозорість взаємодії з партнерами та стейкхолдерами.

Сучасні підходи до інформаційного забезпечення бізнес-планування також враховують питання захисту даних та кібербезпеки, оскільки недостовірна або втрачена інформація може негативно вплинути на стратегічні рішення та фінансові результати підприємства. Важливо забезпечити доступність даних для уповноважених користувачів, водночас зберігаючи конфіденційність та цілісність інформації [57].

Отже, інформаційне забезпечення відносин у сфері бізнес-планування підприємства виконує комплексну роль: воно підтримує аналітичні, управлінські та комунікаційні процеси, дозволяє оцінювати ефективність реалізації бізнес-плану, знижувати ризики та забезпечувати стратегічну гнучкість підприємства. Інтеграція сучасних інформаційних технологій та аналітичних методів сприяє формуванню адаптивної системи управління, здатної реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати прозорість процесів та створювати передумови для довгострокового розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Загалом, нормативно-правове регулювання бізнес-планування в Україні створює комплексну та багаторівневу систему, яка охоплює економічні, фінансові, інвестиційні та інституційні аспекти діяльності підприємств. Умови правового поля формують рамки, у межах яких підприємства повинні здійснювати стратегічне, інвестиційне та фінансове планування, забезпечуючи відповідність планових рішень стандартам прозорості, достовірності та економічної обґрунтованості. У свою чергу, ефективне нормативно-правове забезпечення сприяє підвищенню якості бізнес-планів, зміцненню конкурентоспроможності підприємств та створенню сприятливого середовища для їхнього сталого розвитку.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного дослідження сформовано низку узагальнень і теоретико-практичних висновків, що відображають сутність, роль та нормативно-правові засади бізнес-планування як ключового інструмента розвитку підприємства.

1. Встановлено, що бізнес-планування є комплексним процесом визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства, аналізу ринкових, виробничих, фінансових та організаційних факторів, який спрямований на мінімізацію невизначеності та забезпечення життєздатності бізнесу. Його кінцевим результатом є бізнес-план – структурований документ, що містить обґрунтування доцільності проєкту, оцінку можливих ризиків та прогноз ефективності майбутньої діяльності.

2. Бізнес-план виступає основним інструментом стратегічного управління, який дає змогу аналізувати альтернативні сценарії розвитку, визначати найефективніші напрями дій і формувати оптимальні механізми їх реалізації. Згідно з методологією UNIDO, бізнес-план включає резюме, характеристику підприємства, маркетинговий, виробничий, організаційний та фінансовий розділи, а також аналіз ризиків – така структура забезпечує всебічність та системність планування. Основна мета бізнес-плану полягає у встановленні взаємозв'язку між намірами підприємця та потенціалом досягнення бажаних результатів на основі наявних ресурсів і ринкових можливостей.

3. З'ясовано, що бізнес-плани класифікують за різними критеріями: цільове призначення, характер зовнішнього середовища, часові горизонти, галузева специфіка, джерела фінансування, масштаб діяльності тощо. Встановлено, що незалежно від виду, бізнес-план є базовим елементом функціонування підприємства, який у поєднанні з фінансовими показниками виступає важливим аргументом для інвесторів та кредиторів у процесі ухвалення рішень щодо фінансової підтримки.

Окрім іншого уточнено зміст зовнішніх та внутрішніх функцій бізнес-плану. Зовнішня функція пов'язана з представленням проєкту потенційним

інвесторам, кредиторам, партнерам і передбачає створення позитивного іміджу підприємства та обґрунтування його перспективності. Внутрішня функція забезпечує управління реалізацією проєкту, визначення ресурсних потреб, формування послідовності дій, контроль виконання та оцінку економічної ефективності. Це підкреслює універсальність бізнес-плану як інструменту стратегічного і оперативного управління.

4. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення бізнес-планування в Україні, яке формується під впливом національного законодавства, міжнародних стандартів та процесів євроінтеграції. Встановлено, що правове регулювання охоплює положення Конституції України, стандартів бухгалтерського обліку, методичних рекомендацій органів державної влади та галузевих нормативів. Закріплені у Конституції принципи економічної свободи гарантують підприємствам можливість самостійного визначення стратегічного курсу розвитку, вибору напрямів інвестиційної та інноваційної діяльності, що створює нормативну основу для впровадження системи бізнес-планування.

Загалом отримані результати підтверджують, що бізнес-планування є невід'ємним елементом сучасного менеджменту, який забезпечує системність управлінських рішень, підвищує конкурентоспроможність підприємства та створює передумови для його стабільного розвитку в умовах динамічності ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ТЕРІХЕМ ТЕРВАКОСКІ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Теріхем Тервакоскі» є сучасним промисловим підприємством, що спеціалізується на виробництві поліпропіленових плівок, зокрема двовісно-орієнтованої конденсаторної плівки. Підприємство зареєстроване 2 квітня 1999 року та здійснює свою господарську діяльність за адресою: Україна, м. Луцьк, вул. Рівненська, 76-А. Ідентифікаційний код ЄДРПОУ – 25093118.

Основним видом економічної діяльності підприємства є виробництво поліпропіленових плівок (КВЕД 22.21).

Інші:

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту.
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля.
- 47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах.

ТОВ «Теріхем Тервакоскі» є дочірньою компанією Terichem Tervakoski a.s. (Словаччина), яка, у свою чергу, входить до складу міжнародної групи Tervakoski Films Group, пов'язаної з фінською компанією AB RANI PLAST та словацькою Chemosvit Ltd. Завдяки інтеграції у міжнародну виробничо-інноваційну структуру підприємство займає вагоме місце на світовому ринку конденсаторних плівок та постійно зміцнює свої конкурентні позиції

Продукція підприємства орієнтована переважно на експорт (близько 86 % загального обсягу виробництва) та використовується у високотехнологічних галузях, зокрема в енергетиці, автомобільній і залізничній промисловості, виробництві високовольтних конденсаторів і кабельних ламінатів. Підприємство виробляє конденсаторні плівки, зокрема:

- базові плівки для металізації (Tervakoskifilm ECT, RERCT);
- шершаві плівки, які застосовують для виробництва високовольтних масляних конденсаторів (Tervakoskifilm RERT);
- плівки для обмотки звитків конденсаторів (Tervakoskifilm ET);
- плівки, що використовуються для виробництва руберойду.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про досліджуване підприємство

Параметр	Характеристика
Повна назва	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ТЕРІХЕМ ТЕРВАКОСКІ»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Форма власності	Приватна. Є дочірньою компанією Terichem Tervakoski a.s. (Словаччина), яка належить фінській компанії AB RANI PLAST та словацькій компанії Chemosvit Ltd.
Вид діяльності (КВЕД)	22.21 – виробництво поліпропіленових плівок
Основна продукція	Конденсаторні плівки (базові для металізації, шершаві для високовольтних масляних конденсаторів, для обмотки звитків), а також плівки для виробництва руберойду
Ключові споживачі/Партнери	Світовий ринок. Плівки призначені для вимогливих застосувань: високовольтні силові мережі, Smart Grid, автомобільна та залізнична промисловості та інфраструктури
Ключові постачальники	Материнська компанія (Terichem Tervakoski a.s.) – постачання сировини
Позиція на ринку	Один із найбільших світових виробників конденсаторної двовісно-орієнтованої поліпропіленової плівки (як член групи Tervakoski Films Group)

Джерело: сформовано автором на основі інформації підприємства

Підприємство входить до складу міжнародної групи Tervakoski Films Group, що зумовлює його експортну орієнтацію та інтеграцію у глобальні виробничо-збутові ланцюги.

Метою товариства та всієї групи Tervakoski Films Group є формування статусу пріоритетного постачальника й надійного партнера у сфері

виробництва двовісно-орієнтованих конденсаторних плівок для високовимогливих застосувань на світовому ринку, зокрема для високовольтних силових мереж постійного і змінного струму, розумних енергосистем (Smart Grid), автомобільної та залізничної промисловості й інфраструктури, а також для кабельних ламінатних рішень.

Діяльність підприємства орієнтована на тісну та довгострокову співпрацю з партнерами, замовниками й працівниками, а також з іншими компаніями групи з метою реалізації задекларованої візії та виконання зобов'язань перед клієнтами. Підприємство постійно вдосконалює виробничі процеси, продукцію та послуги, приділяючи значну увагу питанням безпеки праці й екологічним аспектам, що забезпечує задоволення потреб замовників та інших зацікавлених сторін із урахуванням принципів довгострокової рентабельності.

Важливим напрямом діяльності є безперервне навчання та розвиток персоналу з метою досягнення високих стандартів якості, промислової безпеки, охорони здоров'я та навколишнього середовища. Підприємство бере на себе зобов'язання діяти відповідно до чинного законодавства, встановлених норм, правил і етичних принципів, забезпечує необхідні ресурси для реалізації визначеної політики та очікує відповідального й активного залучення персоналу до їх ефективного використання.

Країни-партнери:



- ☐ Словаччина
- ☐ Фінляндія
- ☐ Австрія
- ☐ Італія
- ☐ Чехія
- ☐ Німеччина
- ☐ Польща
- ☐ Китай
- ☐ США

Рис. 2.1. Країни-партнери ТОВ «Теріхем Тервакоскі»

Джерело: сформовано автором на основі інформації підприємства

Ключовими постачальниками є компанії – учасники групи та перевірені міжнародні партнери з постачання сировини й матеріалів, тоді як основними споживачами продукції виступають іноземні виробники конденсаторів і електротехнічного обладнання. Конкурентне середовище формується переважно за рахунок великих міжнародних виробників спеціалізованих полімерних плівок.

Організаційна структура ТОВ «Теріхем Тервакоскі» побудована за функціональним принципом та забезпечує чіткий розподіл управлінських і виробничих повноважень. Управління підприємством здійснюється виконавчим директором, під керівництвом якого функціонують виробничі, технічні, фінансово-економічні та допоміжні підрозділи. Середньооблікова чисельність персоналу у 2024 році становила близько 85 осіб, що свідчить про стабільний кадровий потенціал і достатній рівень забезпеченості трудовими ресурсами

Організаційна структура ТОВ «Теріхем Тервакоскі» є лінійно-функціональною (або ієрархічною). Вона характеризується вертикальним підпорядкуванням і розподілом відповідальності за функціональними напрямками. Ключові підрозділи та система взаємозв'язків:

- Вертикальні зв'язки (Лінійні): Забезпечують єдиноначальність та чітке підпорядкування. Виконавчий директор (Managing Director) керує діяльністю через своїх заступників, які відповідають за ключові функціональні напрями:
 - Заступник виконавчого директора з технічних проєктів (Managing Director Deputy on Technical Projects).
 - Заступник виконавчого директора з фінансів (Managing Director Deputy on Finance).
 - Заступник виконавчого директора з обслуговування (Managing Director Deputy on Maintenance).
- Горизонтальні зв'язки (Функціональні): Здійснюються між відділами для координації процесів. Наприклад, IMS Manager (Менеджер інтегрованої системи управління) забезпечує горизонтальну інтеграцію стандартів якості,

екології та безпеки праці між усіма підрозділами (Production, Maintenance, Purchasing). У структурі чітко виділені функціональні відділи, які виконують спеціалізовані завдання: виробництво (production), технічні підрозділи (mechanical dep-t, electrical dep-t), закупівлі (integrated purchasing department – ipd), кадрова та економічна діяльність (labor economy department), фінанси (chief accountant).

Ключові функції управління реалізуються через встановлену політику, стратегічні цілі та інтегровану систему управління (IMS) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Особливості реалізації ключових функцій управління ТОВ «Теріхем
Тервакоскі»

Функція управління	Конкретні завдання	Відповідальні особи та підрозділи
Планування	Розробка Стратегії 2024-2029. Визначення річних цілей (план виробництва, продажів, EBITDA). Планування інвестицій (на обладнання, підвищення потужності, якість).	Managing Director, Prod& Planning Engineer
Організація	Забезпечення необхідними ресурсами. Підтримка функціональної структури. Організація процесу виробництва (Production) та технічного обслуговування (Maintenance).	Managing Director Deputy on Maintenance, Heads of Departments.
Мотивація та управління персоналом	Проведення відповідальної соціальної та кадрової політики. Підвищення заробітної плати, регулярне навчання, щорічне анкетування персоналу.	Head of Labor Economy Department, HR inspector.
Контроль	Фінансовий контроль: Аналіз ліквідності, рентабельності, EBITDA. Контроль якості/IMS: Постійне вдосконалення процесів, контроль викидів в атмосферу, лабораторний контроль. Контроль безпеки праці: Моніторинг ризиків професійної безпеки.	Chief Accountant, IMS Manager, Managing Director Deputy on Finance.

Джерело: сформовано автором на основі інформації підприємства

У системі управління підприємством реалізуються основні функції менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль і регулювання. Функція планування охоплює формування виробничих, фінансових та інвестиційних планів, визначення стратегічних і поточних цілей розвитку підприємства. Організація управління полягає у розподілі повноважень і відповідальності між підрозділами та посадовими особами, регламентації

бізнес-процесів і внутрішніх процедур. Мотивація персоналу забезпечується через систему оплати праці, соціальні гарантії, навчання та підвищення кваліфікації. Контроль здійснюється шляхом аналізу ключових показників діяльності, фінансової звітності, показників якості продукції, безпеки праці та екологічних аспектів. Відповідальність за виконання управлінських функцій покладається на керівників відповідних підрозділів, а результати їх діяльності відображаються у внутрішній та зовнішній звітності підприємства.

Для більш ґрунтовного аналізу організаційно-управлінських аспектів діяльності підприємства доцільно виокремити та систематизувати основні бізнес-процеси, що формують основу його функціонування. Визначення ключових процесів, їх змісту, взаємозв'язків та відповідальних підрозділів дає змогу оцінити логіку побудови системи управління, узгодженість дій між структурними елементами підприємства та вплив кожного процесу на досягнення стратегічних і операційних цілей. Узагальнена характеристика основних бізнес-процесів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Діяльність підприємства побудована навколо виробництва та продажу високотехнологічної плівки

Бізнес-процес	Характеристика та взаємозв'язок	Відповідальні підрозділи
1. Закупівля та логістика сировини	Забезпечення виробництва полімерною сировиною. Тісно пов'язаний із планами виробництва та фінансовим плануванням (впливає на запаси).	Head of integrated Purchasing Department
2. Основне виробництво	Процес виготовлення конденсаторної плівки. Включає безперервну роботу обладнання та забезпечення якості (завдання IMS).	Production, Base Line Engineer, Prod& Planning Engineer
3. Збут (продаж) та експорт	Реалізація готової продукції. Визначається світовим ринком, має високу частку експорту	Sales and IMS Manager, Sales Economist
4. Підтримка та обслуговування (ТО)	Забезпечення безперебійної роботи обладнання (механічне, електричне). Критично впливає на коефіцієнт використання обладнання (94,9% у 2024 р.). Взаємопов'язаний з інвестиційними планами на оновлення основних засобів.	Maintenance Deputies, Head of Mechanical/Electrical Department
5. Управління фінансами та якістю (IMS)	Забезпечувальні процеси. Фінансовий процес контролює ліквідність та прибутковість. Процес IMS інтегрує вимоги якості, екології та безпеки у всі інші процеси.	Managing Director Deputy on Finance, Chief Accountant, IMS Manager.

Джерело: сформовано автором на основі інформації підприємства

Аналіз даних, поданих у таблиці 2.3, свідчить, що діяльність підприємства має чітко структурований процесний характер і зосереджена навколо виробництва та реалізації високотехнологічної конденсаторної плівки. Основні бізнес-процеси є логічно взаємопов'язаними та взаємозалежними: процеси закупівлі та логістики сировини безпосередньо впливають на безперервність виробництва, виробничий процес – на виконання планів збуту, а технічне обслуговування обладнання – на рівень його завантаженості та ефективність використання.

Важливу роль у системі управління відіграють забезпечувальні процеси, зокрема управління фінансами та інтегрована система менеджменту (IMS), які охоплюють усі інші бізнес-процеси та забезпечують контроль якості, екологічної безпеки, охорони праці й фінансової стабільності підприємства. Чітке закріплення відповідальності за кожним бізнес-процесом сприяє підвищенню керованості діяльності та оперативності прийняття управлінських рішень. Водночас висока взаємозалежність процесів зумовлює потребу в ефективному плануванні та координації, що є важливою передумовою подальшого вдосконалення системи бізнес-планування підприємства.

Система управління ТОВ «Теріхем Тервакоскі» є стабільною, високоорганізованою та орієнтованою на міжнародні стандарти. Навіть в умовах військового стану в Україні (який визначено як найбільший ризик), підприємство успішно працювало весь 2024 рік, перевиконуючи плани з виробництва (на 13%) та продажів (на 10%) конденсаторної плівки.

ТОВ «Теріхем Тервакоскі» – це сучасне виробниче підприємство переробної промисловості, що спеціалізується на виготовленні двовісно-орієнтованої поліпропіленової конденсаторної плівки для високотехнологічних застосувань у енергетичній, електротехнічній, автомобільній та залізничній галузях, є частиною міжнародної групи Tervakoski Films Group та орієнтується переважно на експортні ринки.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Теріхем Тервакоскі»

Фінансово-економічний стан підприємства є узагальнюючою характеристикою результатів його господарської діяльності та визначає рівень платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності й інвестиційної привабливості. В умовах нестабільного економічного середовища та посилення впливу зовнішніх ризиків особливої актуальності набуває системна діагностика фінансово-економічного стану, яка дає змогу своєчасно виявляти проблемні аспекти, оцінювати ефективність використання ресурсів і обґрунтовувати управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства.

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 роках наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Теріхем Тервакоскі»
у 2022-2024 роках

Показники	Роки			Відхилення	
				2024/2022 рр.	
	2022	2023	2024	+/-	%
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід, тис. грн.	505 275	576 916	621 868	116 593	23,08
2. Валовий прибуток, тис. грн.	111 741	156 263	144 719	32 978	29,51
3. Операційний прибуток, тис. грн.	53 236	109 575	100 300	47 064	88,41
4. Чистий прибуток, тис. грн.	39 662	89 772	81 239	41 577	104,83
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	86	86	85	-1	-1,16
6. Середньорічна вартість: - необоротних активів, тис. грн.	99 438	118 288	135 616	36 179	36,38
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	98 959	117 776	135 213	36 254	36,64
- оборотних активів, тис. грн.	417 654	475 482	537 048	119 394	28,59
7. Фондовіддача	5,11	4,90	4,60	-0,51	-9,92
8. Фондомісткість	0,20	0,20	0,22	0,02	11,02
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	1150,68	1369,48	1590,74	440,06	38,24

10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,21	1,21	1,16	-0,05	-4,29
--	------	------	------	-------	-------

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	5875,29	6708,33	7316,09	1440,80	24,52
12. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	40023,26	37472,87	36163,73	-3859,53	-9,64
13. Рентабельність господарської діяльності, %	7,85	15,56	13,06	5,21	66,43

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Аналіз фінансово-господарських показників свідчить про загалом позитивну динаміку розвитку підприємства у досліджуваному періоді, проте 2024 рік відзначився певними проблемами зі зростанням витрат та ефективністю використання активів.

Підприємство демонструє стабільне зростання чистого доходу (+23,08% за два роки), що вказує на розширення ринків збуту та підвищення цін. Чистий прибуток зріс більш ніж удвічі (+104,83% порівняно з 2022 роком), а рентабельність господарської діяльності суттєво підвищилася (з 7,85% до 13,06%), що свідчить про значне підвищення загальної ефективності управління.

Незважаючи на зростання доходу у 2024 році, усі ключові показники прибутку (валовий, операційний, чистий) та рентабельність знизилися порівняно з піковим 2023 роком. Це є основним негативним трендом і вказує на суттєве зростання собівартості продукції та операційних витрат (наприклад, через дорожчання сировини, енергоносіїв чи логістики).

Вартість необоротних активів зросла на 36,38%, що свідчить про капітальні вкладення у модернізацію та технічне переоснащення виробництва. Це є позитивним сигналом для довгострокового розвитку.

Зростання активів випередило зростання чистого доходу, що призвело до зниження фондоддачі на 9,92% та зростання фондомісткості. Це означає, що ефективність використання основних засобів знизилася, і нові інвестиції поки що не генерують дохід пропорційно до їхньої вартості.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів дещо знизився – на 4,29%, вказуючи на сповільнення інтенсивності використання запасів або розрахунків із дебіторами у 2024 році.

При майже незмінній чисельності працівників (-1,16%) значно зросла продуктивність праці (+24,52%). Це свідчить про інтенсивний шлях розвитку та успішне впровадження заходів з оптимізації праці, що підкріплено зростанням фондоозброєності (+38,24%).

На тлі значного зростання продуктивності праці спостерігається зниження середньомісячної заробітної плати одного працівника – на 9,64%. Ця негативна тенденція може стати джерелом демотивації персоналу та ускладнити утримання кваліфікованих кадрів.

Діяльність ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 роках демонструє здоровий потенціал зростання завдяки інвестиціям у технології та підвищенню продуктивності праці. Проте для сталого розвитку необхідно зосередитися на усуненні трьох ключових «вузьких» місць:

1. Контроль витрат: розробити заходи для управління зростанням собівартості, щоб запобігти подальшому падінню прибутків і рентабельності.

2. Підвищення віддачі активів: оптимізувати використання нових основних засобів та оборотних активів для покращення показників фондовіддачі та оборотності.

3. Соціальна політика: переглянути політику оплати праці та здійснити її підвищення відповідно до зростання продуктивності праці, щоб мінімізувати соціальні ризики та зберегти лояльність персоналу.

У таблиці 2.5 наведено результати аналізу складу, структури та динаміки активів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за 2022–2024 роки. Дослідження активів дає змогу оцінити майновий стан підприємства, визначити напрями використання фінансових ресурсів, а також виявити тенденції зміни частки необоротних і оборотних активів у загальній валюті балансу.

За період 2022-2024 років загальна вартість активів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» зросла з 517 240 тис. грн до 675 028 тис. грн, або на 157 788 тис.

грн (30,51%), що свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства. Структура активів упродовж аналізованого періоду характеризується домінуванням оборотних активів, частка яких у 2024 році становила 80,50%, що відповідає виробничо-комерційному характеру діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Аналіз активів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Необоротні активи, в т.ч.:	96960	18,75	139615	20,83	131617	19,50	34657	35,74	0,75
Нематеріальні активи	228	0,04	162	0,02	103	0,02	-125	-54,82	-0,02
Основні засоби	96562	18,67	138989	20,74	131436	19,47	34874	36,12	0,80
Оборотні активи, в т.ч.:	420280	81,25	530684	79,17	543411	80,50	123131	29,30	-0,75
Запаси	76924	14,87	81716	12,19	114152	16,91	37228	48,40	2,04
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	234942	45,42	346105	51,63	367059	54,38	132117	56,23	8,96
Інша поточна дебіторська заборгованість	72220	13,96	70577	10,53	125	0,02	-72095	-99,83	-13,94
Грошові кошти та їх еквіваленти	12249	2,37	2474	0,37	39868	5,91	27619	в 3,3 р.б.	3,54
Інші оборотні активи	30	0,01	1	0,00	18	0,00	-12	-40,00	0,00
Разом	517240	100	670299	100	675028	100	157788	30,51	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Вартість необоротних активів зросла на 34 657 тис. грн, або на 35,74%, а їх частка у загальній сумі активів збільшилася на 0,75 в.п. Основну частину необоротних активів становлять основні засоби, вартість яких у 2024 році досягла 131 436 тис. грн, що на 36,12% більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про інвестиційну активність підприємства та оновлення виробничого

потенціалу. Водночас обсяг нематеріальних активів скоротився більш ніж удвічі (на 54,82%), що зменшило їх частку в структурі активів на 0,02 в.п.

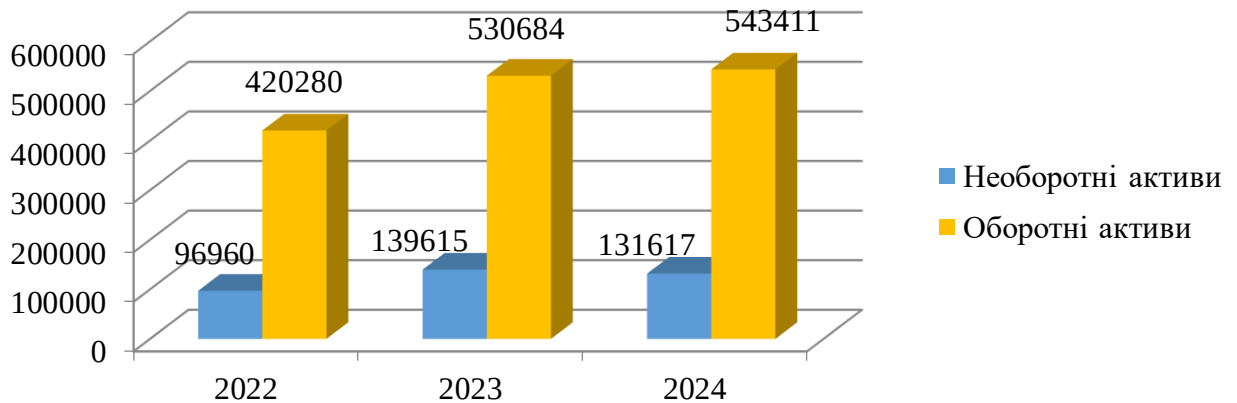


Рис. 2.2. Динаміка та структура активів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності

Оборотні активи за аналізований період зросли на 123 131 тис. грн (29,30%), однак їх частка в загальній структурі активів дещо зменшилася (–0,75 в.п.). Найбільш суттєві зміни відбулися у складі дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги, яка збільшилася на 132 117 тис. грн (56,23%), а її частка зросла на 8,96 в.п., що може свідчити про розширення обсягів реалізації, але водночас вказує на підвищення ризиків уповільнення оборотності коштів.

Позитивною тенденцією є значне зростання грошових коштів та їх еквівалентів – на 27 619 тис. грн, або у 3,25 рази, що покращує платоспроможність та ліквідність підприємства. Запаси зросли на 48,40%, а їх частка в активах збільшилася на 2,04 в.п., що може бути пов'язано зі зростанням виробничих обсягів або формуванням страхових запасів. Водночас інша поточна дебіторська заборгованість майже повністю ліквідована, що позитивно характеризує політику управління активами.

Загалом структура активів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 роках є збалансованою та свідчить про зростання економічного потенціалу підприємства. Поряд із позитивною динамікою інвестицій у основні засоби та збільшенням ліквідних коштів, підприємству доцільно посилити контроль за

рівнем дебіторської заборгованості з метою підвищення оборотності активів і фінансової стійкості.

У таблиці 2.6 представлено аналіз складу, структури та динаміки пасивів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за 2022-2024 роки. Дослідження пасивів підприємства дає змогу оцінити джерела формування його майна, рівень фінансової автономії, залежність від залучених коштів, а також зміни у співвідношенні власного та позикового капіталу.

Таблиця 2.6

Аналіз пасивів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	П. с.
Власний капітал, в т.ч.:	361064	69,81	472812	70,54	554051	82,08	192987	53,45	12,27
Зареєстрований капітал	43114	8,34	43114	6,43	43114	6,39	0	0,00	-1,95
Нерозподілений прибуток	270311	52,26	363430	54,22	448836	66,49	178525	66,04	14,23
Довгострокові зобов'язання	10452	2,02	14496	2,16	13567	2,01	3115	29,80	-0,01
Поточні зобов'язання в т.ч.:	145724	28,17	182991	27,30	107410	15,91	-38314	-26,29	-12,26
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	136288	26,35	4388	0,65	98923	14,65	-37365	-27,42	-11,69
Поточні зобов'язання за розрахунками	5962	1,15	6723,00	1,00	5764	0,85	-198	-3,32	-0,30
Інші поточні зобов'язання	888,00	0,17	1883	0,28	466	0,07	-422	-47,52	-0,10
Разом	517240	100	670299	100	675028	100	157788	30,51	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

За період 2022-2024 років загальний обсяг пасивів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» зріс на 157788 тис. грн, або на 30,51%, що узгоджується зі зростанням активів підприємства та свідчить про розширення масштабів його діяльності. Структура пасивів у 2024 році характеризується суттєвим зростанням частки власного капіталу, яка збільшилася з 69,81% у 2022 році до

82,08% у 2024 році (+12,27 в.п.), що є позитивною тенденцією та свідчить про посилення фінансової незалежності підприємства (рис. 2.3).

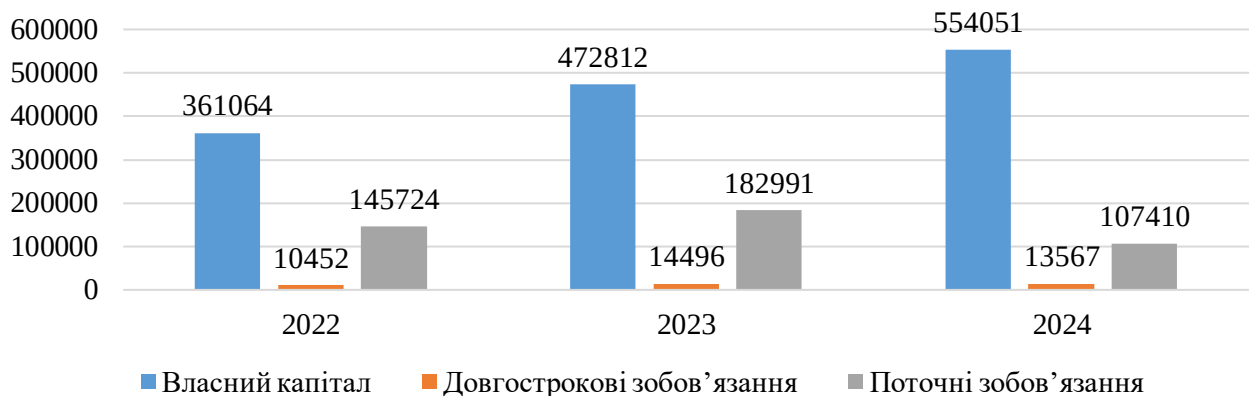


Рис. 2.3. Динаміка та структура пасивів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором за даними фінансової звітності

Основним джерелом зростання власного капіталу є нерозподілений прибуток, обсяг якого за аналізований період зріс на 178 525 тис. грн (66,04%), а його частка у структурі пасивів збільшилася на 14,23 в.п. Зареєстрований капітал протягом досліджуваного періоду залишався незмінним, проте його частка у загальній сумі пасивів зменшилася, що пояснюється загальним зростанням балансу.

Довгострокові зобов'язання зросли на 3 115 тис. грн (29,80%), однак їх частка в пасивах практично не змінилася та у 2024 році становила 2,01%, що свідчить про незначну залежність підприємства від довгострокових позикових джерел фінансування. Водночас поточні зобов'язання скоротилися на 38 314 тис. грн (26,29%), а їх частка зменшилася на 12,26 в.п., що є позитивною ознакою з точки зору платоспроможності та фінансової стабільності.

Зменшення поточних зобов'язань відбулося переважно за рахунок скорочення кредиторської заборгованості за товари, роботи та послуги, яка знизилася на 37 365 тис. грн (27,42%). Це свідчить про покращення розрахункової дисципліни підприємства та зменшення ризиків втрати фінансової стійкості. Скорочення інших поточних зобов'язань також позитивно впливає на загальний фінансовий стан підприємства.

Структура пасивів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 роках є фінансово стійкою та орієнтованою на самофінансування. Підприємство демонструє високий рівень автономії, зростання власного капіталу та зменшення залежності від короткострокових зобов'язань, що створює сприятливі умови для подальшого стабільного розвитку та інвестиційної привабливості.

У таблиці 2.7 наведено аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за 2022–2024 роки. Дослідження динаміки доходів, витрат і прибутку дає змогу оцінити ефективність господарської діяльності підприємства, визначити основні чинники формування фінансового результату, а також виявити тенденції зміни рентабельності та операційної ефективності.

Таблиця 2.7

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	505 275	576 916	621 868	116 593	23,08
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	393 534	420 653	477 149	83 615	21,25
Валовий прибуток (збиток)	111 741	156 263	144 719	32 978	29,51
Інші операційні доходи	29 870	21 842	17 892	-11 978	-40,10
Адміністративні витрати	35 618	39 715	33 344	-2 274	-6,38
Витрати на збут	8 880	7 704	9 978	1 098	12,36
Інші операційні витрати	43 877	21 111	18 989	-24 888	-56,72
Фінансові результати від операційної діяльності	53 236	109 575	100 300	47 064	88,41
Фінансові витрати	5 130	0	0	-5 130	-100,00
Фінансові результати до оподаткування	48 363	109 623	99 085	50 722	в 2,1 р.б.
Чистий прибуток (збиток)	39 662	89 772	81 239	41 577	в 2,1 р.б.

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Упродовж 2022-2024 років ТОВ «Теріхем Тервакоскі» демонструє позитивну динаміку обсягів реалізації продукції. Чистий дохід від реалізації зріс з 505 275 тис. грн у 2022 році до 621 868 тис. грн у 2024 році, або на 116 593 тис. грн (23,08%), що свідчить про зростання ринкової активності підприємства та розширення масштабів його діяльності. Водночас собівартість

реалізованої продукції зросла на 83 615 тис. грн (21,25%), темпи її зростання були нижчими за темпи зростання доходу, що є позитивною тенденцією.

Валовий прибуток за аналізований період збільшився на 32 978 тис. грн (29,51%), проте у 2024 році спостерігається його зниження порівняно з 2023 роком, що може свідчити про зростання виробничих витрат або зміну цінової політики. Інші операційні доходи зменшилися на 40,10%, що зумовлено скороченням обсягів допоміжної та неосновної діяльності підприємства.

Позитивною тенденцією є скорочення адміністративних витрат на 6,38% та інших операційних витрат на 56,72%, що свідчить про підвищення ефективності управління витратами. Водночас витрати на збут зросли на 12,36%, що може бути пов'язано з активізацією маркетингової діяльності та розширенням каналів реалізації продукції.

Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 47 064 тис. грн, або на 88,41%, що свідчить про суттєве підвищення операційної ефективності підприємства. Відсутність фінансових витрат у 2023-2024 роках позитивно вплинула на фінансові результати, що вказує на зниження залежності від позикових коштів.

Фінансовий результат до оподаткування у 2024 році перевищив рівень 2022 року на 50 722 тис. грн (104,88%), а чистий прибуток зріс більш ніж удвічі – на 41 577 тис. грн (104,83%). Це підтверджує стабільність фінансового стану підприємства та його здатність ефективно формувати прибуток у складних економічних умовах.

Результати аналізу фінансових результатів ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за 2022-2024 роки свідчать про зростання доходів, підвищення ефективності управління витратами та суттєве покращення прибутковості діяльності. Підприємство має стійку тенденцію до зростання чистого прибутку, що створює передумови для подальшого розвитку, самофінансування та підвищення його конкурентоспроможності.

У таблиці 2.8 наведено аналіз складу, структури та динаміки операційних витрат ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за 2022-2024 роки. Дослідження операційних

витрат дає змогу оцінити рівень витратомісткості господарської діяльності підприємства, визначити основні статті формування витрат, а також виявити зміни у структурі витрат і їх вплив на фінансові результати.

Таблиця 2.8

Аналіз операційних витрат ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	Пункт структ.
Матеріальні затрати	280166	69,36	278764	56,88	369289	68,46	89123	31,81	-0,90
Витрати на оплату праці	36887	9,13	41304	8,43	38672	7,17	1785	4,84	-1,96
Відрахування на соціальні заходи	7738	1,92	8425	1,72	7995	1,48	257	3,32	-0,43
Амортизація	7387	1,83	9363	1,91	12484	2,31	5097	69,00	0,49
Інші операційні витрати	71770	17,77	152225	31,06	111020	20,58	39250	54,69	2,81
Разом	403948	100	490081	100,00	539460	100	135512	33,55	0,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Упродовж 2022-2024 років загальний обсяг операційних витрат ТОВ «Теріхем Тервакоскі» зріс з 403 948 тис. грн до 539 460 тис. грн, або на 135 512 тис. грн (33,55%), що відповідає зростанню обсягів господарської діяльності підприємства. Структура операційних витрат упродовж аналізованого періоду характеризується домінуванням матеріальних витрат, частка яких у 2024 році становила 68,46%, що свідчить про матеріаломісткий характер виробництва.

Матеріальні витрати зросли на 89 123 тис. грн (31,81%), при цьому їх частка у структурі витрат практично не змінилася (–0,90 в.п.), що вказує на відносну стабільність матеріальної складової у формуванні операційних витрат. Витрати на оплату праці збільшилися незначно – на 1 785 тис. грн (4,84%), тоді як їх частка зменшилася на 1,96 в.п., що може свідчити про підвищення продуктивності праці або оптимізацію чисельності персоналу.

Відрахування на соціальні заходи зросли на 3,32%, однак їх питома вага у структурі витрат скоротилася на 0,43 в.п., що узгоджується зі зменшенням частки витрат на оплату праці. Суттєве зростання амортизаційних відрахувань –

на 69,00% – та збільшення їх частки на 0,49 в.п. свідчить про оновлення та розширення основних засобів підприємства.

Інші операційні витрати зросли на 39 250 тис. грн (54,69%), а їх частка у структурі витрат збільшилася на 2,81 в.п., що може бути пов'язано зі зростанням витрат на енергоресурси, логістику, ремонтні роботи або інші виробничі та адміністративні потреби. Водночас у 2024 році спостерігається зменшення їх обсягу порівняно з 2023 роком, що свідчить про поступову оптимізацію витрат.

Аналіз операційних витрат ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за 2022-2024 роки показав зростання їх загального обсягу при відносно стабільній структурі. Позитивними тенденціями є контроль витрат на оплату праці та скорочення питомої ваги соціальних відрахувань, водночас зростання матеріальних та інших операційних витрат потребує подальшої оптимізації з метою підвищення ефективності та рентабельності господарської діяльності підприємства.

У таблиці 2.9 наведено динаміку показників ліквідності ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за 2022-2024 роки. Аналіз ліквідності дає змогу оцінити здатність підприємства своєчасно та в повному обсязі виконувати свої поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів, а також визначити рівень платоспроможності у короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки ліквідності ТОВ «Теріхем Тервакоскі»
у 2022-2024 рр.

Показники	Норматив	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. +,-
1. Коефіцієнт покриття	>1	2,88	2,90	5,06	2,18
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6 - 0,8	0,65	2,45	3,96	3,31
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0, збільшення	0,08	0,01	0,37	0,29
4. Чистий оборотний капітал	>0, збільшення	274556	347693	436001	161445
5. Частка оборотних активів в загальній сумі активів, %		81,25	79,17	80,50	-0,75

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

За результатами аналізу встановлено, що у 2022-2024 роках ТОВ «Теріхем Тервакоскі» характеризується високим рівнем ліквідності та платоспроможності. Коефіцієнт покриття протягом усього періоду перевищував нормативне значення (>1) і зріс з 2,88 у 2022 році до 5,06 у 2024 році, що свідчить про суттєве зростання спроможності підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 0,65 у 2022 році до 3,96 у 2024 році, що значно перевищує нормативний діапазон (0,6-0,8). Це свідчить про надлишок високоліквідних активів та низький рівень короткострокових зобов'язань, що підвищує фінансову стійкість підприємства, але водночас може вказувати на неефективне використання оборотних коштів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році перебував на низькому рівні (0,08), у 2023 році зменшився до 0,01, однак у 2024 році зріс до 0,37, що відповідає тенденції до покращення миттєвої платоспроможності підприємства. Зростання грошових коштів і їх еквівалентів позитивно вплинуло на цей показник.

Чистий оборотний капітал протягом аналізованого періоду залишався додатним та зріс на 161 445 тис. грн, що свідчить про наявність власних оборотних коштів та фінансову незалежність у поточній діяльності. Частка оборотних активів у загальній сумі активів у 2024 році становила 80,50%, що загалом відповідає структурі балансу підприємства, хоча й спостерігається незначне її зменшення порівняно з 2022 роком ($-0,75$ в.п.).

ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 роках має високий рівень ліквідності та платоспроможності, що знижує ризик фінансових ускладнень у короткостроковій перспективі. Водночас надмірно високі значення коефіцієнтів ліквідності свідчать про доцільність оптимізації структури оборотних активів з метою підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

У таблиці 2.10 наведено динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за 2022-2024 роки. Аналіз фінансової стійкості дозволяє

оцінити здатність підприємства формувати та ефективно використовувати власні фінансові ресурси, підтримувати оптимальне співвідношення між власним і позиковим капіталом, а також забезпечувати стабільність функціонування у довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.10

Динаміка показників оцінки фінансової стійкості ТОВ «Теріхем Тервакоскі»
у 2022-2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. +,-
Коефіцієнт автономії	0,70	0,71	0,82	0,12
Маневреність робочого капіталу	0,28	0,24	0,26	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	1,43	1,42	1,22	-0,21
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,76	0,74	0,79	0,03
Співвідношення власного капіталу і поточних зобов'язань	2,31	2,39	4,58	2,27
Коефіцієнт фінансової стабільності	1,76	1,76	3,60	1,85

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить про загальне покращення фінансового стану ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 роках. Коефіцієнт автономії у 2024 році зріс на 0,12 порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення частки власного капіталу у структурі джерел фінансування та зниження залежності підприємства від позикових коштів.

Маневреність робочого капіталу протягом аналізованого періоду залишалася відносно стабільною та у 2024 році становила 0,26, що лише на 0,02 менше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про збереження здатності підприємства оперативно перерозподіляти оборотні кошти залежно від потреб господарської діяльності.

Коефіцієнт фінансової залежності зменшився з 1,43 у 2022 році до 1,22 у 2024 році (–0,21), що є позитивною тенденцією та підтверджує зниження питомої ваги залученого капіталу. Водночас коефіцієнт маневреності власного капіталу зріс на 0,03 і у 2024 році досяг рівня 0,79, що свідчить про збільшення частки власних коштів, вкладених в оборотні активи.

Суттєве зростання співвідношення власного капіталу і поточних

зобов'язань з 2,31 до 4,58 (+2,27) вказує на значне підвищення платоспроможності підприємства та його спроможності покривати короткострокові зобов'язання власними джерелами. Аналогічну позитивну динаміку демонструє коефіцієнт фінансової стабільності, який зріс на 1,85 і у 2024 році становив 3,60, що підтверджує високий рівень довгострокової фінансової стійкості підприємства.

Показники фінансової стійкості ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 роках свідчать про зміцнення фінансової незалежності, зниження залежності від позикових ресурсів та підвищення рівня стабільності функціонування підприємства. Підприємство має достатній запас фінансової міцності для подальшого розвитку та реалізації інвестиційних проєктів.

У таблиці 2.11 наведено динаміку показників рентабельності ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за 2022-2024 роки. Аналіз рентабельності дозволяє оцінити ефективність використання виробничих, фінансових і майнових ресурсів підприємства, визначити рівень прибутковості його діяльності та виявити тенденції зміни віддачі від вкладеного капіталу.

Таблиця 2.11

Динаміка показників оцінки рентабельності ТОВ «Теріхем Тервакоскі»
у 2022-2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024 р. до 2022 р. +,-
Рентабельність продукції, %	28,39	37,15	30,33	1,94
Рентабельність господарської діяльності, %	7,85	15,56	13,06	5,21
Рентабельність активів, %	7,67	13,39	12,03	4,37
Рентабельність власного капіталу, %	10,98	18,99	14,66	3,68
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,28	1,37	1,30	0,02
Коефіцієнт окупності активів	0,98	0,86	0,92	-0,06
Коефіцієнт окупності власного капіталу	1,40	1,22	1,12	-0,28

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності

Упродовж 2022-2024 років показники рентабельності ТОВ «Теріхем Тервакоскі» в цілому мали позитивну динаміку, що свідчить про зростання ефективності господарської діяльності підприємства. Рентабельність продукції

у 2024 році становила 30,33%, що на 1,94 в.п. перевищує рівень 2022 року, хоча порівняно з 2023 роком спостерігається її зниження. Це може бути зумовлено зростанням собівартості продукції або змінами в ціновій політиці підприємства.

Рентабельність господарської діяльності зросла з 7,85% у 2022 році до 13,06% у 2024 році (+5,21 в.п.), що свідчить про покращення загальної ефективності операційної діяльності підприємства. Аналогічну позитивну тенденцію демонструє рентабельність активів, яка збільшилася на 4,37 в.п. і у 2024 році становила 12,03%, що вказує на підвищення віддачі від використання майнового потенціалу підприємства.

Рентабельність власного капіталу за аналізований період зросла на 3,68 в.п. та у 2024 році становила 14,66%, що свідчить про зростання ефективності використання власних фінансових ресурсів. Водночас порівняно з 2023 роком значення цього показника дещо зменшилося, що може бути пов'язано зі зростанням обсягів власного капіталу швидшими темпами, ніж чистого прибутку.

Коефіцієнт окупності виробничих витрат у 2024 році становив 1,30, що на 0,02 більше порівняно з 2022 роком, і свідчить про здатність підприємства забезпечувати відшкодування витрат та формування прибутку. Натомість коефіцієнти окупності активів та власного капіталу мають тенденцію до зниження (–0,06 та –0,28 відповідно), що може вказувати на зменшення швидкості віддачі вкладених ресурсів.

Рівень рентабельності ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 роках є достатнім і свідчить про прибутковість та ефективність діяльності підприємства. Водночас для збереження позитивної динаміки доцільно зосередити увагу на оптимізації витрат та підвищенні ефективності використання активів і власного капіталу.

Проведений аналіз фінансових результатів свідчить про стійке зростання обсягів діяльності підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс на 23,08% порівняно з 2022 роком, а чистий прибуток збільшився більш ніж удвічі, що характеризує підприємство як прибуткове та фінансово

результативне. Позитивна динаміка прибутку є наслідком як зростання доходів, так і оптимізації структури операційних витрат, зокрема скорочення адміністративних та інших операційних витрат.

Аналіз активів показав зростання загальної вартості майна підприємства на 30,51%, при збереженні переважної частки оборотних активів у структурі балансу. Це свідчить про достатню мобільність ресурсів та здатність підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Одночасно зростання вартості основних засобів і амортизаційних відрахувань підтверджує інвестиційну активність підприємства та оновлення його виробничого потенціалу.

Структура пасивів характеризується домінуванням власного капіталу, частка якого у 2024 році перевищила 80%. Основним джерелом зростання власного капіталу є нерозподілений прибуток, що свідчить про орієнтацію підприємства на самофінансування та зміцнення фінансової незалежності. Скорочення поточних зобов'язань та зменшення кредиторської заборгованості позитивно вплинули на фінансову стійкість і платоспроможність підприємства.

Показники ліквідності протягом аналізованого періоду перебували на високому рівні та значно перевищували нормативні значення. Це підтверджує здатність ТОВ «Теріхем Тервакоскі» своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання. Водночас надмірно високі значення окремих коефіцієнтів ліквідності можуть свідчити про нераціональне використання частини оборотних активів і потребують оптимізації їх структури.

Оцінка фінансової стійкості показала зростання рівня автономії підприємства, зниження фінансової залежності та покращення співвідношення між власним капіталом і зобов'язаннями. Це свідчить про високий запас фінансової міцності та здатність підприємства стабільно функціонувати у довгостроковій перспективі без значної залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Показники рентабельності у 2022-2024 роках мали позитивну динаміку, що відображає зростання ефективності використання активів, власного капіталу

та виробничих витрат. Незважаючи на певне зниження окремих коефіцієнтів у 2024 році порівняно з 2023 роком, загальний рівень прибутковості підприємства залишається достатнім і свідчить про ефективну організацію господарської діяльності.

Узагальнюючи результати діагностики, можна зробити висновок, що фінансово-економічний стан ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 роках є стабільним та характеризується зростанням фінансових результатів, високою платоспроможністю, фінансовою незалежністю та достатнім рівнем рентабельності. Підприємство має сприятливі передумови для подальшого розвитку, однак потребує вдосконалення політики управління оборотними активами та витратами з метою підвищення загальної ефективності діяльності.

2.3. Оцінка системи планування на підприємстві

Система планування на підприємстві є одним із ключових елементів ефективного управління фінансово-господарською діяльністю, оскільки вона забезпечує узгодженість стратегічних цілей із поточними та оперативними завданнями. Оцінка системи планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» спрямована на визначення рівня її результативності, адаптивності до змін зовнішнього середовища, а також відповідності сучасним вимогам управління підприємством у 2022-2024 роках.

Політика підприємства показана на рис. 2.4.

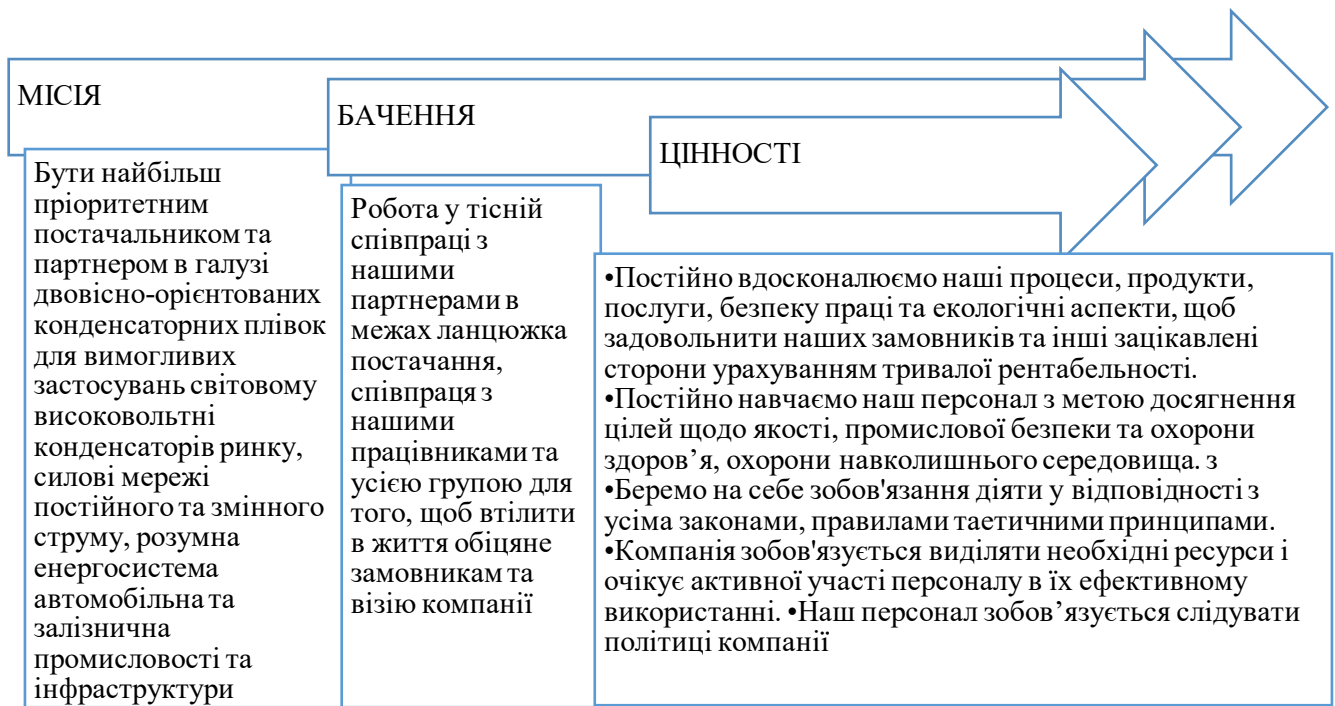


Рис. 2.4. Політика ТОВ «Теріхем Тервакоскі»

Terichem Tervakoski (Tervakoski Films Group) – це міжнародна група компаній, яка спеціалізується на виробництві поліпропіленових плівок для конденсаторів та інших технічних застосувань. Бренд Tervakoski Film має столітню історію та визнання на світовому ринку, а сама група постійно інвестує в технологічний розвиток і розширення виробничих потужностей для забезпечення конкурентоспроможності.

Компанія веде виробництво у кількох країнах, включаючи Словачку Республіку, Фінляндію та Україну. Виробничі лінії та продукція Terichem Tervakoski орієнтовані на технічно складні рішення, які використовуються у гібридних автомобілях, «розумних» електричних мережах та інших сучасних технологіях.

Система планування ТОВ «ТЕРІХЕМ ТЕРВАКОСКІ» є багаторівневою, інтегрованою в міжнародну структуру управління та орієнтованою на довгострокові стратегічні цілі. Вона є ключовим елементом інтегрованої системи управління (IMS), що охоплює не лише економічні, але й екологічні аспекти, аспекти якості та безпеки праці.

На підприємстві застосовується поєднання стратегічного, поточного та оперативного планування. Стратегічні плани формуються з урахуванням

загальних цілей розвитку підприємства, кон'юнктури ринку та виробничого потенціалу і спрямовані на забезпечення стабільного зростання обсягів реалізації та прибутковості. Поточне планування реалізується через річні фінансові плани, бюджети доходів і витрат, а також плани виробництва та реалізації продукції, що дозволяє координувати діяльність структурних підрозділів і контролювати використання ресурсів.

Стратегічне планування на ТОВ «Теріхем Тервакоскі» є комплексною процедурою і охоплює всі ключові напрямки діяльності підприємства. Загальний вигляд процесу стратегічного планування представлено на рисунку 2.5.

Керівництво підприємства підкреслює, що ефективне планування неможливе без проведення маркетингового та ринкового аналізу, який включає всебічну оцінку попиту на продукцію, лояльності клієнтів до існуючих товарів та потенціалу нових високотехнологічних продуктів. Такий підхід дозволяє забезпечити узгодженість стратегічних цілей із ринковими потребами та є важливою перевагою системи планування підприємства.

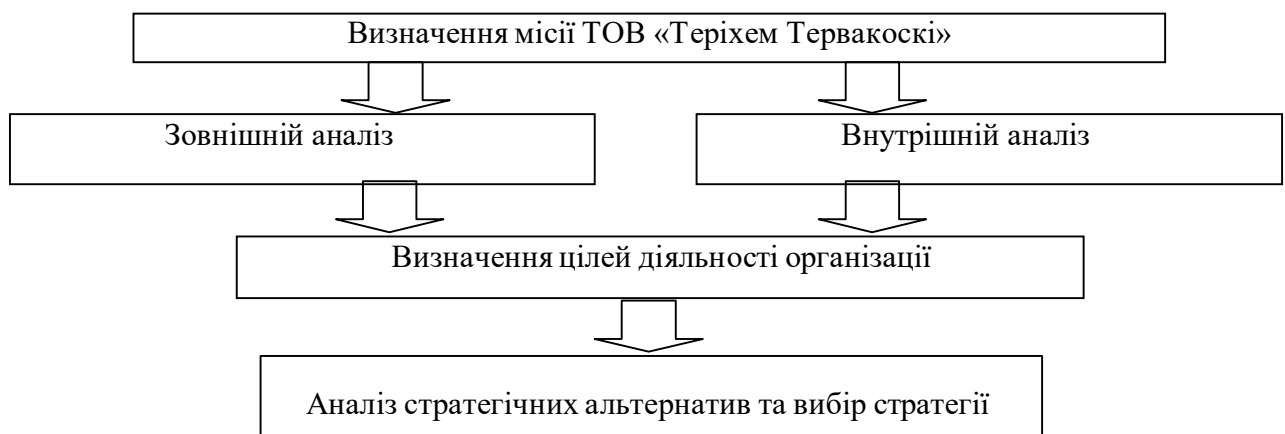


Рис. 2.5. Послідовність етапів стратегічного планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі»

Джерело: сформовано автором

1. Стратегічний та організаційний контекст.

Глобальна інтеграція. Система планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» не функціонує як ізольований інструмент управління, а є невід'ємною частиною загальної стратегії Terichem Tervakoski Group зі штаб-квартирою у Словаччині.

Українська філія працює у тісній координації з міжнародним головним офісом та інтегрується у глобальний план розвитку групи. Головна мета материнської компанії – забезпечити світове лідерство у виробництві високотехнологічних конденсаторних плівок, що використовуються у високовольтних системах, електромобільності, а також у секторі відновлюваної енергетики.

Цей міжнародний контекст відображається у планах української філії, оскільки вона не лише адаптує загальні стратегічні цілі групи до локальних умов, а й отримує підтримку у вигляді технологій, інвестицій і методологій управління. Зокрема, материнська компанія реалізує масштабні інвестиційні проекти обсягом близько 30 млн євро для розширення виробничих потужностей до 2026 року. Ці інвестиції передбачають модернізацію обладнання, впровадження нових виробничих технологій та збільшення обсягів продукції, що безпосередньо впливає на планування української філії та формує її пріоритети у розвитку.

Довгостроковий фокус. ТОВ «Теріхем Тервакоскі» має чітко визначену Місію: «Допомагати світу скоротити викиди CO₂», та Бачення: «Приносити світло, рухати світ». Ці стратегічні орієнтири є основою для формування довгострокових цілей і планів підприємства. Вони відображають соціальну та екологічну відповідальність компанії, а також її прагнення до технологічних інновацій.

У рамках Стратегії розвитку на 2024-2029 роки підприємство фокусує увагу на розробці інноваційних продуктів, модернізації виробничих процесів та підвищенні ефективності управління ресурсами. Зокрема, увага приділяється участі у стратегічних тристоронніх проектах, таких як розробка спеціалізованих плівок для Hitachi Energy, а також виробництво матеріалів для електрокарів і електролокомотивів. Це демонструє не лише технологічну спрямованість підприємства, а й його готовність відповідати сучасним глобальним трендам у сфері електротехніки та енергетики.

Інвестиційне планування. Інвестиційна політика підприємства спрямована на комплексне підвищення виробничих потужностей, оптимізацію

технологічних процесів, поліпшення якості продукції та забезпечення безпечних умов праці для персоналу. В умовах військового стану та нестабільності економічного середовища ці пріоритети стають критично важливими. Планування інвестицій передбачає мінімізацію ризиків, пов'язаних із постачанням сировини, виробничими зупинками та можливими змінами ринкової кон'юнктури, що дозволяє підприємству зберігати стабільність та ефективність господарської діяльності навіть у складних умовах.

Стратегічне планування на ТОВ «Теріхем Тервакоскі» здійснюється у тісній координації з материнською компанією Terichem Tervakoski Group і включає кілька взаємопов'язаних етапів:

1. Визначення стратегічних цілей материнської компанії. На першому етапі українська філія отримує стратегічні орієнтири та довгострокові цілі від материнської компанії, що включають розвиток високотехнологічних виробничих потужностей, інноваційні проєкти, глобальну експансію та участь у стратегічних партнерствах (наприклад, проєкти з Hitachi Energy).

2. Аналіз зовнішнього середовища. Підприємство проводить маркетингові дослідження ринку, оцінює попит на продукцію, рівень конкуренції, потреби клієнтів та потенціал нових продуктів. Цей етап дозволяє адаптувати глобальні цілі материнської компанії до локальних умов української філії.

3. Аналіз внутрішнього потенціалу підприємства. Оцінюється виробничий, технологічний і фінансовий потенціал філії, включаючи наявні ресурси, компетенції персоналу та стан обладнання. Визначаються сильні та слабкі сторони підприємства для подальшого планування.

4. Формування локальної стратегії та планів розвитку. На основі глобальної стратегії материнської компанії та результатів внутрішнього та зовнішнього аналізу українська філія розробляє конкретні середньо- та короткострокові плани:

- виробничі плани та бюджети;
- інвестиційні плани щодо модернізації обладнання та впровадження

нових технологій;

- плани виходу на нові ринки та продуктові лінії;
- заходи щодо підвищення ефективності використання ресурсів та ліквідності.

5. Контроль та коригування виконання планів. Впроваджуються системи моніторингу виконання стратегічних та оперативних планів, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, коригувати інвестиції та оптимізувати виробничі процеси.

6. Зворотний зв'язок і інтеграція результатів у глобальні плани. Результати локального планування та реалізації стратегічних завдань передаються материнській компанії, що дозволяє коригувати загальні цілі групи, планувати масштабні інвестиції та координувати розвиток усіх філій на глобальному рівні.

Отже, стратегічний та організаційний контекст діяльності ТОВ «Теріхем Тервакоскі» формує основу для системного та ефективного планування. Інтеграція у глобальну стратегію материнської компанії дозволяє підприємству поєднувати локальні потреби та міжнародні цілі, забезпечувати інноваційний розвиток, ефективно використовувати ресурси та підтримувати фінансову стабільність у довгостроковій перспективі.

Фінансове планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» базується на аналізі фактичних показників попередніх періодів, прогнозуванні доходів і витрат та визначенні потреби у фінансових ресурсах. Про ефективність діючої системи планування свідчить позитивна динаміка ключових фінансово-економічних показників, зокрема зростання чистого доходу, прибутку та власного капіталу, а також високі значення показників ліквідності та фінансової стійкості.

Операційне планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» формується на рік і включає встановлення конкретних, вимірюваних цілей у ключових функціональних сферах (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Структура та зміст операційного планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі»

Сфера планування	Ключові планові показники та цілі (2024)
Виробництво та збут	Планування обсягу виробництва (наприклад, 2415 тон на рік); план продажів (чистий дохід).
Фінанси	Планування показників ефективності (EBITDA, чистий прибуток), планування фінансових інвестицій та руху грошових коштів.
Якість та логістика	Ціль щодо вчасності поставок (98%); планування показників якості продукції (в рамках IMS).
Персонал та соціальна політика	Планування заходів з навчання, проведення анкетування персоналу; планування інвестицій у безпечні умови праці.
Екологія	Планування заходів зі зменшення негативного впливу на навколишнє середовище (контроль викидів, утилізація відходів).

Джерело: сформовано автором

Водночас результати аналізу свідчать про наявність окремих недоліків у системі планування. Зокрема, спостерігається зниження окремих показників рентабельності у 2024 році порівняно з 2023 роком, що може бути наслідком недостатньо точного прогнозування витрат та впливу зовнішніх факторів. Крім того, надмірно високий рівень ліквідності свідчить про можливу неефективність планування структури оборотних активів і потребує коригування фінансових планів у напрямі більш раціонального використання ресурсів.

Таблиця 2.13

Виконання ключових цілей ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 роках

Показник	Рік	План (П)	Факт (Ф)	Виконання (Ф/П), %
Виробництво: Конденсаторна плівка (CF), тон	2022	2250	2310	103,0% (Перевиконано)
	2023	2200	2157	98,0% (Не виконано)
	2024	2200	2478	112,6% (Перевиконано)
Виробництво: Інші (ON Bitumen)	2022	100	43	43% (Не виконано)
	2023	50	0	0% (Не виконано)
	2024	0	9	
Продаж: Конденсаторна плівка (CF), тон	2022	2250	2342	104%
	2023	2200	2185	99,3% (Не виконано)
	2024	2200	2415	109,8% (Перевиконано)
Коефіцієнт використання сировини (не менше), %	2022	83,1	83,18	100%
	2023	82,0	85,85	104,7% (Перевиконано)
	2024	84,1	85,66	101,9% (Перевиконано)
Коефіцієнт використання обладнання (КВГО) (не менше), %	2022	93,0	90,0	97,0% (Не виконано)
	2023	93,0	94,5	101,6% (Перевиконано)
	2024	93,0	94,9	102,0% (Перевиконано)
Кількість рекламованої плівки (не більше), %	2022	0,2	0,0	Виконано
	2023	0,2	0,024	12,0% (Перевиконано, ціль «не

Показник	Рік	План (П)	Факт (Ф)	Виконання (Ф/П), %
				більше»)
	2024	0,2	0,0	0% (Перевиконано, ціль «не більше»)
Показник частоти травм (IFR – макс.- відношення кількості нещасних випадків на 1 млн відпрацьованих людино-годин), од.	2022	12	0	Виконано
	2023	12	7	Виконано, ціль «не більше»
	2024	12	0,0	Виконано
Відношення лікарняних до відпрац. часу (не більше), %	2022	4,0	3,1	77,5% (Виконано, ціль «не більше»)
	2023	4,0	3,09	Виконано, ціль «не більше»
	2024	4,0	3,92	Виконано, ціль «не більше»
Вчасність поставок (не менше), %	2022	96	99	101,0% (Перевиконано)
	2023	98	98	100% (Виконано)
	2024	98	93	94,9% (Не виконано)
EBITDA, тис. Євро	2022	1500	2298	153%
	2023	1900	3075	161,8% (Перевиконано)
	2024	2050	2663	130,0% (Перевиконано)

Джерело: сформовано автором

Аналіз виконання ключових цілей ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 роках демонструє, що підприємство має високу операційну стійкість та технологічну ефективність, але стикається з проблемами в логістиці та управлінні фінансовим результатом.

Виробництво та продаж основного продукту конденсаторної плівки (CF) демонструють тенденцію до зростання та перевиконання планів у 2024 році (112,6% та 109,8% відповідно). Цей успіх слідує за незначним спадом/невиконанням плану 2023 року, що підтверджує успішну адаптацію та нарощування потужностей у 2024 році. Відбувається майже повна переорієнтація на основний продукт. Виробництво інших плівок було припинено у 2023 році та не планувалося у 2024 році (факт 9 тон, який, ймовірно, є залишковим або експериментальним). Це свідчить про стратегічну концентрацію на високомаржинальній конденсаторній плівці.

Коефіцієнт використання сировини: ціль стабільно перевиконується (понад 100% виконання), що свідчить про високий технологічний контроль, мінімізацію відходів та ефективну роботу виробничої системи.

Коефіцієнт використання обладнання (КВГО): після незначного недовиконання у 2022 році, у 2023-2024 роках ціль стабільно перевиконується (101,6% і 102,0%). Це підтверджує ефективне технічне обслуговування та використання виробничої бази, що корелює з інвестиціями в обладнання.

Підприємство щороку значно перевиконує планові показники EBITDA (від 130% до 161,8%). Це вказує на консервативний підхід до фінансового планування та значну фінансову стійкість.

Незважаючи на перевиконання плану, фактична EBITDA знизилася з пікового 2023 року (3075 тис. євро) до 2663 тис. євро у 2024 році. Цей спад на тлі зростання обсягів продажу вказує на проблеми з управлінням витратами або ціноутворенням, де зростання собівартості/операційних витрат випереджає зростання доходу.

Якість продукції (рекламації): ціль значно перевиконується (ціль «не більше»). Фактичний рівень рекламацій близький до нуля, що свідчить про виняткову якість продукції, яка відповідає вимогам міжнародних споживачів.

Безпека праці (IFR, лікарняні): усі цілі в сфері безпеки праці виконані або перевиконані. Зокрема, досягнення нульового рівня травм (IFR=0) у 2022 та 2024 роках є видатним показником ефективності системи охорони праці.

Показник вчасності поставок є основною хронічною проблемою підприємства. Після виконання у 2022-2023 роках, у 2024 році ціль не була виконана (факт 93% при плані 98%). Невиконання цієї критичної клієнтоорієнтованої цілі може негативно вплинути на довгострокові відносини з міжнародними партнерами, незважаючи на високу якість продукції.

ТОВ «Теріхем Тервакоскі» є високоефективним виробником з відмінною якістю продукції, високою технологічною дисципліною та зразковою системою безпеки праці. Основними управлінськими пріоритетами на найближчий період мають стати:

1. Посилення логістики: необхідна розробка заходів для гарантованого виконання цілі Вчасності поставок (98%) для збереження конкурентних переваг.

2. Контроль витрат: аналіз причин зниження фактичної EBITDA у 2024 році та впровадження заходів для контролю зростання собівартості.

3. Поліпшення планування: зниження консервативності планування EBITDA для більш точного прогнозування та контролю фінансових потоків.

Таблиця 2.14

Аналіз виконання стратегічних та операційних цілей ТОВ «Теріхем Тервакоскі»

Сфера	Статус	Коментар
Виробництво та продажі (CF)	Висока ефективність	Успішне нарощування обсягів у 2024 р., перевиконання планів.
Операційна ефективність	Стабільно висока	Стабільне перевиконання цілей з КВГО та використання сировини.
Якість та безпека	Виняткова	Фактична відсутність травм і рекламаций.
Фінанси (EBITDA)	Перевиконано план, але знизився факт	Консервативне планування; фактичний фінансовий результат погіршився через зростання витрат.
Логістика (вчасність поставок)	Хронічна проблема	Невиконання цілі протягом двох років поспіль. Вимагає негайної уваги.

Джерело: сформовано автором

Оцінюючи систему планування в цілому, слід зазначити, що вона є достатньо ефективною та забезпечує фінансову стабільність і прибутковість діяльності ТОВ «Теріхем Тервакоскі». Разом із тим для підвищення її результативності доцільно посилити роль бюджетування, удосконалити систему контролю виконання планових показників, а також впроваджувати елементи прогнозного та сценарного планування з урахуванням ризиків і невизначеності зовнішнього середовища.

Система планування є сильною у сфері технологічного розвитку та контролю виробничих обсягів, про що свідчить факт перевиконання плану виробництва плівки у 2024 році. Однак, аналіз виконання річних цілей виявляє такі недоліки (порівняння план/факт) (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

«Вузькі» місця системи планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі»

«Вузьке» місце	Опис проблеми	Дисфункція в плануванні
Неточність	Незважаючи на зростання	Планування собівартості та операційних

«Вузьке» місце	Опис проблеми	Дисфункція в плануванні
планування витрат	доходу, Чистий прибуток та EBITDA у 2024 році знизилися порівняно з попереднім роком.	витрат було недостатньо адаптивним до зростання цін на енергоносії та логістику, що призвело до погіршення фінансового результату.
Невиконання плану логістики	Запланована ціль вчасності поставок (98%) не була виконана (факт 93%).	Недосконалість операційного планування та координації логістики (закупівлі, запаси, відвантаження), що створює ризики для клієнтів та репутації.
Дефекти соціального планування	Середня заробітна плата знизилася (-9,64% порівняно з 2022 роком) на тлі значного зростання продуктивності праці.	Відсутність ефективного планування компенсаційних та мотиваційних програм, що не відповідає результатам праці та може призвести до демотивації та втрати кваліфікованого персоналу.

Джерело: сформовано автором

Система планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» забезпечує високий рівень виробничої та технологічної ефективності завдяки інтеграції у світову Групу. Однак, вона потребує термінового вдосконалення у сфері фінансового та соціального планування для забезпечення стабільного зростання прибутків та утримання ключових працівників.

Як висновок зазначимо, що система планування є надійним фундаментом для високотехнологічного виробництва. Проте для досягнення стійкого фінансового зростання та збереження конкурентоспроможності критично необхідне підвищення точності та гнучкості фінансового, соціального та логістичного планування, зокрема через посилення ролі бюджетування та сценарного прогнозування.

Система планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у 2022-2024 роках загалом відповідає потребам управління підприємством та сприяє досягненню позитивних фінансово-економічних результатів. Водночас її подальший розвиток має бути спрямований на підвищення гнучкості, точності планових розрахунків і ефективності використання фінансових ресурсів, що створить умови для сталого розвитку підприємства у майбутньому.

Висновки до розділу 2

У результаті здійснення комплексної аналітичної оцінки системи бізнес-планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» можна зробити наступні висновки.

1. ТОВ «Теріхем Тервакоскі» – це сучасне промислове підприємство, що є складовою міжнародної групи Terichem Tervakoski Group та спеціалізується на виробництві високотехнологічних поліпропіленових конденсаторних плівок. Продукція підприємства використовується у високовольтних системах, електроенергетиці, електромобільності, електротранспорті та галузі відновлюваних джерел енергії. Підприємство орієнтоване на інноваційний розвиток, застосування передових виробничих технологій і дотримання високих стандартів якості, безпеки та екологічної відповідальності, що забезпечує його конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Організаційна структура підприємства є ефективною, що дозволило філії успішно адаптуватися до викликів військового стану, підтримувати високий рівень виробничої діяльності та безпеки праці.

2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за 2022-2024 роки свідчить про загалом позитивну динаміку ключових фінансових показників. Встановлено зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку, підвищення рівня рентабельності діяльності та продуктивності праці. Підприємство демонструє високий рівень ліквідності та фінансової стійкості, що підтверджується зростанням власного капіталу, значним обсягом чистого оборотного капіталу та перевищенням нормативних значень коефіцієнтів ліквідності. Разом із тим, виявлено окремі тенденції до зростання витрат, що вплинуло на зниження фактичних фінансових результатів у порівнянні з плановими показниками, що потребує посилення контролю за витратами.

3. Оцінка системи планування на підприємстві показала, що ТОВ «Теріхем Тервакоскі» застосовує комплексний підхід до планування, який поєднує стратегічне, поточне та оперативне планування. Система планування підприємства є невід'ємною частиною глобальної стратегії Terichem Tervakoski Group. Філія має чітко визначені Місію, Бачення та Довгострокову Стратегію

(2024–2029), орієнтовану на високотехнологічні продукти (конденсаторні плівки) для критичних галузей (електромобільність, відновлювана енергетика). Цей фокус забезпечує приплив інвестицій та технологій, необхідних для підтримки конкурентоспроможності..

Аналітична оцінка системи бізнес-планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за 2022-2024 роки свідчить про високий рівень операційної стійкості, технологічної ефективності та фінансової незалежності підприємства. Водночас, аналіз виконання ключових показників виявив стратегічні та тактичні недоліки у плануванні, які потребують невідкладного вирішення для забезпечення сталого розвитку.

Система бізнес-планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» загалом є результативною та технологічно ефективною, забезпечуючи лідерські позиції підприємства на ринку високотехнологічної плівки. Проте, її подальший розвиток потребує термінового підвищення гнучкості та точності у трьох ключових напрямках: управління витратами, логістика та соціальна політика. Вдосконалення бюджетування та впровадження заходів для підвищення точності прогнозів дозволить конвертувати високу виробничу ефективність у стабільне зростання прибутків та мінімізувати ризики утримання клієнтів і персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «ТЕРІХЕМ ТЕРВАКОСКІ»

3.1. Удосконалення практики бізнес-планування на підприємстві

В умовах динамічних змін зовнішнього середовища, зростання конкуренції та підвищених ризиків, пов'язаних із макроекономічною нестабільністю та воєнним станом, ефективне бізнес-планування є ключовим чинником забезпечення сталого розвитку підприємства. Для ТОВ «Теріхем Тервакоскі», як складової міжнародної групи Terichem Tervakoski Group, удосконалення практики бізнес-планування має бути спрямоване на підвищення гнучкості управління, покращення контролю за витратами та усунення виявлених проблемних зон.

Система планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» забезпечує високу операційну досконалість та стабільність виробничих процесів. Водночас результати діагностики фінансово-економічного стану підприємства засвідчили наявність окремих «вузьких» місць, зокрема зниження фактичної EBITDA, систематичне невиконання показника вчасності поставок та недостатню інтеграцію соціального планування у фінансові бюджети. За умов зростання інвестиційної активності та реалізації стратегічних проєктів ці фактори потребують впровадження сучасних гнучких методик планування, узгоджених із довгостроковою стратегією материнської компанії.

Одним із ключових напрямів удосконалення практики бізнес-планування є впровадження сценарного планування. Розробка декількох альтернативних сценаріїв розвитку (оптимістичного, базового та песимістичного) дозволить підприємству більш обґрунтовано прогнозувати фінансові результати, оперативно реагувати на зміни вартості сировини, енергоресурсів і логістичних послуг, а також мінімізувати вплив зовнішніх ризиків на господарську діяльність.

Важливим напрямом є посилення планування та контролю операційних витрат. Доцільним є деталізація бюджетів витрат за центрами відповідальності, впровадження регулярного аналізу відхилень фактичних показників від планових та застосування інструментів управлінського обліку. Це дозволить підвищити прозорість фінансових потоків і сприятиме збереженню запланованого рівня рентабельності.

З урахуванням виявлених проблем у сфері логістики, доцільно вдосконалити логістичне планування шляхом інтеграції його у загальну систему бізнес-планування. Це передбачає оптимізацію графіків постачання сировини та відвантаження готової продукції, диверсифікацію логістичних маршрутів і постачальників, а також використання прогнозних моделей для оцінки строків і витрат доставки.

Окрему увагу слід приділити узгодженню стратегічних цілей материнської компанії з локальними планами підприємства. Адаптація глобальної стратегії Terichem Tervakoski Group до умов діяльності української філії має здійснюватися з урахуванням регіональних ризиків, доступності ресурсів та специфіки внутрішнього ринку. Це дозволить підвищити реалістичність планових показників і забезпечити їх досяжність.

Система планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» забезпечує високу операційну досконалість, але виявлені «вузькі» місця (зниження фактичної EBITDA, невиконання цілі вчасності поставок та дефекти соціального планування) вимагають інтеграції сучасних гнучких методик, що корелюють із довгостроковими інвестиційними цілями та стратегічними перспективами розвитку.

1. Впровадження сучасних гнучких методик планування. Для підвищення адаптивності до ризиків (військовий стан, інфляція, логістика) та належного управління інвестиційними проєктами необхідно посилити тактичне та стратегічне моделювання.

1.1. Перехід до ковзного планування (Rolling Forecast). Для підвищення точності прогнозів та оперативного коригування бюджету EBITDA

пропонується замінити жорстке річне планування на ковзне прогнозування (Rolling Forecast).

Застосування ковзного прогнозування дозволить:

- оперативно коригувати бюджет EBITDA залежно від динаміки витрат на енергоносії та логістику;
- підвищити контроль за витратами під час реалізації поточних інвестиційних проєктів із технічного вдосконалення виробничих ліній у 2025-2026 рр.;
- зменшити розрив між плановими та фактичними фінансовими показниками.

1.2. Посилення сценарного планування та R&D-моделювання. Враховуючи, що перспективи розвитку ТОВ «Теріхем Тервакоскі» орієнтовані на участь у довгострокових, високоризикових, але високомаржинальних проєктах (Hitachi Energy, електрокари, відновлювана енергія), необхідно впровадити обов'язкове сценарне планування.

Сценарне моделювання повинно охоплювати ключові напрями розвитку та передбачати оцінку економічної доцільності кожного проєкту із використанням показників NPV, IRR та періоду окупності. Це дозволить обґрунтовано розподіляти інвестиційні ресурси між поточними проєктами з підтримання виробничих потужностей та стратегічними напрямами R&D. Моделювання стратегічних проєктів: Сценарії повинні включати фінансове моделювання (Net Present Value, IRR) для кожного стратегічного напрямку:

– Сценарій 1 (Hitachi Energy / високовольтні конденсатори): Моделювання потреби в інвестиціях у спеціалізоване обладнання та очікуваної маржинальності від постачання шершавих плівок.

– Сценарій 2 (електромобільність та електролокомотиви): Оцінка ринкового потенціалу, необхідного розширення потужностей та рівня рентабельності.

Цільовий ефект: Забезпечить керівництво обґрунтованою інформацією для раціонального розподілу інвестиційних коштів у 2025 році (на підтримання

обладнання) та прийняття рішень щодо фінансування стратегічних R&D проєктів.

2. Цільове вдосконалення функціональних планів. Пропозиції спрямовані на пряме усунення трьох ідентифікованих «вузьких» місць, інтегруючи їх з інвестиційними пріоритетами.

2.1. Удосконалення інвестиційного планування та контролю витрат. Основна інвестиційна діяльність підприємства спрямована на підвищення потужності виробництва, покращення якості продукції та мінімізацію виробничих ризиків. За таких умов доцільним є впровадження бюджетування, орієнтованого на види діяльності (Activity-Based Budgeting), яке дозволить деталізувати структуру операційних витрат та оцінити економічний ефект від інвестицій у технічне вдосконалення виробничих процесів.

Крім того, кожен інвестиційний проєкт має супроводжуватися плануванням показників окупності (ROI Planning), що забезпечить контроль ефективності вкладених коштів та запобігатиме зниженню фактичної рентабельності діяльності.

- Бюджетування, орієнтоване на види діяльності (ABB): Впровадження цієї методики дозволить точно відстежувати, які саме операційні витрати (енергоспоживання, сировина, логістика) зростають. Це дасть змогу:

- Контролювати витрати на підтримання задовільного стану обладнання у 2025 році (плановий інвестиційний напрямок) та оцінювати економічний ефект від інвестицій у технічне вдосконалення 2024 року.

- Запобігти зниженню фактичної EBITDA за рахунок підвищення ефективності планування собівартості.

- Планування повернення інвестицій (ROI Planning): кожен поточний проєкт із технічного вдосконалення (2024-2025 pp.) має супроводжуватися чітким планом очікуваного зниження питомих витрат або збільшенням КВГО, що забезпечить контроль за ефективністю інвестицій.

2.2. Удосконалення логістичного планування (вчасність поставок). Хронічне невиконання цілі вчасності поставок (93% у 2024 р.) створює ризики

для клієнтів, які беруть участь у стратегічних проєктах (Hitachi Energy).

- Створення плану реагування на логістичні ризики: планування часу доставки має включати буферний час (наприклад, +15% до середнього часу перевезення), розрахований на основі статистичного аналізу затримок 2023-2024 років.

- Пріоритезація відвантажень: у плані логістики має бути чітко визначено, що відвантаження для стратегічних клієнтів (наприклад, тристоронній проєкт із Hitachi Energy) мають найвищий пріоритет. Це дозволить зберегти ключові партнерські відносини.

2.3. Удосконалення соціального планування та інвестицій у безпеку. Інвестиційна діяльність підприємства включає створення безпечних умов праці та зменшення ризиків. Це має бути відображено у фінансовому плані мотивації.

- Розробка «Бюджету мотивації»: створення окремого бюджету, який пов'язує зростання продуктивності (забезпечене інвестиціями в обладнання) з ростом компенсацій. Це усуне проблему зниження середньої заробітної плати та підвищить лояльність персоналу.

- Інтеграція безпеки у витрати: витрати на створення безпечних умов праці та підтримання побутових приміщень (заплановані на 2025 р.) мають бути чітко відокремлені та розглянуті як інвестиції, що мінімізують соціальні ризики та запобігають виробничим простою.

3. Посилення контролю та інформаційної підтримки:

- Впровадження Advanced Planning System (APS): Розширення функціоналу ERP-системи для підтримки ковзного та сценарного планування. APS є критично необхідною для управління високою складністю виробництва (спеціалізовані шершаві плівки для високовольтних конденсаторів) та управління ланцюгами поставок у режимі реального часу, забезпечуючи точну координацію сировини, виробництва та логістики для стратегічних проєктів.

- План-факт аналіз KPI: Посилення щомісячного контролю виконання ключових показників (EBITDA, Вчасність поставок, КВГО) із обов'язковим аналізом причин відхилень та розробкою коригувальних заходів.

Таблиця 3.1

Систематизація пропозицій з удосконалення системи планування ТОВ «Теріхем
Тервакоскі»

№	Виявлена проблема / «Вузьке» місце (Діагностика)	Запропонований напрямок удосконалення	Ключовий інструмент (метод)
I. Фінансове та стратегічне планування			
1	Зниження фактичної EBITDA у 2024 р. на тлі зростання обсягів (Неточність планування витрат).	Підвищення точності та контролю операційних витрат.	Бюджетування, орієнтоване на види діяльності (ABB). Деталізація бюджетів за центрами відповідальності.
2	Жорстке річне планування, низька адаптивність до високої зовнішньої нестабільності (ціни на енергоносії, логістика).	Підвищення гнучкості та актуальності бюджетування.	Ковзне планування (Rolling Forecast): щоквартальне оновлення 12-місячного горизонту.
3	Високі ризики стратегічних, довгострокових R&D-проектів (Hitachi Energy, електрокари).	Обґрунтування інвестиційних рішень та оцінка ризиків.	Сценарне планування та R&D-моделювання (NPV, IRR) для оцінки різних сценаріїв розвитку.
4	Відсутність контролю за віддачею від інвестицій у модернізацію та підтримання обладнання (2024-2025 рр.).	Контроль ефективності використання інвестиційного капіталу.	Планування повернення інвестицій (ROI Planning): чіткий план зниження питомих витрат або зростання КВГО.
II. Операційне та логістичне планування			
5	Хронічне невиконання цілі вчасності поставок (93% факт у 2024 р.).	Нівелювання логістичних ризиків та пріоритезація клієнтів.	Створення Плану реагування на логістичні ризики (інтеграція буферного часу, диверсифікація маршрутів). Пріоритезація відвантажень для стратегічних клієнтів (Hitachi Energy).
III. Соціальне та інформаційне планування			
6	Зниження середньої заробітної плати на тлі зростання продуктивності праці (Дефекти соціального планування).	Синхронізація компенсацій із результатами праці та інвестиціями в обладнання.	Розробка «Бюджету мотивації» з прив'язкою зростання компенсацій до зростання продуктивності та фінансових результатів.
7	Недостатній рівень автоматизації та координації складних планів (ковзне, сценарне, логістичне).	Інформаційна підтримка та інтеграція планувальних процесів.	Впровадження Advanced Planning System (APS) для управління ланцюгами поставок у реальному часі та підтримки сценарного моделювання.

Джерело: власна розробка

Пропозиції, представлені у таблиці 3.1, сфокусовані на трансформації системи планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» з реактивної (яка добре керує поточною виробничою діяльністю) на проактивну та адаптивну (здатну

ефективно управляти ризиками, інвестиціями та стратегічними R&D-проєктами).

Таким чином, удосконалення практики бізнес-планування на ТОВ «Теріхем Тервакоскі» має ґрунтуватися на поєднанні стратегічних орієнтирів материнської компанії з сучасними інструментами управління, що забезпечить підвищення ефективності використання ресурсів, фінансову стабільність і сталий розвиток підприємства у довгостроковій перспективі.

3.2. Стратегічні напрями розвитку підприємства

Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Теріхем Тервакоскі» формуються в межах довгострокової корпоративної стратегії материнської компанії Terichem Tervakoski Group та реалізуються на рівні українського підприємства з урахуванням його виробничого потенціалу, ресурсних обмежень і зовнішніх умов функціонування. Основною метою стратегічного розвитку є забезпечення сталого зростання, зміцнення конкурентних позицій на міжнародному ринку конденсаторних плівок та підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Аналіз фінансово-економічного стану та системи бізнес-планування дозволив визначити ключові стратегічні напрями розвитку підприємства, які мають бути інтегровані у середньо- та довгострокові плани діяльності (рис. 3.1).

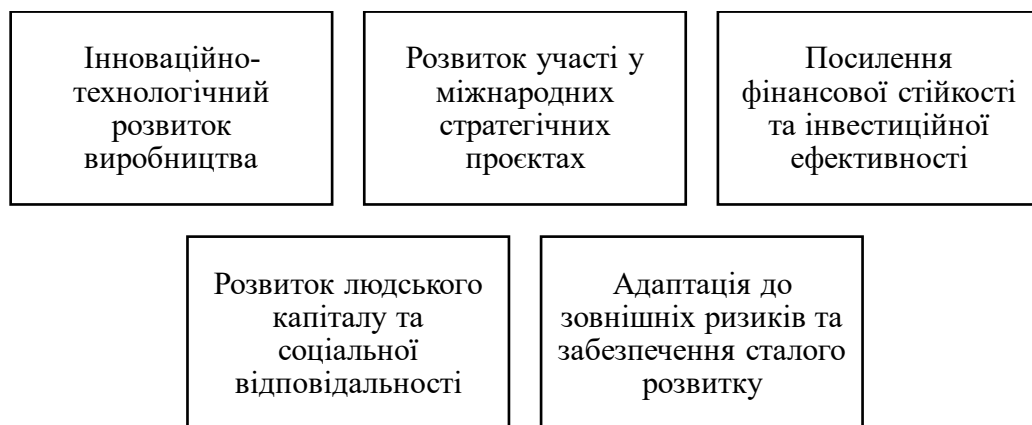


Рис. 3.1. Ключові стратегічні напрями розвитку ТОВ «Теріхем Тервакоскі»

Джерело: власна розробка

Провідним стратегічним напрямом розвитку ТОВ «Теріхем Тервакоскі» є інноваційно-технологічне оновлення виробництва, спрямоване на підвищення продуктивності, якості продукції та енергоефективності. Впровадження материнською компанією новітньої технології LISIM створює передумови для розширення номенклатури продукції та виготовлення надтонких конденсаторних плівок із покращеними технічними характеристиками.

Для українського підприємства цей напрям означає:

- адаптацію виробничих процесів до нових технологічних стандартів групи;
- підвищення рівня автоматизації та цифровізації виробництва;
- забезпечення відповідності продукції вимогам міжнародних клієнтів у галузях високовольтної енергетики, електромобільності та електротранспорту.

Реалізація даного напрямку сприятиме зростанню доданої вартості продукції та посиленню позицій підприємства в глобальних ланцюгах створення вартості.

Важливим стратегічним напрямом розвитку є активна участь підприємства у міжнародних інноваційних проєктах, зокрема у тристоронніх програмах із виробниками сировини та кінцевої продукції, таких як Hitachi Energy. Участь у подібних проєктах дозволяє підприємству інтегруватися у високотехнологічні сегменти ринку та отримувати стабільні довгострокові замовлення.

Перспективними є також проєкти, пов'язані з:

- розвитком електромобільності та електролокомотивів;
- створенням обладнання для генерації енергії з відновлюваних джерел;
- розробкою нових типів електричних мереж для передачі електроенергії.

Реалізація цього напрямку сприятиме диверсифікації портфеля замовлень, зниженню залежності від окремих ринків та підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Стратегічний розвиток підприємства неможливий без забезпечення

належного рівня фінансової стійкості та ефективного управління інвестиційними ресурсами. В умовах реалізації капіталомістких проєктів особливої актуальності набуває контроль за рентабельністю вкладень та управління витратами.

У межах цього напрямку передбачається:

- підвищення ефективності використання виробничих активів;
- оптимізація структури витрат із застосуванням сучасних методів фінансового планування;
- узгодження інвестиційних рішень із довгостроковими стратегічними цілями групи.

Зазначені заходи дозволять забезпечити стабільне зростання показників прибутковості та підвищити довіру з боку інвесторів і партнерів.

Людський капітал є ключовим чинником реалізації стратегічних цілей підприємства, особливо в умовах високотехнологічного виробництва. Стратегічний розвиток ТОВ «Теріхем Тервакоскі» передбачає інвестування у професійний розвиток персоналу, підвищення рівня безпеки праці та формування ефективної системи мотивації.

Основними завданнями у цьому напрямі є:

- підвищення кваліфікації працівників відповідно до нових технологічних вимог;
- покращення умов праці та зниження виробничих ризиків;
- формування соціально орієнтованої моделі управління персоналом.

Реалізація даного напрямку сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та забезпеченню стабільності виробничих процесів.

Функціонування підприємства в умовах військового стану, логістичних обмежень та макроекономічної нестабільності зумовлює необхідність посилення адаптивності системи управління. Стратегічний розвиток підприємства передбачає інтеграцію принципів ризик-менеджменту та сталого розвитку у систему планування.

У цьому контексті важливими є:

- диверсифікація логістичних маршрутів та постачальників;
- підвищення енергоефективності виробництва;
- орієнтація на екологічно відповідальні технології та зниження вуглецевого сліду.

Зазначені заходи відповідають глобальній місії групи та створюють передумови для довгострокового сталого розвитку підприємства.

Більш детально розглянемо бізнес-план інвестиційного проєкту: «Підвищення технологічної стійкості та розширення участі у стратегічних R&D проєктах». Цей бізнес-план розроблено на основі аналізу виконання цілей ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за 2022-2024 роки, інвестиційних пріоритетів підприємства (підвищення потужності, якості, безпеки) та стратегічних перспектив розвитку (табл. 3.2-3.5).

Резюме проєкту демонструє комплексний підхід до підвищення ефективності ТОВ «Теріхем Тервакоскі» через одночасне вирішення операційних, фінансових та стратегічних завдань.

Таблиця 3.2

Резюме проєкту «Підвищення технологічної стійкості та розширення участі у стратегічних R&D проєктах»

Параметр	Опис
Назва проєкту	Підвищення технологічної стійкості та розширення участі у стратегічних R&D проєктах
Мета проєкту	Усунути ключові «вузькі» місця (логістика, контроль витрат) та забезпечити фінансування стратегічних R&D-проєктів (Hitachi Energy, електромобільність) для стійкого зростання EBITDA та зміцнення ринкового лідерства у сегменті високотехнологічних плівок.
Інвестиційний горизонт	2025-2026 рр.
Основні інвестиційні напрями (2025)	1. Модернізація логістичної інфраструктури. 2. Інвестиції у підтримання задовільного стану обладнання (заплановані). 3. Інвестиції в R&D-проєкти (шершаві плівки, електрокари).
Очікуваний результат	Стабільне виконання цілі Вчасності поставок (98%), зростання фактичної EBITDA понад 3100 тис. євро (за рахунок контролю витрат), забезпечення кадрової стійкості та технологічного лідерства.

Джерело: власна розробка

Основна увага приділяється усуненню виявлених «вузьких» місць у логістиці та контролі витрат, що забезпечить стабільність виробничих процесів

і підвищення рентабельності. Паралельно планується підтримка та розширення участі у стратегічних R&D-проектах (Hitachi Energy, електромобільність), що сприятиме технологічному лідерству компанії та зміцненню її позицій на високотехнологічному ринку. Інвестиційний горизонт 2025-2026 рр. дозволяє планомірно поєднати модернізацію логістики, технічне вдосконалення обладнання та розвиток інноваційних продуктів, що очікувано забезпечить досягнення ключових показників – підвищення фактичної EBITDA, своєчасність поставок та стабільність кадрового потенціалу.

Ринок ВОРР-плівок є висококонкурентним як на міжнародному, так і на українському рівні, що зумовлює необхідність постійного удосконалення технологій та стратегічного позиціонування підприємства. ТОВ «Теріхем Тервакоскі» функціонує як частина міжнародної групи Terichem Tervakoski Group і спеціалізується на виробництві високотехнологічних шершавих плівок для високовольтних конденсаторів, а також розширює участь у R&D-проектах (електромобільність, відновлювана енергія).

Таблиця 3.3

SWOT-аналіз для ТОВ «Теріхем Тервакоскі»

Категорія	Позиція підприємства
Сильні сторони (Strengths)	- Високий рівень технологічної експертизи та інноваційних виробничих процесів. - Частина міжнародної групи Terichem Tervakoski Group, що забезпечує доступ до фінансування та стратегічних ресурсів. - Орієнтація на високотехнологічні та високомаржинальні сегменти. - Наявність налагоджених процесів R&D для шершавих плівок та електромобільних проєктів.
Слабкі сторони (Weaknesses)	- Хронічні проблеми з логістикою та вчасністю поставок (93% у 2024 р.). - Недостатня інтеграція соціального планування у фінансові бюджети. - Залежність від коливань цін на енергоносії та сировину. - Обмежена присутність на деяких міжнародних ринках порівняно з конкурентами.
Можливості (Opportunities)	- Розширення участі у стратегічних R&D-проектах (Hitachi Energy, електромобільність, відновлювана енергія). - Зростання попиту на високотехнологічні плівки у світовому сегменті електротехніки та енергетики. - Оптимізація логістичних процесів та інтеграція ковзного планування (Rolling Forecast) для підвищення ефективності. - Використання інноваційних методик управління витратами та ROI Planning.
Загрози (Threats)	- Висока конкуренція з боку німецьких та китайських виробників високотехнологічних плівок.

Категорія	Позиція підприємства
	- Макроекономічна нестабільність та військовий стан в Україні. - Коливання валютних курсів та цін на сировину. - Ризики невиконання стратегічних KPI при недостатній адаптації глобальної стратегії материнської компанії до локальних умов.

Джерело: власна розробка

Основними конкурентними перевагами підприємства є:

- високий рівень технологічної експертизи та інноваційних виробничих процесів;
- орієнтація на міжнародні ринки та участь у стратегічних партнерствах;
- інтеграція досліджень і розробок у виробничі процеси, що забезпечує високу якість та маржинальність продукції.

Український ринок ВОРР-плівок представлений кількома великими виробниками, серед яких ТОВ «Теріхем Тервакоскі» займає провідні позиції у сегменті високотехнологічних продуктів. На міжнародному рівні основними конкурентами є великі німецькі та китайські компанії, що виготовляють пакувальні та спеціалізовані плівки.

Стратегічне позиціонування підприємства передбачає концентрацію на високотехнологічних та високомаржинальних сегментах, розвиток R&D-проектів, диверсифікацію клієнтської бази та оптимізацію логістичних ланцюгів. Такий підхід дозволяє забезпечити зростання ринкової частки, стабільне виконання ключових KPI та підтримку технологічного лідерства у довгостроковій перспективі.

Таблиця 3.4

Оцінка ринку та стратегічне позиціонування

Параметр	Висновок	Підтвердження
Основний ринок	Високотехнологічні поліпропіленові плівки для конденсаторів.	Стратегічна концентрація на CF плівці (112,6% перевиконання плану 2024 р.).
Ключові драйвери	Глобальний перехід на відновлювані джерела енергії та розвиток електротранспорту (електрокари, електролокомотиви).	Участь у проєктах із створення обладнання для генерації відновлюваних видів енергії та Hitachi Energy.
Конкурентна перевага	Виняткова якість (0% рекламаций) та технологічна досконалість.	Постачання спеціалізованих шершавих плівок для високовольтних конденсаторів (Hitachi Energy).

Джерело: власна розробка

Бізнес-план сфокусований на усуненні трьох критичних "вузьких" місць (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Операційний та логістичний план

Ціль	Захід	Очікуваний результат
Вчасність поставок	Модернізація логістичної інфраструктури: Інвестиції у складське обладнання / логістичний софт для оптимізації відвантажень.	Виконання цілі 98% (усунення хронічної проблеми). Зменшення ризиків для стратегічних клієнтів.
Технологічна стійкість	Реалізація плану 2025 р. по підтриманню обладнання (заплановані інвестиції) з посиленням контролем КВГО.	Збереження КВГО на рівні 102% та мінімізація позапланових простоїв виробничої лінії.
R&D та Розширення	Створення пілотної лінії/можливостей для виробництва плівок для електрокарів та електролокомотивів.	Вихід на новий високомаржинальний ринок до кінця 2026 р.

Джерело: власна розробка

Таблиця 3.6 демонструє чітке поєднання стратегічних цілей підприємства з конкретними операційними та логістичними заходами. Модернізація логістичної інфраструктури забезпечить своєчасність поставок на рівні 98%, що усуне хронічну проблему та зміцнить відносини зі стратегічними клієнтами. Реалізація плану підтримання обладнання сприятиме збереженню КВГО на рівні 102% та мінімізації позапланових простоїв, забезпечуючи технологічну стійкість виробничих ліній. Розширення R&D-напрямків через створення пілотної лінії для плівок електромобільного та електротранспорту відкриває можливості виходу на нові високомаржинальні ринки до кінця 2026 року, що зміцнює стратегічне позиціонування підприємства та підвищує рентабельність.

Також розглянемо бізнес-план інвестиційного проєкту: «Інтеграція в екосистему LISIM та підвищення операційної стійкості ТОВ «Теріхем Тервакоскі»». Цей бізнес-план розроблено з урахуванням глобального стратегічного кроку Tervakoski Films Group – впровадження інноваційної технології LISIM у Словаччині – та його впливу на локальну діяльність ТОВ

«Теріхем Тервакоскі» у 2025-2026 роках. Українська філія позиціонується як ключовий центр операційної досконалості та R&D спеціалізації, що підтримує Групу під час масштабної технологічної трансформації.

Таблиця 3.6

Резюме проєкту «Інтеграція в екосистему LISIM та підвищення операційної стійкості ТОВ «Теріхем Тервакоскі»

Параметр	Опис
Назва проєкту	Інтеграція в екосистему LISIM та підвищення операційної стійкості
Місце реалізації	ТОВ «ТЕРІХЕМ ТЕРВАКОСКИ» (Україна) – в координації з головним офісом та LISIM-лінією (Словаччина).
Мета проєкту	Забезпечити максимальну ефективність та прибутковість існуючої виробничої лінії CF плівки (Україна) для фінансової підтримки Групи під час запуску LISIM, а також розвивати спеціалізовані продукти (наприклад, ECU), які доповнюють асортимент надтонких LISIM-плівок.
Інвестиційний горизонт	2025-2026 рр. (на період запуску LISIM).
Основні інвестиційні напрями (2025)	1. Цільові інвестиції в логістику та контроль витрат. 2. Підтримання обладнання та виробничих приміщень (згідно з планом). 3. R&D спеціалізація на плівках для екстремальних умов (ECU).
Очікуваний результат	Стабільне виконання цілі Вчасності поставок (98%), зростання фактичної EBITDA понад 3100 тис. євро, нульова кількість рекламцій та готовність до випуску нових спеціалізованих продуктів для автомобільного ринку.

Джерело: власна розробка

Таблиця 3.7

Стратегічний контекст та оцінка ринку

Параметр	Вплив технології LISIM	Позиціонування ТОВ «Теріхем Тервакоскі»
Головна Технологія	LISIM – перше у Західній півкулі одночасне двохосьове розтягування. Дозволяє виробляти надтонкі плівки (2-5 мікрон) з оптимізованою якістю.	Центр R&D спеціалізації: Філія збереже експертизу в традиційному, але перевіреному послідовному розтягуванні, фокусуючись на товстіших та спеціалізованих плівках (наприклад, для високовольтних конденсаторів Hitachi Energy та високотемпературних ECU).
Ключові ринки	LISIM орієнтована на зростаючий попит в електромобільності та інтелектуальній енергомережі, де потрібні надтонкі плівки.	Філія посилює свою участь у проєктах із розвитку електрокарів та електролокомотивів (використовуючи, зокрема, плівку ECU, яка витримує надвисокі температури).
Конкурентна перевага Групи	Технологічне лідерство та гнучкість у виробництві повного спектру високоякісних плівок (від традиційних до надтонких LISIM).	Операційна стійкість: Українська філія має забезпечити бездоганну якість (0% рекламцій) та надійну логістику, щоб підтримувати стабільність постачання Групи під час запуску LISIM-лінії у 2025 році.

Джерело: власна розробка

Технологія LISIM® (Linear Simultaneous Stretching) – це інноваційний метод одночасного двохосьового розтягування плівки (MD та CD), що забезпечує надтонкі конденсаторні плівки високої якості. На відміну від традиційного послідовного двовісного розтягування, LISIM дозволяє:

- виготовляти плівку товщиною 2–5 мікрон;
- досягати оптимальної однорідності та механічної міцності;
- підвищувати гнучкість виробництва та скорочувати виробничі цикли.

Ця технологія є першою в Західній півкулі, що відкриває ТОВ «Теріхем Тервакоскі» стратегічні конкурентні переваги.

Таблиця 3.8

Операційний та логістичний план ТОВ «Теріхем Тервакоскі» (2025-2026 рр.)

Ціль	Захід	Інтеграція з LISIM
Вчасність поставок	Термінова модернізація логістики: Впровадження системи контролю логістичних ризиків та буферного часу у плани відвантажень.	Мінімізація ризику невиконання зобов'язань перед ключовими клієнтами (наприклад, Hitachi Energy), який є критичним у період технологічної трансформації Групи.
Ефективність виробництва	Реалізація плану 2025 р. по підтриманню обладнання та виробничих приміщень. Посилення контролю за КВГО.	Забезпечення максимальної надійності та ефективності існуючої лінії для компенсації можливих початкових ризиків/фокусу уваги Групи на Словаччині.
Співпраця з LISIM	Участь у команді зі встановлення нових машин для різання (як планується у Словаччині), обмін досвідом українських операторів.	Отримання знань про нове обладнання для потенційного впровадження в Україні у майбутньому та забезпечення синергії.

Джерело: власна розробка

План демонструє системний підхід до забезпечення операційної стійкості та логістичної ефективності під час технологічної трансформації підприємства. Модернізація логістики та впровадження системи контролю ризиків і буферного часу дозволяє мінімізувати ймовірність невиконання зобов'язань перед ключовими клієнтами, зокрема Hitachi Energy. Реалізація плану підтримки обладнання та посилення контролю КВГО забезпечує надійність і ефективність існуючої виробничої лінії, що критично під час запуску технології LISIM у Словаччині. Співпраця з командою LISIM та обмін досвідом

українських операторів створює основу для майбутньої інтеграції передових технологій в Україні та підвищує синергію між виробничими потужностями.

Отже, стратегічні напрями розвитку ТОВ «Теріхем Тервакоскі» визначено не як альтернативну стратегію, а як механізми ефективної реалізації корпоративної стратегії материнської компанії з урахуванням фінансового стану та операційних можливостей українського підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Оцінка ефективності запропонованих заходів є ключовим етапом управлінського планування та дозволяє визначити, наскільки реалізація стратегічних і тактичних рішень сприятиме досягненню цілей підприємства. Для ТОВ «Теріхем Тервакоскі» ефективність заходів оцінюється з урахуванням фінансових, операційних, технологічних та соціально-кадрових аспектів. Такий підхід дозволяє комплексно оцінити вплив модернізації виробничих процесів, інтеграції технології LISIM, оптимізації логістики та розвитку R&D-напрямів на підвищення рентабельності, стабільності виробництва та конкурентоспроможності підприємства.

Стратегічне позиціонування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» як складової Tervakoski Films Group ґрунтується на глобальній динаміці ринку конденсаторних плівок та унікальних конкурентних перевагах, що були посилені масштабною технологічною інвестицією Групи у лінію LISIM.

Ринок поліпропіленових конденсаторних плівок (BOPP) є високотехнологічним і демонструє стійке зростання, орієнтовно на рівні 3-4% CAGR до 2036 року (за даними галузевих прогнозів). Основні рушійні сили цього ринку наведені у табл. 3.9.

Інвестиція Групи в лінію LISIM є ключовим стратегічним кроком, що кардинально змінює її позиціонування на ринку.

LISIM (Лінійний Симуляційний Одночасний Метод): Ця технологія забезпечує одночасне двохосьове розтягування плівки, що дозволяє виготовляти надтонкі плівки (2-5 мкм) з покращеними механічними та електричними властивостями.

Таблиця 3.9

Оцінка глобального ринку конденсаторних плівок

Драйвер ринку	Специфіка попиту	Стратегічна відповідь Групи Tervakoski
Електромобільність (EV)	Потреба у надтонких плівках (2–5 мкм) з високою енергетичною щільністю для силових електроніки, а також у високотемпературних плівках для роботи в суворих умовах (ECU).	Технологія LISIM (одночасне розтягування) – для надтонких плівок. Плівка Tervakoski ECU (з Stelora™) – для високотемпературних застосувань.
Відновлювана енергетика (ВДЕ) та Smart Grids	Потреба у високопродуктивних плівках для високовольних DC (HVDC) конденсаторів, що забезпечують передачу та зберігання енергії.	Участь у проєктах із Hitachi Energy та створення обладнання для генерації ВДЕ.
Мініатюризація та Енергоефективність	Безперервний попит на тонші плівки без втрати діелектричної міцності.	Впровадження LISIM як "інструменту для реагування на зростаючий попит на тонкі та надтонкі плівки".

Джерело: власна розробка

Конкурентна перевага Групи: Впровадження LISIM (перша така установка в Західній півкулі) перетворює Tervakoski Films Group на технологічного лідера, здатного задовольнити попит на увесь спектр високоякісних конденсаторних плівок – від традиційних до надтонких інноваційних рішень.

Українська філія позиціонується не як конкурент, а як центр операційної досконалості та R&D спеціалізації, що доповнює технологічні можливості лінії LISIM.

Таблиця 3.10

Стратегічне позиціонування ТОВ «Теріхем Тервакоскі»

Напрямок позиціонування	Опис ролі	Діяльність філії
1	2	3

Операційна стійкість та якість	Філія є стабільним та надійним постачальником високоякісних плівок (вироблених традиційним послідовним методом), що гарантує стабільність фінансових потоків та якості Групи під час запуску LISIM (2025 р.).	Виняткова якість (0% рекламаций) та високий показник КВГО. Фокус на контролі витрат для забезпечення високої EBITDA.
R&D спеціалізація (високо-температурні рішення)	Розробка та виробництво спеціалізованих плівок, які вимагають унікальних властивостей, що не завжди досяжні на LISIM-лінії (товщі плівки, спеціальні покриття).	Плівка ECU (надвисока термічна стійкість для автомобільної промисловості) та постачання шершавих плівок для

Продовження табл. 3.10

1	2	3
		високовольтних конденсаторів Hitachi Energy.
Стратегічна інтеграція	Активна участь у ключових галузевих проєктах, які забезпечують довгострокове зростання.	Участь у тристоронньому проєкті (Hitachi Energy), у проєктах із розвитку електрокарів/електролокомотивів та обладнання для ВДЕ.
Локальний ризик-менеджмент	Збереження енергетичної та виробничої незалежності в умовах воєнного стану (інвестиції в підтримання обладнання та побутових приміщень).	Заплановані інвестиції 2025 року, що спрямовані на підтримання задовільного стану обладнання та зменшення ризиків.

Джерело: власна розробка

Стратегічне позиціонування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» базується на принципі комплементарності (доповнюваності):

1. LISIM-лінія (Словаччина): Орієнтована на майбутнє та надтонкі, високотехнологічні плівки.

2. ТОВ «ТЕРІХЕМ ТЕРВАКОСКІ» (Україна): Орієнтована на стабільність, фінансову стійкість та спеціалізовані рішення (висока температура, висока напруга), які критично важливі для утримання стратегічних партнерів і розвитку ринку електромобільності.

Таке позиціонування дозволяє Групі охопити весь діапазон потреб ринку та мінімізувати ризики, пов'язані з переходом до нової технології, покладаючись на перевірену операційну досконалість української філії.

Спочатку розглянемо фінансові показники бізнес-плану «Підвищення технологічної стійкості та розширення участі у стратегічних R&D проєктах» (табл. 3.11-3.13).

Аналіз фінансового, інвестиційного та соціального планів підтверджує комплексний підхід підприємства до підвищення ефективності та стабільності діяльності. Впровадження АBB-бюджетування дозволяє чітко ідентифікувати непрямі витрати та контролювати їх, що сприяє зростанню фактичної EBITDA понад 3 100 тис. євро.

Таблиця 3.11

Фінансовий та інвестиційний план ТОВ «Теріхем Тервакоскі»

Ціль	Захід	Очікуваний результат
Контроль витрат (EBITDA)	Впровадження системи Бюджетування, орієнтованого на види діяльності (ABB) для ідентифікації та контролю непрямих витрат.	Зростання фактичної EBITDA понад 3 100 тис. євро (при зростанні обсягів продажів).
Фінансування R&D	Виділення фіксованої частки (наприклад, 10-15%) від фактичного перевиконання планової EBITDA на фінансування тристороннього проєкту з Hitachi Energy.	Гарантоване фінансування інноваційних проєктів без шкоди для операційного бюджету.
Прогноз та адаптивність	Перехід до ковзного планування (Rolling Forecast).	Підвищення точності прогнозування витрат і прибутку та оперативна адаптація до зміни цін на енергоносії.

Джерело: власна розробка

Виділення частки перевиконання EBITDA на фінансування R&D-проєктів гарантує безперервність інноваційної діяльності без шкоди для операційного бюджету. Перехід на ковзне планування (Rolling Forecast) забезпечує точність прогнозів і оперативну адаптацію до змін цін на сировину та енергоносії, підвищуючи фінансову гнучкість підприємства.

Таблиця 3.12

Соціальний та ризиковий план

Ціль	Захід	Очікуваний результат
Утримання персоналу	Розробка бюджету мотивації, що прямо пов'язує зростання продуктивності праці (факт) зі зростанням середньої заробітної плати.	Усунення соціального ризику (зниження ЗП при зростанні продуктивності) та підвищення лояльності ключових фахівців.
Безпека та Комфорт	Повне виконання інвестиційного плану 2025 р. щодо побутових приміщень та забезпечення безпечних умов праці.	Підтвердження високих стандартів безпеки (IFR=0) та покращення умов праці.
Ризик-менеджмент	Впровадження сценарного планування (базовий, оптимістичний, кризовий)	Забезпечення готовності до зовнішніх викликів та мінімізація потенційних

Ціль	Захід	Очікуваний результат
	сценарії).	збитків.

Джерело: власна розробка

Розробка бюджету мотивації, пов'язаного із продуктивністю, дозволяє утримати ключових фахівців, підвищити лояльність персоналу та знизити соціальні ризики. Інвестиції у безпеку та комфорт працівників гарантують високі стандарти охорони праці (IFR=0) та покращують умови роботи, що позитивно впливає на ефективність виробництва. Впровадження сценарного планування забезпечує готовність до зовнішніх викликів та мінімізує потенційні збитки від макроекономічних коливань чи надзвичайних ситуацій.

Запропоновані заходи забезпечують збалансоване поєднання фінансової стабільності, інноваційного розвитку та соціальної відповідальності. Вони створюють передумови для стійкого підвищення рентабельності, технологічного лідерства та збереження кадрового потенціалу, що критично для довгострокового розвитку ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у складних умовах зовнішнього середовища.

Таблиця 3.13

Оцінка фінансової ефективності бізнес-плану «Підвищення технологічної стійкості та розширення участі у стратегічних R&D проєктах»

Показник	Базовий прогноз (2024 факт)	Цільовий прогноз (2026 план)	Інвестиційний ефект
Продаж CF плівки, тон	2415	> 2700	Розширення ринкової частки.
Вчасність поставок, %	93,0% (не виконано)	98,0%	Покращення репутації та утримання клієнтів.
Фактична ЕВІТДА, тис. євро	2663	> 3100	Зростання на 16% за рахунок контролю витрат та R&D.
Коефіцієнт використання обладнання (КВГО), %	102,0%	> 102,5%	Підтвердження ефективності інвестицій 2025 р.

Джерело: власна розробка

Реалізація цього бізнес-плану дозволить ТОВ «Теріхем Тервакоскі» не лише підтримувати високий рівень операційної ефективності, досягнутий у 2024 році, але й усунути ключові управлінські недоліки. Інтеграція гнучких

методик планування та цільові інвестиції у логістику та R&D забезпечать стійкість фінансового результату (EBITDA) та успішну реалізацію стратегічних проєктів у сфері чистої енергетики та електротранспорту.

Далі розглянемо показники ефективності бізнес-плану «Інтеграція в екосистему LISIM та підвищення операційної стійкості ТОВ «Теріхем Тервакоскі».

Таблиця 3.14

Фінансовий та інвестиційний план

Ціль	Захід	Фінансове обґрунтування
Фінансова підтримка Групи	Впровадження бюджетування, орієнтованого на види діяльності (ABB).	Усунення проблеми зниження фактичної EBITDA (2024 р.). Це забезпечить фінансову стійкість української філії для підтримки великих інвестицій Групи у LISIM.
Інвестиційний фокус	Направлення інвестицій 2025 р. строго на підтримання обладнання (заплановано) та цільові інвестиції в логістику.	Перерозподіл інвестицій: локальні інвестиції в Україну фокусуються на стабільності та якості, тоді як Група фінансує технологічний прорив LISIM.
R&D Фінансування	Формалізація бюджетування тристороннього проєкту (Hitachi Energy) як критичного для збереження технологічної переваги.	Забезпечення стійкого фінансування спеціалізованих продуктів (шершаві плівки), які не вироблятимуться на LISIM-лінії.

Джерело: власна розробка

Таблиця 3.15

R&D та соціальний план

Ціль	Захід	Стратегічний вплив
R&D спеціалізація	Пріоритетне фінансування розробки та виробництва плівки Tervakoski для ECU (для автомобільної промисловості).	Доповнення LISIM-асортименту: Українська філія стає центром компетенції для плівок, які вимагають високої стійкості до температур та суворих умов, тоді як LISIM фокусується на надтонких плівках.
Кадрова стійкість	Впровадження бюджету Мотивації, що пов'язує продуктивність (ефективність) із компенсацією.	Забезпечення утримання кваліфікованих кадрів (директор з R&D, менеджери з виробництва), чий досвід є критично важливим для R&D-проєктів та підтримки стабільності у період LISIM-трансформації.
Технологічні знання	Проведення спеціалізованого навчання для української команди на базі LISIM-лінії (Словаччина) у 2025 р.	Підготовка фахівців до майбутнього, коли технологія LISIM або її елементи можуть бути інтегровані в Україні.

Джерело: власна розробка

Реалізація цього плану забезпечить стратегічне узгодження діяльності ТОВ «Теріхем Тервакоскі» з глобальною стратегією Групи LISIM. Українська філія, підвищивши свою операційну стійкість та усунувши проблеми з логістикою та фінансовим контролем, зможе максимізувати прибуток на існуючих лініях, ефективно фінансуючи таким чином інвестиційний прорив Групи LISIM, і водночас забезпечити спеціалізацію на високомаржинальних продуктах, що доповнюють LISIM-асортимент.

Для візуалізації синергетичного ефекту від комплексу запропонованих заходів представимо їх у вигляді стратегічної карти (табл. 3.14).

Таблиця 3.16

Ефективність запропонованих заходів

Напрямок ефекту	Вплив ключових заходів	Кількісний показник ефективності
Фінансова Стабільність	Впровадження АВВ та Rolling Forecast.	EBITDA > 3100 тис. євро (Зростання на >16%)
Операційна Ефективність	Цільові інвестиції в логістику та підтримання обладнання.	Вчасність поставок 98%; КВГО > 102,5%
Технологічне Лідерство	Сценарне планування та фінансування R&D (Hitachi Energy, ECU).	Гарантоване фінансування R&D; Доповнення LISIM-асортименту (нова лінійка ECU).
Соціальна Стійкість	Розробка Бюджету мотивації та інвестиції у безпеку.	Усунення соціального ризику (відтоку кадрів); Підтвердження стандартів безпеки (IFR=0).

Джерело: власна розробка

Оцінка ефективності запропонованих заходів демонструє, що комплексне впровадження фінансових, операційних, технологічних та соціально-кадрових рішень забезпечує стійкий розвиток ТОВ «Теріхем Тервакоскі» у довгостроковій перспективі.

1. Фінансова стабільність. Впровадження АВВ-бюджетування та ковзного планування (Rolling Forecast) дозволяє контролювати витрати та адаптувати фінансові показники до змін ринку, що забезпечує зростання EBITDA понад 3 100 тис. євро (+16%) та підтримку фінансування стратегічних R&D-проектів.

2. Операційна ефективність. Цільові інвестиції в логістику та підтримання обладнання підвищують КВГО до понад 102,5% і дозволяють досягти виконання цілі вчасності поставок на рівні 98%, усуваючи хронічні

проблеми 2024 року та зміцнюючи репутацію підприємства серед стратегічних клієнтів.

3. Технологічне лідерство. Фінансування R&D-напрямів (Hitachi Energy, ECU) та участь у трансфері технологій LISIM забезпечують стратегічне розширення асортименту продуктів та розвиток компетенцій української філії, що створює передумови для виходу на високомаржинальні ринки і підтримки конкурентної переваги Групи.

4. Соціальна стійкість. Розробка бюджету мотивації, поєднаного з продуктивністю, а також інвестиції у безпеку та комфорт працівників забезпечують утримання ключових кадрів, підвищують лояльність персоналу та підтримують високі стандарти охорони праці (IFR=0).

Запропоновані заходи формують синергійний ефект між фінансовою стабільністю, операційною ефективністю, технологічним розвитком та соціальною відповідальністю. Їх реалізація дозволяє ТОВ «Теріхем Тервакоскі» забезпечити стійке підвищення рентабельності, технологічного лідерства та конкурентоспроможності, а також підготувати підприємство до масштабного впровадження технології LISIM та реалізації стратегічних проєктів Групи.

Удосконалення бізнес-планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» має стратегічне значення для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища та високої конкуренції. Аналіз практики планування показав наявність «вузьких» місць у логістиці, контролі витрат та соціальному плануванні, що потребує впровадження сучасних гнучких методик, таких як ковзне планування (Rolling Forecast), сценарне моделювання та АBB-бюджетування.

Запропоновані заходи спрямовані на підвищення фінансової стабільності, ефективності операцій, технологічного лідерства та соціальної стійкості підприємства. Вони забезпечують: контроль витрат та зростання EBITDA, підвищення вчасності поставок та ефективності використання обладнання, розвиток R&D-напрямів і інтеграцію у глобальні технологічні проєкти LISIM, утримання ключових кадрів і покращення умов праці.

Реалізація комплексного підходу до бізнес-планування створює передумови для довгострокового підвищення конкурентоспроможності, ринкової стійкості та технологічного лідерства ТОВ «Теріхем Тервакоскі», дозволяючи підприємству успішно адаптуватися до викликів сучасного ринку та реалізовувати стратегічні інвестиційні проєкти.

Висновки до розділу 3

В результаті дослідження напрямів удосконалення бізнес-планування забезпечення розвитку ТОВ «Теріхем Тервакоскі» можна зробити наступні висновки.

1. Удосконалення бізнес-планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства у складних макроекономічних та конкурентних умовах. Основною метою модернізації планування є підвищення гнучкості управління, контроль за витратами та усунення «вузьких» місць у виробничих, фінансових та соціальних процесах. Впровадження сучасних методик, таких як сценарне планування, ковзне прогнозування (Rolling Forecast) та АBB-бюджетування, дозволяє оперативно адаптуватися до змін ринку та підвищити точність прогнозування фінансових показників.

2. Стратегічні напрями розвитку ТОВ «Теріхем Тервакоскі» зосереджені на підвищенні технологічної стійкості, інтеграції у глобальні проєкти LISIM, розвитку високотехнологічних R&D-напрямів та зміцненні позицій на ринку конденсаторних плівок і електромобільності. Пріоритетними є модернізація логістичної інфраструктури, підтримання виробничих потужностей, розширення асортименту спеціалізованих продуктів і забезпечення кадрової стійкості. Узгодження локальних планів з довгостроковою стратегією материнської компанії забезпечує реалізацію інвестиційних пріоритетів та технологічне лідерство підприємства.

3. Стратегічний розвиток ТОВ «ТЕРІХЕМ ТЕРВАКОСКИ» базується на принципі комплементарності до LISIM-технології, фокусуючись на R&D

спеціалізації (плівки ECU, Hitachi Energy) та операційній стійкості. Оцінка ефективності підтверджує, що реалізація цих заходів призведе до зростання EBITDA понад 3100 тис. євро та досягнення ключових операційних цілей, таких як вчасність поставок 98%, забезпечуючи фінансову стабільність та технологічне лідерство підприємства у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження напрямів удосконалення бізнес-планування для забезпечення розвитку підприємства можна сформулювати такі висновки.

1. Бізнес-планування являє собою комплексний процес визначення стратегічних і тактичних цілей підприємства, а також аналізу ринкових, виробничих, фінансових та організаційних факторів. Основна мета цього процесу – мінімізувати невизначеність та забезпечити життєздатність бізнесу. Результатом бізнес-планування є бізнес-план – структурований документ, який містить обґрунтування доцільності реалізації проєкту, оцінку потенційних ризиків і прогноз ефективності майбутньої діяльності підприємства.

2. Бізнес-план є ключовим інструментом стратегічного управління, що дозволяє оцінювати альтернативні сценарії розвитку, визначати найбільш ефективні напрями діяльності та формувати оптимальні механізми їх реалізації. Згідно з методологією UNIDO, до складу бізнес-плану входять резюме проєкту, характеристика підприємства, маркетинговий, виробничий, організаційний та фінансовий розділи, а також аналіз ризиків. Така структура забезпечує системність планування та всебічну оцінку можливостей підприємства, встановлюючи зв'язок між бізнес-цілями та ресурсами для досягнення бажаних результатів.

3. Бізнес-плани можна класифікувати за різними критеріями: цільове призначення, зовнішнє середовище, часові горизонти, галузева специфіка, джерела фінансування та масштаб діяльності. Незалежно від типу, бізнес-план виступає базовим елементом управління підприємством і, у поєднанні з фінансовими показниками, слугує вагомим аргументом для інвесторів та кредиторів при прийнятті рішень щодо надання фінансової підтримки.

4. Встановлено зовнішні та внутрішні функції бізнес-плану. Зовнішня функція спрямована на презентацію проєкту потенційним інвесторам, кредиторам та партнерам, формування позитивного іміджу підприємства та обґрунтування його перспективності. Внутрішня функція забезпечує управління реалізацією проєкту, визначення ресурсних потреб, формування

послідовності дій, контроль виконання та оцінку економічної ефективності. Це підкреслює універсальність бізнес-плану як інструменту стратегічного та оперативного управління.

5. Проаналізовано нормативно-правове забезпечення бізнес-планування в Україні, яке формується під впливом національного законодавства, міжнародних стандартів та процесів євроінтеграції. Правове регулювання охоплює положення Конституції України, стандарти бухгалтерського обліку, методичні рекомендації органів державної влади та галузеві нормативи. Принципи економічної свободи, закріплені у Конституції, гарантують підприємствам право самостійно визначати стратегічний курс розвитку та напрями інвестиційної й інноваційної діяльності, створюючи надійну основу для впровадження системи бізнес-планування.

6. ТОВ «Теріхем Тервакоскі» є сучасним промисловим підприємством у складі міжнародної групи Terichem Tervakoski Group, яке спеціалізується на виробництві високотехнологічних поліпропіленових конденсаторних плівок. Продукція підприємства застосовується у високовольтних системах, електроенергетиці, електромобільності, електротранспорті та відновлюваних джерелах енергії. Підприємство орієнтоване на інноваційний розвиток, впровадження передових виробничих технологій, а також дотримання високих стандартів якості, безпеки та екологічної відповідальності, що забезпечує його конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Ефективна організаційна структура дозволяє філії успішно адаптуватися до викликів воєнного стану та підтримувати високий рівень виробничої діяльності й безпеки праці.

7. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Теріхем Тервакоскі» за період 2022-2024 років свідчить про позитивну динаміку ключових показників. Спостерігається зростання чистого доходу, валового та чистого прибутку, підвищення рентабельності діяльності та продуктивності праці. Підприємство демонструє високу ліквідність і фінансову стійкість, що підтверджується збільшенням власного капіталу, значним обсягом чистого оборотного капіталу та перевищенням нормативних коефіцієнтів ліквідності. Водночас, виявлено

тенденції до зростання витрат, що вплинуло на зниження фактичних фінансових результатів порівняно з плановими, що потребує посилення контролю за витратами.

8. Оцінка системи планування на підприємстві показала, що ТОВ «Теріхем Тервакоскі» застосовує комплексний підхід, поєднуючи стратегічне, поточне та оперативне планування, інтегроване у глобальну стратегію Terichem Tervakoski Group. Підприємство має чітко визначені Місію, Бачення та Довгострокову Стратегію на 2024-2029 рр., орієнтовану на виробництво високотехнологічних конденсаторних плівок для критично важливих секторів, таких як електромобільність та відновлювана енергетика. Це сприяє залученню інвестицій і технологій для підтримки конкурентоспроможності.

Аналітична оцінка системи бізнес-планування за 2022-2024 роки свідчить про високий рівень операційної стійкості, технологічної ефективності та фінансової незалежності підприємства. Водночас виявлено певні стратегічні та тактичні недоліки у плануванні, які потребують оперативного вирішення для забезпечення сталого розвитку. Система бізнес-планування в цілому є результативною та технологічно ефективною, утримуючи лідерські позиції підприємства на ринку високотехнологічних плівок. Проте її подальший розвиток потребує підвищення гнучкості та точності у ключових напрямках: управлінні витратами, логістиці та соціальній політиці. Вдосконалене бюджетування та впровадження заходів для підвищення точності прогнозів дозволять перетворити високий рівень виробничої ефективності на стабільне зростання прибутків та мінімізацію ризиків втрати клієнтів і персоналу.

9. Удосконалення бізнес-планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі» є ключовим елементом забезпечення стабільного та ефективного розвитку підприємства в умовах складної макроекономічної та конкурентної ситуації. Основна мета модернізації планування полягає у підвищенні гнучкості управління, контролі витрат та усуненні «вузьких» місць у виробничих, фінансових і соціальних процесах. Впровадження сучасних методик, таких як сценарне планування, ковзне прогнозування (Rolling Forecast) та ABB-

бюджетування, дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку та підвищує точність прогнозування фінансових показників.

10. Стратегічні напрями розвитку підприємства зосереджуються на підвищенні технологічної стійкості, інтеграції у глобальні проєкти LISIM, розвитку високотехнологічних R&D-напрямів та зміцненні позицій на ринку конденсаторних плівок і електромобільності. Основними пріоритетами є модернізація логістичної інфраструктури, підтримання виробничих потужностей, розширення асортименту спеціалізованих продуктів і забезпечення кадрової стабільності. Узгодження локальних планів із довгостроковою стратегією материнської компанії забезпечує ефективну реалізацію інвестиційних пріоритетів і підтримку технологічного лідерства.

11. Стратегічний розвиток підприємства базується на принципі комплементарності до LISIM-технології, акцентуючи увагу на R&D-спеціалізації (плівки ECU, проєкти Hitachi Energy) та забезпеченні операційної стійкості. Оцінка ефективності запропонованих заходів підтверджує, що їх реалізація дозволить досягти зростання EBITDA понад 3100 тис. євро, забезпечити вчасність поставок на рівні 98% та підтримати фінансову стабільність і технологічне лідерство підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, запропонований комплекс заходів забезпечує системну трансформацію бізнес-планування ТОВ «Теріхем Тервакоскі», перетворюючи його з системи підтримки операційної діяльності на стратегічний інструмент управління ризиками, інвестиціями та інноваціями, що гарантує сталий розвиток і технологічне лідерство підприємства у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р., Будняк В. Механізм забезпечення ефективності бізнес-процесів організацій ІТ-сектору в умовах діджиталізації економіки. *Development Service Industry Management*. 2024. (3). С. 35–40. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(5\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(5))
2. Адлер О., Лесько О., Лесько О. До питання актуальності та ефективності управління ІТ проєктами в бізнес-процесах сучасного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-1>
3. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми : [навч.-метод. посіб.] М.М. Алексєєва. К. : Фінанси і статистика, 2011. 143 с.
4. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ : ДКСЦентр, 2018. 414 с. URL: <https://surl.li/zzbvqr>
5. Батюк Б. Б. Інноваційні управлінські рішення в умовах сучасних викликів. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. № 2 (30). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2\(30\)-364-373](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-2(30)-364-373)
6. Бескровна Л.О., Ісайко Т.А., Жуковська Л.Е. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. с. 118.
7. 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.
8. Бортнік С. М. Бізнес-планування та оцінка впливу людського чинника в управлінні проєктами розвитку підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 58-63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_65_12
9. Бортнік С. М., Цимбалюк І. О., Волинець І. Г. Удосконалення методики аналізу та оцінки ризику в бізнес-плануванні підприємницької діяльності.

Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. 2023. № 2. С. 175-185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_2_25

10. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посібн. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.

11. Вдовенко Н. М., Овчаренко Є. І., Гук О. В., Бабій Л. І. Механізм ефективного управління фінансовою безпекою в системі бізнес-планування інноваційно орієнтованих підприємств в умовах діджиталізації та економічних викликів. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. № 7-8. С. 52-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2023_7-8_9

12. Власенко Д.О. Особливості стратегічного планування діяльності транспортних підприємств. Економіка та держава. 2014. №30. С. 52-55.

13. Гавриш О. М., Федюнін С. А., Мартиненко М. О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному розвитку підприємств зв'язку. Економічний простір, 2020. №156. С. 120-123.

14. Галько Л. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. Економіка та суспільство. №44. 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>

15. Гарват О. Бізнес-планування діяльності торговельних підприємств в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences № 2. 2025. С. 466-470. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-73>

16. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. Modern Economics. 2022. № 31. С. 32-37. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-5](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-5)

17. Грядунова Н.Г., Пахлова О.В., Тісагдіо І.В., Семенькова А.В. Планування діяльності підприємства: Опорний конспект лекцій. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2009. 56 с.

18. Гуторов О. І. Сутність та структура бізнес-плану інвестиційного проекту аграрного підприємства: теоретико-методичний аспект. Вісник ХНАУ.

Серія : Економічні науки. 2020. № 1. С. 200-213. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnauc_ekon_2020_1_18

19. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 1. С. 112. URL: [http:// global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf](http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf).

20. Дергалюк М.О., Макалюк І.В., Погребняк А.Ю. Роль бізнес-планування у стратегічному розвитку підприємства: аспекти фінансового менеджменту та інвестування. Інвестиції: практика та досвід. Економічна наука № 9. 2024 . с. 69-74 DOI: 10.32702/2306-6814.2024.9.69

21. Дибчук Л. В. Оптимізація бізнес-процесів за допомогою штучного інтелекту. Штучний інтелект у науці та освіті (AISE 2024). Artificial intelligence in science and education: збірник матеріалів Міжнар. наук. конф., 1-2 березня 2024 р. Київ: УкрІНТЕІ, 2024. С.450-453.

22. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. Економіка та держава. 2016. № 12. С. 78-81.

23. Євтушенко В. А., Ковальова В. І., Ігнатов М. Р. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. Науковий вісник Одеського національного економічного університету, (11-12)300-301, 2022. С. 89-96. <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2022-11-12-300-301-89-96>

24. Євчук Л. А. Основи бізнесу та бізнес-планування : навч. посіб. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2023. 264 с. URL: <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1287>

25. Євчук Л. А. Стратегічне планування розвитку суб'єктів бізнесу як інструмент управління ризиком в умовах невизначеності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 7. С. 7-12. <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3405/3441>

26. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Економіка та управління підприємствами. Випуск 26-1. 2018. С. 149-153

27. Завадська О.М., Терехова І.В., Меньяйлова Г.Є. Бізнес-планування логістичної діяльності підприємства. Публічне управління і політика. № 9(13). 2025. DOI: 10.70651/3041 2498/2025.9.17

28. Загребя М. М. Теоретичні аспекти використання факторного аналізу при аналізі динаміки фінансового стану підприємства. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2014. Вип. 25. С. 455–460.

29. Занора В. О. Розвиток організації: сутність, форми, види. Галицький економічний вісник. ТНТУ. 2019. Том 61. № 6. С. 69–78.

30. Зелінська Г. О., Андрусів У. Я., Микитюк Н. Є., Михайлюк Ю. Р. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості, (1)29. 2024. С.115-125. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1\(29\)-115-125](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2024-1(29)-115-125)

31. Карінцева О., Харченко М., Тарасенко С. Управління витратами у системі стратегій «контролю» та «ризик» суб'єкта господарювання. Mechanism of Economic Regulation. 2016. № 4. С. 23–33. 3. Костецька Н. Управління витратами на підприємствах в умовах ризику. Економіка та суспільство. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1035/992>

32. 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. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf

33. Кисіль К.С. Гук О.В. Роль цифрових технологій у розробці бізнес-плану. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2025. С. 69-70.

34. Ковальова В. Оцінка ризиків у бізнес-плані: методи та стратегії

управління. 2025. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/234246_otnka-rizikv-u-bznes-plan-metodi-ta-strateg-upravlnnya

35. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету, 26(1). 2019. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/26_1_2019ua/19.pdf

36. Кофанов О. Є., Зозульов О. В., Кофанова О. В. Інноваційність і планування бізнес-процесів стартапів у контексті зеленого енергетичного переходу. Маркетинг і цифрові технології. 2023. Т. 7. № 3. С. 95-114. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mardigt_2023_7_3_10

37. Кравченко М. О., Салабай В. О. Роль цифрових трансформацій бізнес-процесів підприємств. Економічний НТУУ «Київський політехнічний інститут». № 26. 2023. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/a9c06fae-9de6-42b1-8c9f-1ff40342aba7/content>

38. Кравчик Ю. В. Обґрунтування маркетингової стратегії реалізації бізнес-плану підприємства. Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту. 2022. № 3-4. С. 66-78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvhastat_2022_3-4_9

39. Краєвський А.В. Бізнес-планування та його роль у стратегічному розвитку підприємства. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40735/17178.pdf?sequence=3&isAllowed=y>.

40. Красностанова Н. Е., Рогожкіна М. І. Бізнес-планування та малі і середні підприємства. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 63. С. 68-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2022_63_15

41. Криворучко О.М., Сукач Ю.О.; Менеджмент бізнес-процесів автотранспортних підприємств: монографія . Х.: ХНАДУ, 2012. 243 с.

42. Кудрявцева О. В., Кудрявцев В. М. Формування гнучкої системи внутрішньофірмового планування на підприємствах автомобільного транспорту. Економіка транспортного комплексу. 2023. Вип. 42. С. 194-208.

43. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові

процедури та основні методичні підходи. Інноваційна економіка. 2013. № 10 (48). С. 104–111.

44. Лозовський О.М., Савчук В.В. Роль бізнес-планування в системі стратегічного управління підприємством. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 11 (43), ч. 3. С. 47–51.

45. Лопатка К. А., Рогожина Д. Д. Бізнес-планування як ефективний інструмент реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства. Економічний простір. 2020. № 158. С. 46-49. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2020_158_9

46. Ляшук О.Л., Плекан У.М., Цьонь О.П., Пиндус Т.Б. Планування діяльності автотранспортного підприємства. Методичні аспекти. Центральнотраїнський науковий вісник. Технічні науки. 2022. Вип. 5(36), ч. I. С. 256-262.

47. Малий бізнес України у 2024. URL: <https://blog.youcontrol.market/malii-biznies-ukrayini-u-2024>

48. Малтиз В., Малтиз О. Удосконалення практики бізнес-планування на промисловому підприємстві. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 2. Том 2. С. 13-16.

49. Масловська М.В., Перевозчикова Н.О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. Ефективна економіка. 2013. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>

50. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO. URL: <https://www.septima.lviv.ua/note/ctruktura-biznes-planu-unido-ta-jogo-rozroblennya/>

51. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проєктів: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10#Text>

52. Михайлюк Н. В. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. Львів: «Новий світ-2000», 2021. 620 с.

53. Михалюк Н. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві. Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія :

Економіка АПК. 2023. № 30. С. 125-129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2023_30_21.

54. Мірзоєва Т. В., Томашевська О.А. Управління витратами підприємства в системі мінімізації ризиків господарської діяльності. Економіка та суспільство. №65. URL: <https://doi.org/10.32782/25240072/2024-65-69>

55. Мірошник Р.О., Дереворіз М.В. Особливості аналізування бізнес-процесів підприємств у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-74>.

56. Нагорна І.І. Прогнозування в системі бізнес-планування підприємств. Інвестиції: практика та досвід. №5 березень 2025. С.119-124. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.5.119

57. Орлова Н. В., Беспалюк Х. М., Томах В. В.. Вплив цифрових технологій на стратегії бізнес-планування для фірм у висококонкурентних галузях. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14244543>

58. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України. 2018 URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/54/50>

59. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янюк О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2015. 279 с.

60. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств. Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 N 290 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>

61. Прохорова Т.П., Притиченко Т.І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2014. 34. С. 31.

62. Савків У.С., Лесик М.В., Любченко О.В. Управління людськими ресурсами в умовах турбулентності та цифровізації. Наукові перспективи. 2024. Випуск 5 (47). С. 974-983. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5\(47\)-973-982](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-5(47)-973-982).

63. Савків У.С., Лещук Г.В., Монюк Б.Р. Взаємозв'язок бізнес-планування та управління витратами підприємства в умовах кризового періоду для

збереження конкурентоспроможності та прийняття ефективних управлінських рішень. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. Випуск 21. Т.2. 2025. С. 443-451 DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.443-451>

64. Савків У.С., Сидор Г.В. Управління людськими ресурсами в умовах ризиків, спричинених війною в Україні. Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (Серія: Економіка та управління в нафтогазовій промисловості). 2023. №2(28). С. 77–84. DOI: 10.31471/2409-0948-2023-2(28)-77-84

65. Салун М., Басюркіна Н., Таран А. Роль бізнес-плану в управлінні підприємницькою структурою: ключові функції, завдання та особливості розробки для підвищення конкурентоспроможності. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2025. 340(2). С. 523-527.

66. Свириденко С.В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. Стратегія інноваційного розвитку економіки. 2012. № 5. С. 17-25.

67. Седікова І.О., Палвашова Г.І. Бізнес-планування і кар'єра: від ідеї до реалізації. Сталий розвиток економіки. №2(53). 2025. С. 182-189. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-25>

68. Устенко М.О., Курочка А.Ю., Максимова О.В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 64. 2018. С. 81–87.

69. Харченко Ю. А. Напрями формування стратегії розвитку організації в умовах конкурентного середовища. Проблеми системного підходу в економіці. 2022. Вип. 2 (88). С. 172–178. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-2-10>

70. Хатунцева В. Г., Дибчук Л. В. Теоретичні засади управління системою розподілу підприємства. Сучасна освіта та наука в глобальному і національному вимірах: виклики, загрози та ефективні рішення: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Вінниця, 24 квітня 2024 р. Вінниця: ВКІ, 2024. С.196-201.

71. Череп А. В. Необхідність бізнес-планування. Вісник Хмельницького

національного університету. 2009. № 6. Т. 1. С. 118–122.

72. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. Соціум. Наука. Культура. 2010. № 21(18). URL: <http://intkonf.org/ken-chichun-va-palamarchukvd-biznes-planuvannya-yak-faktor-uspishnoyi-pidpriemnitskoyi-diyalnosti/>

73. Brealey R., Myers S., Allen F. Principles of Corporate Finance (13th ed.). McGraw-Hill, 2019.

74. Davis T. H. Financial Management: Theory and Practice. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2020.

75. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

76. Kochubey, R. The content of the concept the entrepreneurial structure. Marketing and Management of Innovations, 1, 2012. 64-68. <https://doi.org/10.21272/mmi.2012.1-06>

77. Salun, M., & Zaslavska, K. Strategies for Resilience in a Dynamic World: from VUCA to BANI. University of Lubiana Socratic Lectures, 10. 2024. P. 185-189. <https://doi.org/10.55295/PSL.2024.I23>

78. Tanasiichuk, A. et al. International Marketing Diversification: A Path to Sustainable Enterprise Development. European Journal of Sustainable Development, (2025). 14(1), 266-282. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2025.v14n1p266>.

79. The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) URL: <https://www.ebrd.com/home/who-we-are/ebrd-history.html>

80. Vasylchak, S., Petrynyak, U., Dubyna, M., & Soloviy, S. Tools for ensuring the competitiveness of business entities in the context of development to EU conditions. Scientific and practical journal "Economics and technical engineering", 1(2), 2023. P. 21–32. <https://doi.org/10.62911/ete.2023.01.02.02>

ДОДАТКИ

Організаційна структура підприємства

