МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту

ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Олександри КАЧУРЕЦЬ

Науковий керівник:
доцент, кандидат технічних наук
Галина ЛЕСЬКІВ

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук
Оксана СВАТЮК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

КАЧУРЕЦЬ О. Організація планування та прогнозування на підприємстві. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент. – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2024.

У першому розділі роботи досліджено теоретико-методологічні основи планування та прогнозування діяльності підприємства. У другому розділі здійснено аналіз прогнозування та планування діяльності на ТОВ «Глас Трьош Львів». Результатом дослідження є запропоновані основні напрямки вдосконалення внутрішньофірмового планування у ТОВ «Глас Трьош Львів

Ключові слова: планування, управління, прогнозування, менеджмент, внутрішньофірмове планування.

ABSTRACT

KACHURETS O. Organization of planning and forecasting at the enterprise. - Manuscript.

Research on the bachelor’s degree in specialty 073 «Management». Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2024.

In the first section of the work, the theoretical and methodological foundations of planning and forecasting of the enterprise's activities are investigated. In the second section, an analysis of forecasting and planning of activities at Glass Triosh Lviv LLC was carried out. The result of the study is the proposed main areas of improvement of intra-company planning in LLC "Glas Triosh Lviv

Keywords: planning, management, forecasting, management, internal planning.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1 7
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ 7
1.1. Роль прогнозування та планування в діяльності підприємства 7
1.2. Прогнозування в контексті планування підприємницької діяльності 10
1.3. Сутність та роль внутрішньофірмового планування 13
Висновки до першого розділу 16
РОЗДІЛ 2 17
АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГЛЬОШ ТРЬОШ КИЇВ» 17
2.1. Сучасний стан ринку виробництва флоат-скла в Україні 17
2.2. Організаційна діяльність підприємства 22
2.3. Планування та прогнозування ТОВ «Глас Трьош Львів» як інструмент управління підприємством 26
2.4. Основні напрямки вдосконалення внутрішньофірмового планування у ТОВ «Глас Трьош Львів» 32
Висновки до другого розділу 41
ВИСНОВКИ 43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 45

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Прогнозування та планування підприємницької діяльності становлять важливу складову життєдіяльності підприємства. Без аналітично обґрунтованих планів і прогнозів на наступні роки підприємство може втратити напрямок, не матиме чіткого уявлення про можливі досягнення у майбутньому та про те, які фактори можуть вплинути на ці результати.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Сутність системного підходу в прогнозуванні та плануванні, а також основні засади моделювання та планування розвитку економічних процесів та суб'єктів розгля-нула Шумська С.С. [38]. Теоретико-методологічні аспекти прогнозування соціально-економічних процесів дослідили Галущак М.П., Галущак О.Я., Кужда Т.І. [7], Лозовська Л.І., Бандоріна Л.М., Савчук Л.М., Удачина К.О. [19], Попович Т.М. [26]. Ткаченко Н., Хуторна М., Топазли Р., Еісай С.А. Трофименко І. присвятили увагу обґрунтуванню методологічних засад стратегічного планування [35].

Метою дослідження є встановлення шляхів удосконалення організації планування та впровадження прогнозування для ТОВ "Глас Трьош Львів". Для досягнення цієї мети потрібно вирішити наступні **завдання**:

- провести узагальнення теоретичних засад, що стосуються сутності та значення фінансового планування та прогнозування;
- провести аналіз та оцінку організації планування в діяльності ТОВ "Глас Трьош Львів".
- запропонувати впровадити окремі елементи прогнозування для ТОВ "Глас Трьош Львів".

Об'єктом дослідження є організація планування та прогнозування на конкретному підприємстві.

Предметом дослідження є процеси, методи, інструменти та практики, пов'язані з організацією та здійсненням планування та прогнозування на цьому підприємстві.

Перелік методів дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи використовувалися різноманітні загальні та спеціальні методи дослідження. Зокрема, був використаний абстрактно-логічний метод для теоретичного обґрунтування сутності фінансового планування та прогнозування. Для аналізу діяльності підприємства був використаний статистико-економічний метод. Також був використаний метод прогнозів для формування прогнозу фінансових показників для ТОВ "Глас Трьош Львів".

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати проведеного дослідження використовуються для вдосконалення планування та прогнозування на прикладі ТОВ «Глас Трьош Львів».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із анотації українською та англійською мовами, вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел (38 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 49 сторінок, із них основний текст – 40 сторінок, які містять 4 таблиці та 7 рисунків.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Роль прогнозування та планування в діяльності підприємства

Прогнозування майбутнього є невід'ємною частиною розвитку суспільства. Планування діяльності підприємств є важливою складовою визначення стратегії, перспектив розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Економічний прогноз дозволяє отримати інформацію про розвиток подій і їх наслідки за різних умов і ситуацій. Необхідність ефективного прогнозування підтверджується значними збитками, яких можуть зазнати підприємства різних масштабів та галузей в умовах економічної нестабільності [21].

Планування ґрунтується на прогнозній інформації, яка намагається передбачити економічні явища. Дотримання всіх правил і принципів при плануванні, прогнозуванні та розробці стратегії забезпечує стабільну роботу та високу конкурентоспроможність підприємства. Без цих процесів стабільна діяльність неможлива. Прогнозування та планування мають здійснюватися за сучасними методами, враховуючи економічні, виробничі та соціальні фактори. Це забезпечить підприємству дієвий і зрозумілий механізм ефективної роботи [8].

Виявлення нових тенденцій, перешкод для розвитку та проблем управління конкурентоспроможністю, а також пошук шляхів їх вирішення, зокрема за допомогою надійного прогнозу, є важливими завданнями при створенні оптимальних моделей міжнародної економіки. Ефективне вирішення цих питань можливе через впровадження методів інноваційного управління з використанням комп'ютеризованих інформаційних систем і технологій, вдосконалення та ширше застосування методів планування і

прогнозування економічних показників роботи підприємств, регіонів та галузей [15].

Точна і своєчасна інформація про майбутні події завжди була важливою для керівників, які приймають бізнес-рішення. Прогнозування стало невід'ємною частиною планування будь-якої компанії. Розвиток сучасних економічних теорій і складних комп'ютерних програм сприяв появі нових методів прогнозування. Одне з основних припущень багатьох фахівців полягає в тому, що минуле може слугувати ключем до розуміння майбутньої поведінки. Це не означає, що соціально-економічні умови та глобальна економіка залишаються незмінними, але дані про минулі тенденції та діяльність надають важливу інформацію для управління бізнесом.

На нашу думку, основними проблемами використання методів прогнозування на українських підприємствах є зниження рівня прогнозування, обумовлене як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Об'єктивні причини включають недоліки системи прогнозування, яка не адаптована до сучасних ринкових умов, що постійно змінюються і вимагають безперервного аналізу та прогнозування ринкової ситуації. Суб'єктивні причини пов'язані з недостатньою кваліфікацією керівників та спеціалістів у сфері прогнозування.

Крім того, наразі українські підприємства стикаються з такими проблемами прогнозування:

- низький рівень розробки теоретичних і практичних аспектів прогнозування;
- недостатня координація дій щодо розвитку прогнозування, включаючи обмін інформацією та підготовку кадрів;
- незнання багатьох методів прогнозування серед виконавців;
- недостатня інформаційна база для створення прогнозів, а також обмежений доступ до багатьох даних;
- недостатня розробка методик і процедур для виконання прогнозів;
- створення прогнозів без участі виконавців та клієнтів підприємства.

Фактори, що обмежують використання прогнозування в українських умовах, включають високий рівень невизначеності на ринку, який обмежує обсяги і періоди прогнозування, а також недостатнє накопичення капіталу на підприємствах, що ускладнює ефективне фінансування організації прогнозування [13].

При складанні Звіту про управління (рис. 1.1.) важливо звернути увагу на викладення стратегічних планів розвитку підприємства та наведення ключових показників успіху його діяльності.



Рис. 1.1. Складові частини звіту управління [27]

Результати та плани діяльності повинні охоплювати різні аспекти підприємства. З урахуванням необхідності впровадження концепції сталого розвитку, в Звіті про управління варто розглядати економічні, екологічні та соціальні аспекти діяльності. Інформацію про умови праці, мотиваційні

системи, соціальний захист працівників, екологічні ініціативи та їх вплив на довкілля слід викладати комплексно, наводячи конкретні показники результатів у цих областях. Важливо, щоб Звіт про управління не дублював фінансову звітність, а надавав всебічну інформацію про діяльність підприємства для прийняття управлінських рішень користувачам.

1.2. Прогнозування в контексті планування підприємницької діяльності

Прогнозування в контексті планування підприємницької діяльності - це реалістичне передбачення того, як буде розвиватися підприємство у майбутньому, засноване на наукових методах та аналізі функціонування економічної системи в цілому. Прогнозування охоплює як кількісні, так і якісні аспекти змін, що можуть відбутися в діяльності підприємства у подальшому.

Прогнозування виявляє усі позитивні або негативні процеси, які можуть вплинути на виробничо-господарську діяльність підприємства. Воно допомагає визначити та обґрунтувати заходи, щоб вплинути на ці процеси. Необхідність прогнозування пояснюється тим, що майбутнє завжди не визначене, і наслідки багатьох рішень, що приймаються зараз, можуть стати відомі тільки з плином часу. Точне прогнозування майбутнього сприяє підвищенню ефективності процесу прийняття господарських рішень [12].

Метод прогнозування — це набір прийомів та інструментів мислення, що дозволяють на основі аналізу минулих подій, зовнішніх та внутрішніх даних про підприємство, а також можливих змін у майбутньому, зробити припущення про його подальший розвиток з певною ступенем впевненості.

Експертні методи базуються на думках експертів у конкретній сфері знань. Після збору думок експертів результати обробляються для виявлення основних критеріїв та тенденцій, характерних для досліджуваного об'єкту.

Евристичний метод передбачає, що підходи, використані для формування прогнозу, не викладені в явній формі та не пов'язані з конкретною особою, яка його робить. Під час складання прогнозу головну роль відіграють інтуїція, досвід, творчість та уява. Опитувані, які дають оцінки, можуть обґрунтовувати свої думки, використовуючи інтуїцію, логічні зв'язки, дані статистики та розрахунки. Цей метод застосовується для прогнозування розвитку об'єктів, які не піддаються строгій формалізації.

Метод колективної генерації ідей полягає у виробленні різних підходів та пропозицій для вирішення певної проблеми через зіткнення різних точок зору та рекомендацій. Цей метод прогнозування включає кілька етапів. Спочатку формується група експертів-фахівців, які мають високий рівень ерудиції та розуміння проблеми. Після завершення організаційно-підготовчої роботи ведучий привертає увагу учасників до правил поведінки та основного питання, враховуючи всі пропозиції, незалежно від їхньої доцільності. Після обговорення група аналізує проблемну ситуацію, систематизує ідеї та оцінює можливості їх практичної реалізації.

Метод колективної експертної оцінки включає у себе кілька кроків. Спочатку група прогнозистів чітко визначає основні напрямки розвитку об'єкта, створює матрицю, де вказані загальна мета, під-цілі та шляхи досягнення цілей, і складає перелік питань для експертів. Під час обговорення проблеми експерти працюють над досягненням компромісу. Загальна оцінка визначається як середньозважене значення, враховуючи вагу кожного експерта. Результати цього опитування можуть бути порівняні з результатами, отриманими за допомогою інших методів прогнозування, для більш точного аналізу ситуації.

Метод структурної аналогії використовується для прогнозування на основі історичних аналогій між ознаками інших подібних предметів та предметом, що досліджується, за конкретною ознакою. Наприклад, цей метод застосовується, коли можна виявити тенденцію розвитку процесу, що

прогнозується, на основі відомих процесів - аналогів, їх пропорцій і комбінацій.

Матричний метод прогнозування використовується для оптимального розподілу ресурсів з метою досягнення встановлених цілей. Спочатку визначається множина факторів, що впливають на розвиток об'єкта прогнозування. Потім ці фактори об'єднуються у комплекси з однорідних чинників, і оцінюється вплив цих комплексів один на одного та на кінцеві цілі.

Один з найефективніших методів створення прогнозів - морфологічний аналіз. Цей метод полягає у вивченні структури об'єкта прогнозування та оцінці можливих значень його складових частин, а потім у розгляді та оцінці взаємодії цих значень. Морфологічний аналіз дозволяє розглянути всі можливі варіанти розвитку об'єкта, вибрати найприйнятніші з них з погляду економічних і технічних аспектів.

Фактографічні методи прогнозування ґрунтуються на фактичних даних про об'єкт прогнозування та його минулий розвиток. До цього класу методів відносяться статистичні та історичні методи прогнозування.

Статистичні методи використовуються для прогнозування динаміки параметрів економічних явищ, особливо часових рядів, де послідовні значення взаємозалежні. Авторегресійні моделі використовуються для такого прогнозування, передбачаючи значення на основі історичних даних. Вони вимагають випадковості та стаціонарності. Модель враховує можливі дії різних чинників та базується на передісторії, а оцінка поточного рівня ряду проводиться як зважена сума попередніх рівнів. Екстраполяція використовується для прогнозування довгострокових тенденцій на основі статистично сформованих даних. Інтерполяція дозволяє знаходити проміжні значення величини, а факторний метод оброблює багатовимірні масиви інформації для прогнозування. Метод математичної аналогії полягає у використанні аналогій між математичними описами розвитку різних об'єктів для прогнозування.

1.3. Сутність та роль внутрішньофірмового планування

На сучасному етапі економічного розвитку України одним із ключових завдань є розвиток теорії та практики внутрішньофірмового планування в умовах ринкової економіки. Необхідність організації ефективної системи планування на підприємстві в сучасних умовах економіки передбачає детальне вивчення сутності поняття "планування", його цілей і завдань, а також основних факторів, що впливають на його результативність.

Аналіз системи взаємозалежних економічних проблем в діяльності організації, розгляданий як єдине ціле, відноситься до сфери планування, а не до вирішення управлінських завдань. Тому планування на підприємстві є основою організації та управління виробництвом, а також є нормативною базою для розроблення та прийняття раціональних організаційних та управлінських рішень. Враховуючи наявні теоретичні підходи до розуміння поняття "планування", можна визначити його як методичний та системний процес розроблення та ухвалення цільових настанов щодо майбутнього розвитку підприємства як у кількісному, так і в якісному аспектах, а потім визначення шляхів найефективнішого їхнього досягнення на основі наявних ресурсів.

Внутрішньофірмове планування відноситься до нововведень у керівництві, де компанії реагують на зміни в своєму внутрішньому та зовнішньому середовищі. Українське підприємництво характеризується еволюційним розвитком порівняно з країнами, які мають традиційну ринкову орієнтацію, і де еволюція відбувалася поетапно [22]. Внутрішньофірмове планування включає такі етапи: аналіз фінансового стану, розробку загальної фінансової стратегії, складання поточних фінансових планів, коригування та уточнення планів, розробку оперативних фінансових планів і контроль за їх виконанням [22].

Однією з сучасних концепцій управління є системний підхід, що розглядає фірму як відкриту систему, яка взаємодіє з зовнішнім середовищем та дотримується таких принципів:

- Принцип необхідного розмаїття: керований об'єкт реагує на різні стани навколишнього середовища.

- Принцип емерджентності: зі зростанням складності системи збільшується ймовірність виникнення окремих цілей окремих елементів від загальних.

- Принцип зворотного зв'язку: передбачає побудову замкнутого обміну інформацією між об'єктом та суб'єктом управління.

- Принцип зовнішнього доповнення: змушує враховувати гнучкість структури планування та самих планів, що розробляються.

При плануванні на підприємстві різні підходи грають важливу роль, особливо принцип емерджентності та зворотного зв'язку. Існують три основні альтернативи логіки планування: «зверху-вниз», «знизу-догори» та кругове планування.

Планування «зверху-вниз» передбачає, що власник або вищий менеджмент встановлює цілі, стратегію та довгострокову політику, а потім затверджує плани. На невеликих підприємствах цей процес зазвичай зводиться до конкретизації планів та їх передачі виконавцям, що зберігає час на узгодження. Однак на середніх підприємствах може виникати проблема, коли керівництво не може визначити конкретні цілі без уважного розгляду підцілей, що може вплинути на якість загальних планів.

При плануванні «знизу-догори» плани формуються на основі вертикальної взаємозалежності, де нижчі рівні планів є результатом взаємодії з верхніми. Однак такий підхід може виникнути ризик розбіжностей між окремими цілями. У круговому плануванні кожен відділ управління ретельно планує свою діяльність і одночасно контролює плани підпорядкованих відділів. Це сприяє позитивному впливу на мотивацію учасників. Крім того, цей метод поєднує централізоване планування з децентралізованою

координацією, що дозволяє ефективно вирішувати повторювані проблеми. Процес розпочинається з встановлення цілей вищого рівня, що відповідають глобальним планам, і переходить до зворотного процесу, де прийняті рішення інтегруються та розвиваються.

Наша думка полягає в тому, що вибір методу планування може залежати від організаційно-правового статусу підприємства. Серед найпоширеніших статусів можна виділити: приватне підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), приватне підприємство з правом найму працівників та акціонерне товариство (АТ). Кожен з цих статусів може мати свої особливості та вимоги до планування, що враховується при виборі відповідного методу планування.

В залежності від обставин, які виникли на підприємстві, та доступного часу для управлінських змін, керівництво може вибрати один із наступних методів для впровадження перетворень:

- примусовий метод: цей метод використовується вищим керівництвом з впевненістю в ефективності заходів. Однак він часто викликає негативну реакцію співробітників на нижньому рівні;
- метод адаптивних змін: полягає у поступовій заміні старих форм і методів управління новими, дозволяючи компанії адаптуватися до змін;
- метод управління кризовими ситуаціями: коли всю робочу силу компанії об'єднують для досягнення спільної мети, що може включати виживання корпоративної структури;
- метод управління опором: цей метод включає цілеспрямовані дії щодо внесення змін і контроль за процесом виконання, спрямований на подолання опору працівників до змін.

Отже, можна висунути висновок, що планування є складним процесом у керівництві підприємством, який вимагає від менеджменту та працівників певних знань і навичок.

Висновки до першого розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглядається питання теоретико-методологічних основ планування та прогнозування на підприємстві, та зроблено наступні висновки:

- прогнозування та планування відіграють ключову роль в діяльності підприємства, допомагаючи визначити майбутні тенденції та поставити передбачувані цілі. Прогнози дозволяють адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, тоді як планування створює стратегічний каркас для досягнення цих цілей;
- прогнозування в контексті планування підприємницької діяльності є невід'ємною складовою успішного управління. Воно базується на аналізі та оцінці майбутніх можливостей та ризиків, допомагаючи приймати обґрунтовані рішення та розвивати стратегії для досягнення бажаних результатів;
- внутрішньофірмове планування є важливим інструментом управління, який дозволяє підприємствам ефективно використовувати свої ресурси та керувати діяльністю в межах встановлених стратегічних цілей. Воно включає в себе аналіз фінансової ситуації, розробку стратегій та планів, а також контроль і аналіз їх виконання.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ГЛЬОШ ТРЬОШ КИЇВ»

2.1. Сучасний стан ринку виробництва флоат-скла в Україні

Скляна промисловість в Україні відіграє важливу роль у національній економіці та має значний вплив на формування макроекономічних показників різних регіонів і країни в цілому. Ця галузь включає в себе різноманітні сфери діяльності, що охоплюють виробництво та оброблення скла у різних його формах.

Однією з основних галузей є виробництво листового скла, яке включає в себе різні види, такі як армоване, пофарбоване та забарвлене скло. Промисловість також займається формуванням та обробленням листового скла, виготовленням загартованого та багатошарового скла, а також виробництвом дзеркал і склопакетів.

Важливим напрямком є виробництво скловолокна, яке включає в себе виробництво скловати, нетканих матеріалів, тканин зі скловолокна та волокнисто-оптичного кабелю для передачі кодованих даних.

Серед інших сфер діяльності скляної промисловості можна виділити виробництво ємностей зі скла, таких як пляшки, посуд, а також лабораторних, гігієнічних та фармацевтичних скляних виробів. Також важливою є роль галузі у виробництві оптичного скла, елементів без оптичного оброблення, а також виготовленні деталей для біжутерії, електроізоляторів та ізоляційної арматури.

Скляна промисловість також займається монтажем, ремонтом та формуванням скляних труб, трубок і трубопроводів на промислових підприємствах. До інших напрямків виробництва входить виготовлення

медичних інструментів, оптично оброблених інструментів, а також іграшок зі скла.

Скляна промисловість є сектором, який активно розвивається, відіграючи важливу роль у виробництві різноманітної продукції. За сучасних умов, попит на скляні вироби визначається розвитком автомобільної та будівельної промисловостей.

На ринку флоат-скла в Україні спостерігаються деякі характеристичні тенденції. По-перше, на початку 2021 року спостерігалося значне зростання обсягів ринку, збільшившись на 41% у натуральному вираженні та на 77% у грошовому.

Однак важливим аспектом є повна залежність галузі від імпортної продукції, оскільки в Україні відсутні власні виробники флоат-скла. Це призвело до активного імпорту, особливо після припинення діяльності єдиного виробника у 2015 році.

Близько 80% споживання флоат-скла у світі припадає на будівельну галузь, і в Україні ця тенденція є типовою. Також варто відзначити потребу у імпорті сировини, такої як сода та глауберова сіль, для власного виробництва на території країни.

Ще однією важливою рисою ринку є стабільний попит на флоат-скло з певними характеристиками, зокрема, скло завтовшки 4 мм. Однак ціни на внутрішньому ринку в значній мірі залежать від курсу валют, оскільки весь асортимент продукції є імпортним.

Зазначено, що в Україні відсутні власні виробники флоат-скла, існують фінансові бар'єри для нових учасників ринку, існує потреба у значних інвестиціях для створення власного виробництва. Новий розвиток в цьому напрямку можливий за умови подолання фінансових труднощів та створення сприятливого інвестиційного клімату.

Таким чином, скляна промисловість відіграє ключову роль у розвитку економіки України, сприяючи створенню робочих місць і виробництву

широкого спектру продукції для різних галузей внутрішнього та зовнішнього ринків.

На рис. 2.1. представлено обсяги реалізації флоат-скла за 2017-2022 роки.

З початку конфлікту віконний ринок в Україні стикнувся зі значним скороченням обсягів. Протягом 2022 року було виготовлено лише 3,2 мільйона віконних конструкцій, що на 40% менше порівняно з довоєнним роком. Прогноз на 2023 рік передбачає виробництво 3,8 мільйона вікон, але фактично ця цифра може бути ще меншою.

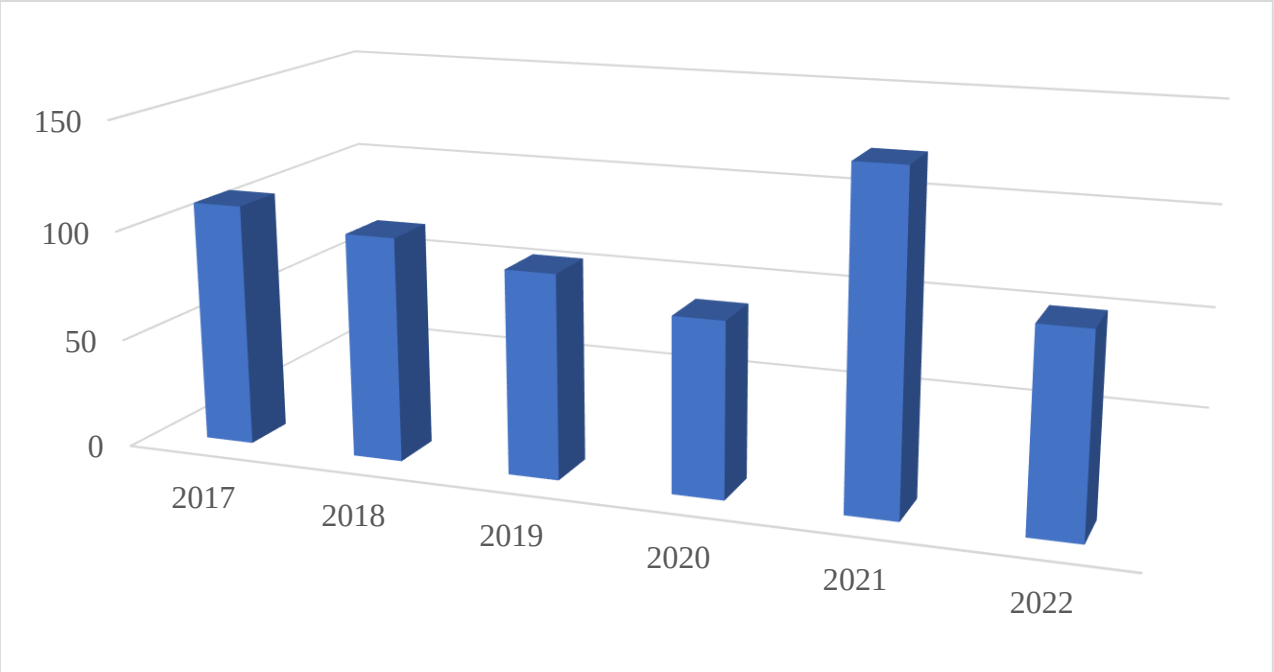


Рис.2.1. Обсяги реалізації флоат-скла по роках, млн.дол.

Сформовано автором на основі [18, 33]

Виробники вікон в Україні працюють на 60–70% своїх потужностей через проблеми з браком робочих рук і низьким попитом на ринку. Будівельні підприємства країни у 2022 році зменшили обсяг виконаних робіт на 56% в порівнянні з попереднім роком, склавши лише 113,83 млрд гривень.

Також галузь готується до дефіциту основної сировини, а саме скла. Вересень традиційно вважається піком сезону для скління, проте наразі ринок практично паралізований. Усе скло для металопластикових вікон на даний

момент імпортне. Перед вторгненням ціни на ринку скла складали близько 28 млн квадратних метрів на рік, що приблизно дорівнює 4 млрд гривень або 150 мільйонам доларів США. Понад 75% такого скла імпортували з Росії та Білорусі.

Навіть при скороченні ринку удвічі, ціни на скло зросли на 80%. Зараз ціна за квадратний метр флоат-пластини товщиною 4 мм становить у середньому 180–190 гривень, а за скло з напиленням – 280–290 гривень.

На початок 2023 року у сфері виробництва скла та скляних виробів в Україні було зареєстровано 515 юридичних осіб. Кількість фізичних осіб-підприємців (ФОП), які також займалися виробництвом скла, становила 328 осіб на ту ж саму дату.

Таблиця 2.1

Кількість виробників скла та виробів за видами діяльності

№ п/п	Вид діяльності	Кількість юридичних осіб	Кількість ФОП
1	Виробництво листкового скла	29	5
2	Формування і оброблення листкового скла	293	207
3	Виробництво порожнистого скла	47	6
4	Виробництво і оброблення інших скляних виробів, у тому числі технічних	111	104
5	Виробництво скловолокна	35	6

Сформовано автором на основі [33]

Проаналізуємо найбільших виробників склопакетів в Україні (рис.2.2).

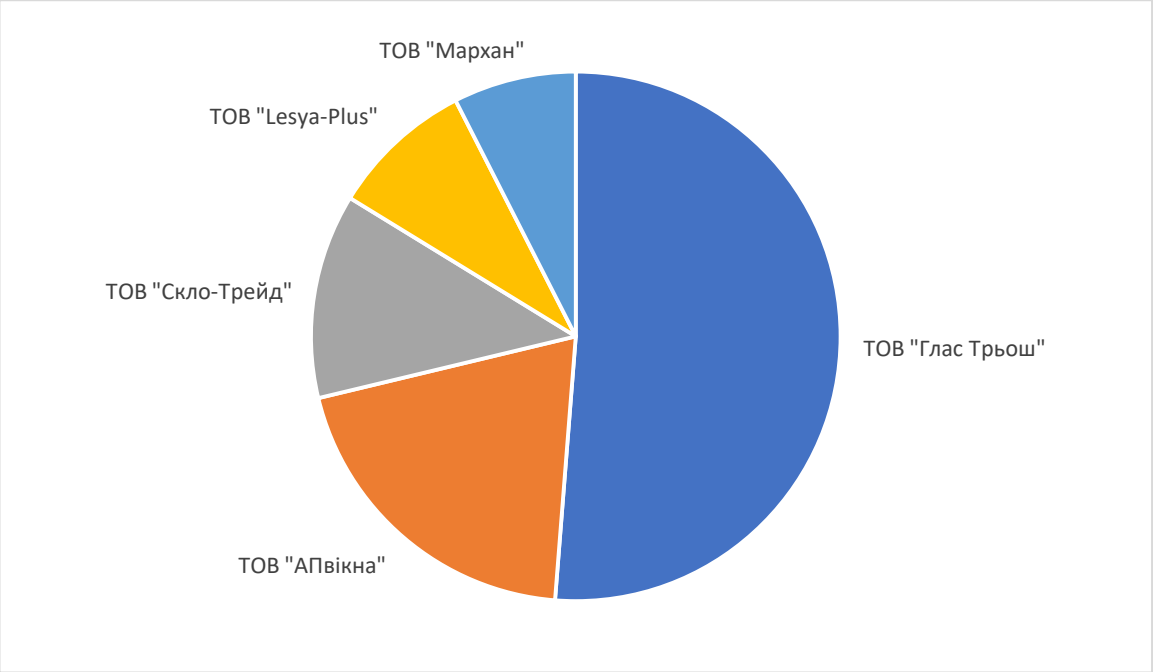


Рис.2.2. Частки ринку в Україні найбільших виробників склопакетів

Сформовано автором на основі [33]

Аналізуючи обсяги виробництва склопакетів у різних компаніях, можна зробити наступні висновки:

1. ТОВ "Глас Трьош" - лідер за обсягами виробництва склопакетів. Ймовірно, ця компанія має великі виробничі потужності та/або добре позиціонується на ринку, що призвело до високого обсягу виробництва;

2. ТОВ "АПвікна" - займає друге місце за обсягами виробництва. Можливо, ця компанія має свої унікальні особливості або конкурентні переваги, що впливають на її позицію на ринку;

3. ТОВ "Скло-Трейд" - займає середнє положення за обсягами виробництва. Важливо вивчити фактори, які визначають його виробничі обсяги та шляхи можливого покращення;

4. ТОВ "Lesya-Plus" і ТОВ "Мархан" - займають менші позиції в рейтингу. Можливо, ці компанії можуть зосередитися на стратегіях росту, щоб збільшити свою частку на ринку.

Загалом, конкуренція на ринку склопакетів є досить великою, і для компаній важливо враховувати якість своєї продукції,

конкурентоспроможність цін, а також розробляти ефективні маркетингові та стратегічні підходи для збільшення своєї частки на ринку.

2.2. Організаційна діяльність підприємства

Все почалося в 1905 році, коли з невеликої фабрики виникло це інноваційне підприємство. З часом воно стало лідером ринку в Швейцарії та однією з провідних компаній у виробництві та обробці скла в Європі. На сьогодні компанія нараховує понад 5300 співробітників, які працюють на близько 70 підприємствах Європи.

Зі сторічнім досвідом, компанія охоплює три основні сфери діяльності. Відділ Exterieur спеціалізується на виробництві енергоефективних склопакетів від Глас Трьош для вікон та фасадів. Відділ Interieur фокусується на виробництві меблів зі скла і душових кабін. Автомобільний відділ відомий своєю участю у створенні склозасклення для автомобілів (таких як Rolls-Royce, Bugatti і інших), а також для поїздів і літаків.

З 2002 року компанія "Глас Трьош" активно працює на українському ринку. На сьогоднішній день вона займає беззаперечне лідерство, здобувши близько 30% долю ринку склопакетів в Україні. Загальна виробнича потужність підприємств компанії перевищує 6 млн квадратних метрів склопакетів.

На дату останнього оновлення інформації, яка дорівнює 09.01.2024, організація перебуває у стані припинення.

Основною метою компанії є ефективна робота над створенням високоякісних продуктів та пропозицій, спрямованих на поліпшення якості життя людей. Фірма бере на себе відповідальність за якість своєї продукції, що є основною принциповою політикою її діяльності.

Виробнича система, яка ґрунтується на групі висококваліфікованих працівників, дозволяє виробляти та монтувати якісні метало-пластикові

системи, завоюовуючи репутацію одного з лідерів у галузі. Компанія "Глас Трьош" реалізує якісні та сучасні метало-пластикові системи, надаючи також високоякісні сервісні пропозиції за європейським стандартом.

Матеріали для виготовлення метало-пластикових систем і дверей проходять тести та перевірки на міцність, довговічність і морозостійкість. Продукція компанії відповідає всім українським нормам та високим європейським стандартам якості.

Відповідно до Статуту, головною метою утворення Товариства "Глас Трьош" визнається здійснення діяльності, спрямованої на задоволення соціальних потреб і отримання користі. Предметом діяльності Товариства є (Додаток А):

- виробництво та обробка листового скла, виконання інших робіт у сфері будівництва та монтажу, оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням, неспеціалізована оптова торгівля, інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах, а також перевезення вантажів автомобільним транспортом.

У Статуті Товариства з обмеженою відповідальністю "Глас Трьош Львів" визначений порядок управління, права і прямі обов'язки його членів, організаційна структура та інші аспекти. Для більш зрозумілого уявлення про основні характеристики цього ТОВ, проведемо аналіз SWOT, включаючи розгляд сильних і слабких сторін компанії, а також можливостей і загроз, що її оточують (див. табл.2.2).

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз ТОВ «Глас Трьош Львів»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
- використання високотехнологічного імпортного обладнання; - забезпечення високої якості продукції завдяки багатоступінчастому контролю на всіх етапах виробництва;	- мало відомий бренд або низька рівень впізнаваності бренду.

Продовження таблиці 2.1	
1	2
- постійне розширення асортиментної лінії продукції; - запровадження відпрацьованої системи реалізації та наявність стабільної клієнтської бази; - використання вдосконалених технологій виробництва та постійне їх вдосконалення; - наявність власного складського комплексу; - володіння власним автопарком для доставки та забезпечення монтажного сервісу.	
Можливості	Загрози
- створення та введення на ринок нових товарних брендів шляхом розробки нових продуктів та розширення асортименту; - розширення та підвищення популярності мережі фірмових салонів компанії; - проведення обширної рекламної кампанії.	- жорстка боротьба за позиції в ринковому сегменті та підвищення вартості сировини.

Джерело: Сформовано автором

Головним завданням економічної служби ТОВ "Глас Трьош Львів" є ефективне використання фінансових ресурсів для досягнення максимальної рентабельності та прибутку, зростання продуктивності праці, зниження витрат і підвищення якості виробленої продукції.

Фінансовий відділ, що складається з бухгалтерів, виконує основні функції в організації. При цьому його головний бухгалтер та його команда підпорядковані напряму генеральному директорові. Основні функціональні обов'язки включають:

- визначення облікової політики та організація облікової діяльності;
- керування фінансами та ведення розрахунків з кредиторами та дебіторами;

- облік матеріалів та іншого майна, нарахування амортизації та відрахувань;
- складання фінансової звітності та відповідальність за правильність ведення податкового обліку.



Рис. 2.3. Організаційна структура «Глас Трьош Львів»
Джерело: Сформовано автором

Плановий відділ займається розробкою стратегій та методів зниження витрат, а також визначенням цінової політики для різних видів продукції. Співпрацюючи з іншими структурними підрозділами, він відіграє роль розробника бізнес-планів компанії. Крім того, відділ збирає та управляє звітними документами, стосовно виробничої діяльності, та моніторить отриманий прибуток від виробництва та реалізації продукції. Особливу увагу приділяється плануванню та фактичному обсягу прибутку, який отримано в результаті діяльності компанії.

Для управління фінансами компанії використовується економічний механізм. Цей механізм спрямований на забезпечення реалізації функцій грошей, які включають:

1. Забезпечення компанії валютними коштами.
2. Розподіл і контроль застосування валютних коштів.

Перша функція передбачає забезпечення підприємства оптимальними грошовими ресурсами, що вимагає оптимізації грошових потоків та є однією з ключових задач фінансової служби.

Розподільна функція включає відшкодування витрат на виробництво та формування доходу. Сам дохід поділяється між підприємством, його партнерами та державними органами оподаткування.

Контрольна функція передбачає використання різних показників і встановлення економічних стимулів або накладання санкцій для ефективного контролю над фінансовою діяльністю компанії.

2.3. Планування та прогнозування ТОВ «Глас Трьош Львів» як інструмент управління підприємством

Під час функціонування підприємства відбувається постійний обіг коштів, який проявляється у витратах ресурсів та отриманні доходів, їх розподілі та використанні. Цей процес включає визначення джерел коштів, напрямків та форм фінансування, оптимізацію структури капіталу, проведення розрахунків з постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, державними органами (сплата податків), взаємодію з персоналом підприємства та інші аспекти.

Для об'єктивної оцінки поточних і майбутніх фінансових потреб підприємства розробляється фінансовий план, який представляє собою план формування, розподілу і використання фінансових ресурсів. Якість фінансового плану має важливий вплив на фінансовий стан підприємства.

У фінансовому плані визначаються джерела фінансування, потреба в додаткових фінансових ресурсах, перспективи погашення зобов'язань та ймовірність банкрутства. Основною метою складання фінансового плану є забезпечення взаємоузгодженості доходів і витрат протягом планованого періоду. У випадку, якщо витрати перевищують доходи, визначається сума дефіциту фінансових ресурсів, яку можна залучити за допомогою кредитів, позик, емісії цінних паперів і т.д.

Плануванню та прогнозуванню піддаються всі ключові показники фінансового положення підприємства. Під фінансовим станом розуміється оцінка його готовності мати достатні фінансові ресурси для ефективного функціонування та вчасного виконання фінансових зобов'язань.

Аналіз та оцінка фінансового стану є ключовим етапом у розробці фінансових планів і прогнозів, включаючи також фінансове оздоровлення підприємства.

Розглянемо категорію показників, що планується на підприємствах, - це показники фінансової стійкості. Ці показники відображають структуру капіталу та взаємозв'язок між власним та залученим капіталом у формуванні ресурсів підприємства. Вони розкривають ступінь залежності підприємства від різних джерел фінансування та, відповідно, його здатність погашати зобов'язання [60, с.178].

Основними показниками фінансової стійкості є такі величини, як коефіцієнт незалежності, коефіцієнт фінансового ризику, коефіцієнт фінансової стабільності та коефіцієнт фінансової залежності (концентрації позикового капіталу) (рис. 2.4).

Коефіцієнт фінансової незалежності відображає відсоток власних фінансових ресурсів у загальній структурі підприємства. Зростання цього показника вказує на збільшення самостійності підприємства у відносинах до власних коштів.

Показник фінансової залежності вказує на ступінь залежності підприємства від залучених фінансових ресурсів. Зниження коефіцієнта

фінансової залежності може свідчити про меншу потребу в зовнішньому фінансуванні.

Коефіцієнт фінансового ризику: вказує на ризик використання фінансових ресурсів. Значення цього показника має бути уважно проаналізоване, оскільки від'ємне значення у 2021 році може вказувати на особливості фінансових операцій.

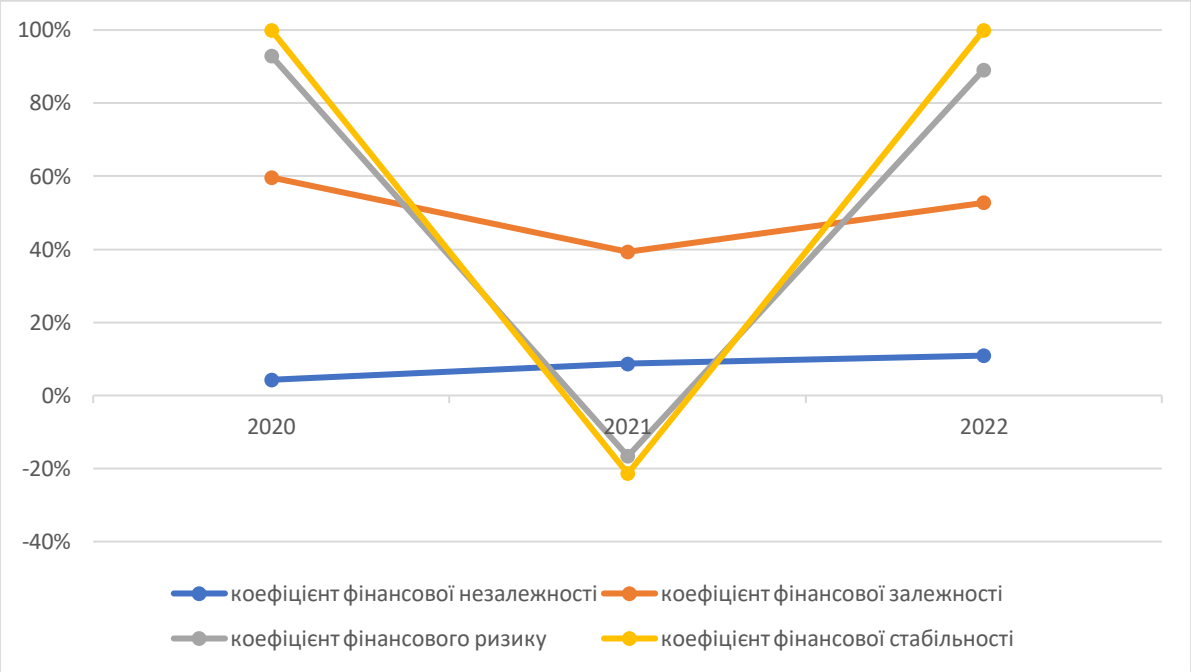


Рис. 2.4. Показники фінансової стійкості за 2020-2022 рр.
Джерело: Сформовано автором

Показник фінансової стабільності відображає ступінь стабільності фінансового стану підприємства. Коливання може бути ознакою нестабільності, і його важливо аналізувати для забезпечення ефективного управління фінансами.

Для успішного управління фінансами підприємства важливо зосередитися на плануванні ключових показників ділової активності та рентабельності. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи і як вигідно генерує прибуток.

Проаналізуємо показники ділової активності ТОВ «Глас Трьош Львів» за 2020-2022 рр.(рис. 2.5).

Для успішного управління фінансами підприємства важливо зосередитися на плануванні ключових показників ділової активності та рентабельності. Це дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи і як вигідно генерує прибуток.

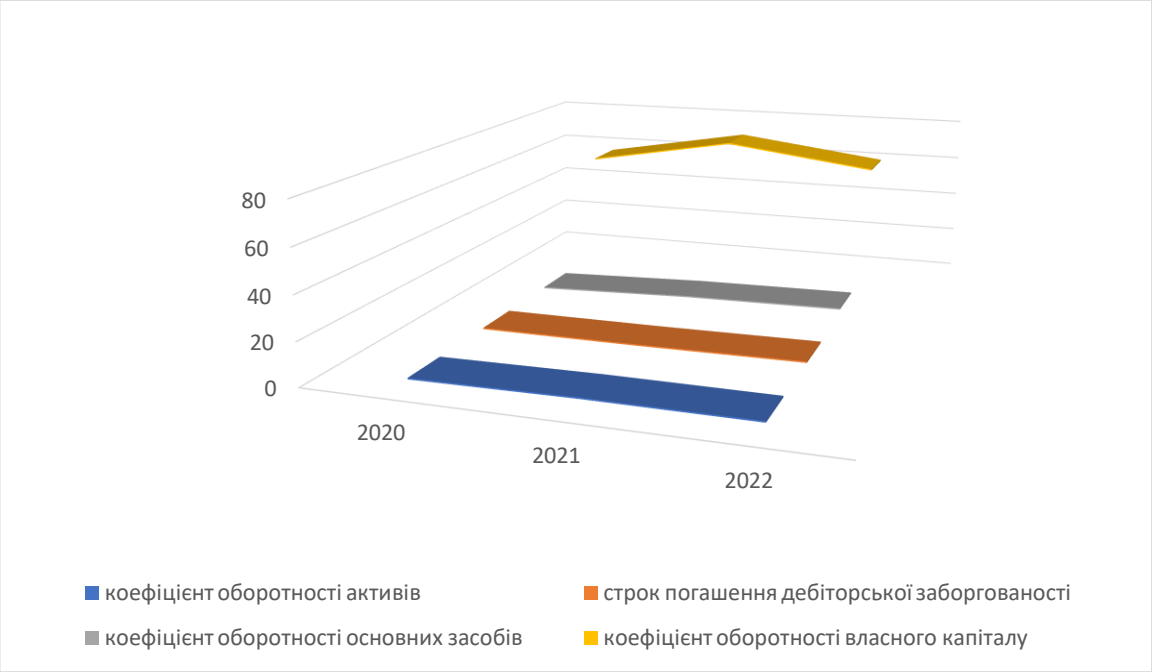


Рис. 2.5. Показники ділової активності ТОВ «Глас Трьош Львів» за 2020-2022 рр.

Джерело: Сформовано автором

Відзначається певними коливаннями коефіцієнта оборотності активів, але загалом спостерігається збереження певної стабільності. Зменшення у 2022 році може вказувати на ефективніше використання активів.

Зростання строку погашення дебіторської заборгованості може вказувати на збільшення тривалості оплати дебіторами, що потребує уваги та контролю для уникнення можливих проблем з ліквідністю.

Різке збільшення коефіцієнта оборотності основних засобів свідчить про покращення ефективності використання основних засобів, що може бути позитивним сигналом їхнього оптимального використання.

Великий показник коефіцієнта оборотності власного капіталу у 2021 році, залишаючись високим і в 2022 році, свідчить про високу оборотність

власного капіталу, що може вказувати на ефективне використання власних ресурсів.

Загальна тенденція вказує на певну стабільність фінансового стану підприємства, але деякі коливання потребують детальнішого вивчення та можливих коректив.

При першочерговому плануванні важливо враховувати фінансовий результат господарської діяльності та чинники, які вплинули на його формування. Наявність валових збитків свідчить про неефективність виробництва та може ставити під сумнів подальшу діяльність підприємства.

Загалом, показники рентабельності відображають якісний бік роботи підприємства. Підлягають плануванню коефіцієнти рентабельності продажу, що відображає ефективність господарської діяльності, і коефіцієнт рентабельності активів, який визначає, скільки чистого прибутку отримує підприємство від використання 1 грн. активів, тобто вказує на ефективність використання коштів підприємства.

Проаналізуємо рівень рентабельності ТОВ «Глас Трьош Львів» за 2020-2022 рр. (рис. 2.6).

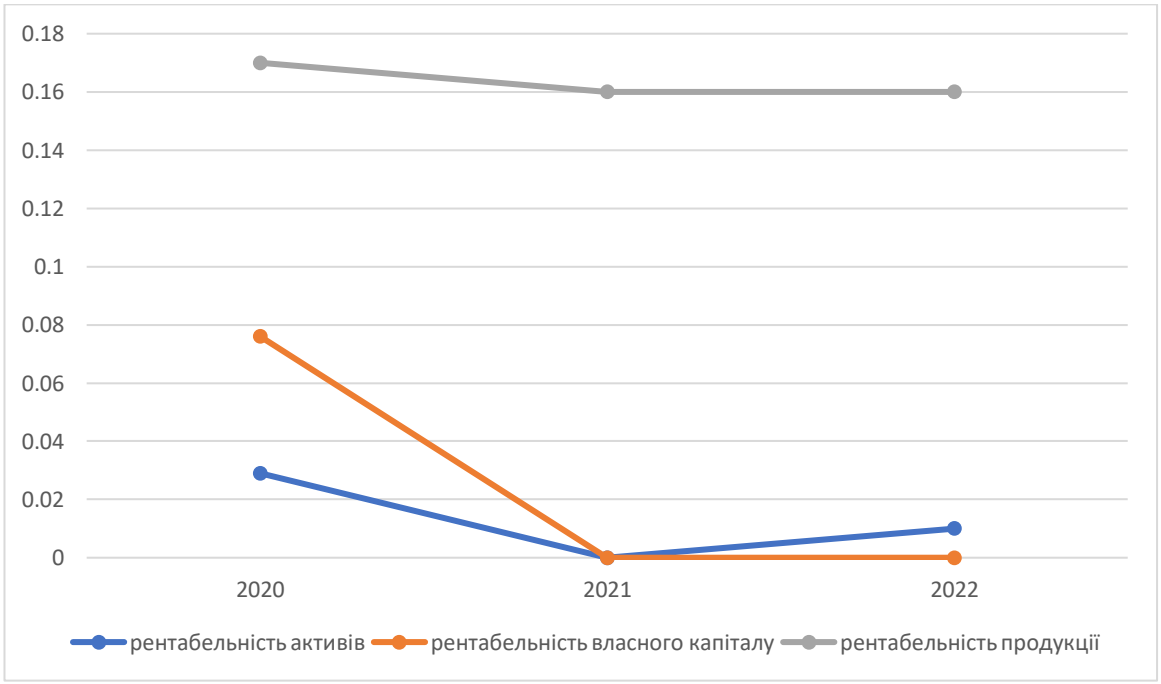


Рис. 2.6. Показники рентабельності ТОВ «Глас Трьош Львів» за 2020-2022 рр.

Джерело: Сформовано автором

За період 2020-2022 років рентабельність активів коливається, існують певні коливання. Найвищий показник зафіксовано в 2020 рік, а в інші роки показник складає 0, що може сигналізувати про проблеми чи зміни в ефективності використання активів.

Показники рентабельності власного капіталу також мають низькі значення та відсутність доходу в 2021 та 2022 роках. Це може свідчити про непродуктивне використання власного капіталу або можливі проблеми в діяльності компанії.

Показники рентабельності продукції стабільні, але на невеликому рівні. Це може свідчити про те, що компанія може виробляти продукцію з прийнятною ефективністю, але існують можливості для покращення її прибутковості.

В цілому, зазначені показники вказують на потенційні проблеми у фінансовій ефективності компанії, зокрема в області використання активів та власного капіталу. Важливо вивчити причини таких показників і вжити заходи для покращення фінансової стійкості та ефективності у майбутньому.

Важливо відзначити, що кожне підприємство розробляє свої власні планові та прогнозні показники фінансового стану, а також системи оцінки та регулювання своєї діяльності. Фінансовий стан підприємства залежить від результатів виробничої, комерційної та фінансово-господарської діяльності. Отже, його оцінку можна провести не лише за одним ключовим показником, але лише за допомогою комплексу показників, які детально та повно обсягом відображають економічне становище підприємства, включаючи наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів.

Така об'єктивна оцінка є ключовою не лише для самого підприємства, але і для всіх його потенційних та існуючих партнерів, таких як акціонери, банкіри, податкові адміністрації та інші підприємства. Кожен з цих зацікавлених сторін має свій власний критерій оцінки, тому важливо мати

повний та об'єктивний набір показників для задоволення різноманітних потреб у становленні довіри та прийнятті стратегічних рішень.

2.4. Основні напрямки вдосконалення внутрішньофірмового планування у ТОВ «Глас Трьош Львів»

Удосконалення організаційної складової потенціалу підприємства є критично важливим для ефективного планування та прогнозування. Це забезпечує належне функціонування всіх підрозділів, сприяє адаптивності до змін та підвищує загальну конкурентоспроможність. Нижче наведено ключові аспекти та заходи, що сприяють вдосконаленню організаційної складової потенціалу підприємства.

Система планових показників має бути розроблена індивідуально для кожного підприємства, враховуючи його специфіку та галузеві особливості. Процес визначення складу планових показників повинен пройти наступні етапи: спочатку розробляється стратегія розвитку підприємства, потім формується система збалансованих показників, після чого складаються стратегічні, тактичні і оперативні плани, і лише потім розробляються бюджетні показники. Внутрішнє планування на промисловому підприємстві має бути чітко структурованою системою, яка відповідає сучасним принципам планування в умовах ринкової економіки.

Для розробки стратегії розвитку ТОВ "Глас Трьош Львів" необхідно здійснити стратегічний аналіз, що дозволить отримати необхідну інформацію. В теорії стратегічного управління відомо багато методик стратегічного аналізу, але доцільним є використання традиційних методик. Порядок їх застосування може бути наступним: PEST-аналіз, аналіз профілю середовища організації, SWOT-аналіз. PEST-аналіз дозволяє структурувати фактори зовнішнього середовища за політичними, економічними, соціальними і технологічними аспектами. Результати цього аналізу допоможуть виявити

пріоритети в розвитку на даний момент і передбачити їхню зміну в майбутньому. Висновки, зроблені на основі цього аналізу, дозволять ТОВ "Глас Трьош Львів" визначити стратегічні напрямки розвитку:

1. Економічні фактори найбільш суттєво впливають на матеріальні витрати ТОВ "Глас Трьош Львів", що становлять 82% від собівартості продукції, і тому вони є ключовими факторами зростання цін. Фактори технологічної групи можуть мати незначний негативний вплив, особливо щодо можливостей використання сучасних технологій;

2. Політичні та соціальні фактори мають менший вплив на розвиток ТОВ "Глас Трьош Львів". Вони є менш передбачуваними, але все ж важливо враховувати їх при розробці стратегічних альтернатив, оскільки підприємство може вплинути на деякі з них.

3. Фактори, які позитивно впливають на діяльність ТОВ "Глас Трьош Львів", хоча й не такі численні, можуть бути ефективно використані в рекламних кампаніях для розширення присутності підприємства на ринку.

ТОВ "Глас Трьош Львів" також потребує уваги до груп впливу у внутрішньому середовищі, таких як працівники та менеджмент. Таблиця 2.3 містить опис основних груп впливу внутрішнього середовища.

Таблиця 2.3

Характеристика основних груп впливу внутрішнього середовища ТОВ "Глас Трьош Львів"

№ п/п	Група впливу	Інтереси	Сила впливу
1	2	3	4
1	Працівники підприємства	Гарантія зайнятості, розмір заробітної плати, можливості кар'єрного росту	Слабка підтримка

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
2	Менеджмент і акціонери	Розмір річного дивіденду, розміри зарплати та премій, рівень відповідальності, професійний статус	Лояльне відношення

Джерело: сформовано автором

Наступним етапом стратегічного аналізу є аналіз конкурентного середовища, який необхідний для розуміння конкурентної боротьби у галузі. Для цього використовувалася внутрішня документація та відкрита інформація в Інтернеті щодо ситуації на ринках у відповідній галузі.

ТОВ "Глас Трьош Львів" реалізує свою продукцію не лише у Львівській області, але й по всій країні, тому його головними конкурентами є великі підприємства, які виробляють подібну продукцію. Для виробника важливо розробити відповідні управлінські стратегії, орієнтовані на конкурентну боротьбу.

1. Внутрішня конкуренція: спостерігається сильна боротьба, конкуренти активно розвиваються та намагаються визначати умови на ринку. ТОВ "Глас Трьош Львів" повинно активізувати використання інструментів конкурентної боротьби.

2. Потенційна конкуренція: є певні ринкові передумови для хвилювання. Потрібно відстежувати динаміку розвитку ринкової діяльності потенційних конкурентів та формувати сприятливі умови для свого розвитку.

3. Вплив покупців: покупці мають високий вплив на діяльність ТОВ "Глас Трьош Львів", але його ринкова позиція послаблюється. Підприємству необхідно розробити стратегії, спрямовані на підвищення купівельної лояльності.

4. Вплив постачальників: існує певна залежність від поведінки постачальників. Важливо формувати вигідні умови співпраці.

Сильною стороною операційної діяльності ТОВ "Глас Трьош Львів" є його виробництво. Протягом тривалого часу пріоритетами розвитку підприємства були вдосконалення техніки та технологій. Використання сучасного устаткування дозволяє підприємству випускати продукцію, що відповідає високим стандартам якості.

Система збуту характеризується відносною стабільністю: 92% продукції підприємства реалізується в Україні, а 52% експортується в країни близького й далекого зарубіжжя. Однак організаційний рівень управління ТОВ "Глас Трьош Львів" в цілому оцінюється як незадовільний.

Основні недоліки системи менеджменту на досліджуваному підприємстві включають відсутність стратегії, ефективної системи внутрішньофірмового планування та прогнозування, а також недостатнє управлінське облік та обмежене інформаційне забезпечення для менеджерів.

У той же час, позитивним аспектом підвищення рівня управління на цьому підприємстві є зацікавленість керівництва у поліпшенні існуючої системи менеджменту. Фінансова стійкість ТОВ "Глас Трьош Львів" дозволяє використовувати кредитні ресурси для фінансування розвитку. Крім того, стан трудового потенціалу підприємства є задовільним, а виробничі потужності та організація виробництва дозволяють здійснювати стратегії, спрямовані на зміцнення ринкових позицій.

У результаті SWOT-аналізу були сформульовані наступні стратегічні альтернативи розвитку ТОВ "Глас Трьош Львів":

- зосередженні на збільшенні впізнаваності бренду через активну рекламну кампанію та введення нових товарних брендів на ринок;

- посиленні контролю якості продукції та подальшому вдосконаленні технологій виробництва;

- розширенні мережі фірмових салонів для підвищення доступності продукції;

- активному вивченні ринкової ситуації та адаптації до змін у вартості сировини.

Ця стратегія підприємства має бути впроваджена в найближчій перспективі. Її втілення призведе до підвищення конкурентоспроможності компанії, основаної на сучасних виробничих технологіях та ефективному внутрішньофірмовому плануванні та управлінні. Діяльність системи внутрішньофірмового планування у ТОВ "Глас Трьош Львів" виражається у встановленні конкретних планових показників. Цей перелік повинен відповідати поточним стратегічним пріоритетам розвитку підприємства та враховувати принципи економічності у плануванні.

Заключними етапами формування системи внутрішньофірмового планування є розроблені стратегічні, тактичні та оперативні плани, а також показники відповідних планових бюджетів. Ці плани конкретизують доходи, видатки та капітальні ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей. Бюджети передбачають майбутні фінансові операції та створюються до виконання планових дій. Бюджетування - це технологія складання згуртованого плану роботи організації, заснована на аналізі прогнозів зміни зовнішніх і внутрішніх параметрів та розрахунку економічних і фінансових показників.

Для ТОВ "Глас Трьош Львів" представимо систему стратегічних, тактичних і оперативних планів у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Система планування для ТОВ «Глас Трьош Львів»

Стратегічні плани	Тактичні та оперативні плани
1	2
1. Зведений стратегічний план включає в себе основні аспекти діяльності підприємства, такі як місія, вид продукції, конкурентне середовище, ринки, наявні ресурси та діловий портфель, а також інновації. 2. Функціональні стратегії розвитку визначаються для різних напрямків, таких як маркетинг, збут, виробництво, постачання,	1. Планування маркетингу включає в себе розробку бюджету для маркетингових витрат і складання планів дій у сфері маркетингу. 2. Планування збуту передбачає формування бюджету продажів та розробку планів дій щодо збуту, включаючи графік відвантаження продукції.

Продовження таблиці 2.4

1	2
управління персоналом, фінанси та загальний розвиток підприємства. 3. Плани розвитку бізнесу можуть включати такі аспекти, як модернізація, фінансове оздоровлення та інші.	4. Планування виробництва включає розробку програми виробництва, плани модернізації виробництва та графік випуску продукції. 5. Планування постачання охоплює формування програми закупівель та розробку планів щодо закупівель, включаючи графік оплати сировини та матеріалів. 6. Планування праці та заробітної плати включає в себе плани щодо потреби в персоналі, організацію роботи та розрахунок бюджету заробітної плати, а також графік розрахунків з персоналом. 7. Планування собівартості включає складання кошторисів витрат, розробку планів зниження витрат та планових калькуляцій. 8. Фінансове планування включає складання бюджету доходів і витрат, планування руху грошових коштів, бюджет балансу, касовий план, план фінансування обігових коштів, кредитний план, бюджет податків та план розподілу прибутку.

Джерело: сформовано автором

Організація бюджетування передбачає створення бюджетної структури, яка охоплює всі необхідні бюджети для підприємства. Для ТОВ "Глас Трьош Львів" доцільно використовувати типову структуру бюджетів, поширену серед аналогічних підприємств галузі. Кожен бюджет має своє призначення та функцію. Пропонована структура слугує базою для розробки індивідуальної бюджетної системи для ТОВ "Глас Трьош Львів". Для її детального формування потрібно врахувати наступні прогнози змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства:

1. Прогноз взаємовідносин з покупцями: визначає відносини з контрагентами щодо реалізації продукції.

2. Прогноз взаємовідносин з постачальниками: визначає відносини з контрагентами щодо закупівлі сировини та матеріалів.

3. Прогноз складських запасів: оцінює запаси на початок планового періоду та нормовані запаси для безперебійної роботи.

4. Прогноз виробничих потужностей: визначає максимальні можливості випуску продукції з урахуванням наявного обладнання та планованих зупинок.

5. Прогноз умовно-постійних витрат: планує загальноцехові та загальнозаводські витрати, а також позавиробничі видатки.

6. Прогноз комерційних умовно-постійних витрат: планує витрати, пов'язані з комерційною діяльністю.

7. Прогноз іншої реалізації: визначає обсяг доходів від іншої діяльності.

8. Прогноз нормованих витрат: планує витрати для кожного продукту окремо з розрахунком загальної потреби на виробничу програму та собівартості продукції.

9. Прогноз незавершеного виробництва: оцінює обсяг незавершеного виробництва на початок планового періоду.

10. Прогноз податкових платежів: формує дані щодо податкових платежів, ставок, пільг та періодів.

11. Прогноз амортизаційних відрахувань: оцінює амортизаційні відрахування на основі основних засобів та нематеріальних активів.

12. Прогноз кредитів банків: планує залучення кредитних ресурсів та витрати на виплату кредитів і відсотків.

13. Прогноз інвестицій: планує вкладення коштів у довгострокові та короткострокові інвестиційні проекти.

14. Прогноз погашення кредиторської заборгованості минулих років: планує виплати по кредиторській заборгованості минулих років.

15. Прогноз погашення дебіторської заборгованості минулих років: планує надходження коштів від дебіторської заборгованості минулих років.

На основі переліку прогнозів щодо змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі передбачено розрахунки наступних бюджетів:

1. Виробнича програма: Зведений план основної та допоміжної діяльності по підрозділах.

2. Бюджет продажів: Формується на основі реальних можливостей підприємства та збутової політики по кожному клієнту.

3. Бюджет закупівлі сировини та матеріалів: План служби матеріально-технічного постачання, розрахований з урахуванням потреб підприємства та пропозицій постачальників.

4. Бюджет закупівлі енергоресурсів: План енергетичної служби, сформований на основі потреб у енергоресурсах для виробничої програми та інших потреб.

5. Бюджет оплати праці: Розрахунок витрат на заробітну плату для всіх категорій персоналу, включаючи відрахування.

6. Бюджет витрат (собівартості продукції): Планова собівартість виробленої та реалізованої продукції, що служить базою для оцінки рентабельності та прибутку.

7. Бюджет доходів і видатків: Прогноз розміру прибутку як різниці між доходами та витратами.

8. План руху грошових коштів: Відображає грошові потоки, включаючи всі надходження та виплати.

9. Прогнозний баланс: Визначає загальну кількість та структуру активів компанії та способи їх фінансування.

10. Бюджети підрозділів: Детальні плани роботи та потреб кожного підрозділу у різних ресурсах для ефективного функціонування.

Заключним етапом впровадження системи фінансового планування (бюджетування) у ТОВ "Глас Трьош Львів" є аналіз ризиків та проблем,

пов’язаних з впровадженням цієї системи. Можна виділити кілька груп факторів ризиків:

- Проблеми бюджетування як управлінського інструменту можуть виникати через:
- Непогодження бюджетування зі стратегічним управлінням;
- Не використання бюджетів у процесі управління;
- Непогодженість планових фінансово-економічних показників;
- Невиконання бюджетів.

Для досліджуваного підприємства характерна низька ефективність системи внутрішньофірмового планування. У розробленій моделі поетапного формування ефективної системи внутрішньофірмового планування для ТОВ "Глас Трьош Львів" бюджетування є завершальним етапом, який базується на місії, стратегії та багаторівневій системі внутрішньофірмових планів.

Проблеми регламентації бюджетування виникають через такі причини:

1. Відсутність або неефективність регламенту бюджетування. Регламент потрібен для ефективної організації роботи великої кількості учасників процесу бюджетування, щоб усі бюджети складалися вчасно та якісно;

2. Невиконання регламенту. Це може бути викликано його неефективністю або суперечливістю, а також відсутністю відповідальності за його дотримання;

3. Короткий період планування. Пропонована система внутрішньофірмового планування передбачає різні види планів на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективи, що знижує цей ризик;

4. Період фінансового планування коротший за стратегічний. На підприємстві має існувати загальний фінансовий план, що охоплює всі види бюджетів і узгоджується зі стратегічним планом. При довгостроковому плануванні можна обмежитися фінансовими та інвестиційними бюджетами.

Проблеми організації учасників бюджетування виникають через те, що підрозділи часто не залучаються до процесу. На промислових підприємствах бюджети зазвичай розробляються "зверху вниз" на основі наявних фінансових ресурсів без урахування потреб підрозділів. Такий підхід може завадити реалізації стратегічних завдань, тому ці функції мають виконувати спеціалізовані планові підрозділи.

Проблеми впровадження бюджетування зумовлені:

- відсутністю комплексного підходу;
- виконанням робіт у рамках поточної діяльності за залишковим принципом;
- відсутністю мотивації для роботи над бюджетуванням.

Ці ризики є наслідком загальної проблеми відсутності ефективної системи внутрішньофірмового планування на промислових підприємствах.

Висновки до другого розділу

У другому розділі кваліфікаційної роботи розглядається питання аналізу планування та прогнозування на підприємстві, та зроблено наступні висновки:

- загальна ситуація на ринку склопакетів в цілому має певний негативний характер, відзначаючись спадом та збереженням тенденцій до подальшого зниження. Проте, коли йдеться про якісні аспекти ринку, можна визначити позитивний тренд - зростання частки використання енергозберігаючих склопакетів. Це вказує на збільшення популярності енергоефективних вікон і фасадів на ринку світлопрозорих конструкцій в Україні. Такий розвиток свідчить про правильний напрямок в розвитку даного ринку;
- до більш несуттєвих проблем відноситься використання далеких від сучасних методів управління, важкість налагодження нових контактів з потенційними клієнтами, великі лишні площі фабрики, котрі необхідно

утримувати, малий відсоток молодого персоналу, низька заробітня плата, що є менше ніж середня по Україні;

- в цілому, розраховані показники рентабельності вказують на потенційні проблеми у фінансовій ефективності компанії, зокрема в області використання активів та власного капіталу. Важливо вивчити причини таких показників і вжити заходи для покращення фінансової стійкості та ефективності у майбутньому;
- результати SWOT-аналізу допоможуть виявити пріоритети в розвитку на даний момент і передбачити їхню зміну в майбутньому. Висновки, зроблені на основі цього аналізу, дозволять ТОВ "Глас Трьош Львів" визначити стратегічні напрямки розвитку:

1. Економічні фактори найбільш суттєво впливають на матеріальні витрати ТОВ "Глас Трьош Львів", що становлять 82% від собівартості продукції, і тому вони є ключовими факторами зростання цін. Фактори технологічної групи можуть мати незначний негативний вплив, особливо щодо можливостей використання сучасних технологій;

2. Політичні та соціальні фактори мають менший вплив на розвиток ТОВ "Глас Трьош Львів". Вони є менш передбачуваними, але все ж важливо враховувати їх при розробці стратегічних альтернатив, оскільки підприємство може вплинути на деякі з них.

3. Фактори, які позитивно впливають на діяльність ТОВ "Глас Трьош Львів", хоча й не такі численні, можуть бути ефективно використані в рекламних кампаніях для розширення присутності підприємства на ринку.

ВИСНОВКИ

У моїй кваліфікаційній роботі я провела дослідження щодо прогнозування та планування підприємницької діяльності та розглянула наявні методології в цій галузі. Сутність планування та прогнозування полягає у забезпеченні стійкості та успішності функціонування підприємства шляхом встановлення цілей та оцінки можливих ризиків і можливостей. Планування дозволяє моделювати розвиток підприємства на поточному та майбутніх етапах. У літературі виділяють такі методи планування: нормативний, розрахунково-аналітичний, балансовий, матричний, програмно-цільовий, програмно-ресурсний методи, а також економіко-математичні моделі.

Прогнозування в свою чергу допомагає оцінити придатність і реалізованість плану, виявити можливі ризики під час його виконання та розробити стратегії їх запобігання. Для цього використовуються такі методи як розрахунково-аналітичний, морфологічний аналіз та статистичний метод, здійснюючи аналіз на короткострокову перспективу. Окрім того, виділяються наступні методи прогнозування: метод прогнозування, експертний, евристичний, метод колективної генерації ідей, колективної експертної оцінки, метод структурної аналогії, матричний, фактографічний та статистичні методи.

Ринок склопакетів в Україні відзначається загальним негативним трендом, проявляючи спад та збереження тенденції до подальшого зниження. Однак стабільно зростає частка використання енергозберігаючих склопакетів, що свідчить про популярність енергоефективних вікон та фасадів. Незважаючи на це, деякі проблеми, такі як віддаленість від сучасних методів управління, складнощі у встановленні нових контактів з клієнтами та низька заробітня плата, залишаються несуттєвими, проте можуть впливати на загальну ефективність підприємства.

Розраховані показники рентабельності вказують на потенційні проблеми у фінансовій ефективності компанії, зокрема у сферах використання активів та

власного капіталу. Важливо ретельно проаналізувати причини цих показників та вжити заходів для поліпшення фінансової стійкості та ефективності у майбутньому.

Результати SWOT-аналізу дозволять зрозуміти стратегічні пріоритети та підготувати підприємство до змін. Фактори економічної групи мають великий вплив на матеріальні витрати підприємства та цінову політику. Політичні та соціальні фактори, хоча менш передбачувані, все ж можуть вплинути на діяльність компанії і варто враховувати їх у розробці стратегій. Фактори, що сприяють розвитку підприємства, можуть бути використані для підвищення присутності компанії на ринку через рекламні кампанії та розширення бізнесу.

Досліджуване підприємство має низьку ефективність у впровадженні системи внутрішньофірмового планування. В розробленій моделі поетапного формування ефективної системи внутрішньофірмового планування для ТОВ "Глас Трьош Львів" бюджетування виступає завершальним етапом. Цей етап ґрунтується на місії, стратегії та багаторівневій системі внутрішньофірмових планів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беззубко Б., Ткаченко М. Особливості формування стратегії українських підприємств під час війни. *Галицький економічний вісник*. № 5-6. 2022. С.99 URL:https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06

2. Бровкова О. Г. Структура фінансового менеджменту підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2. С. 10-12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_2_4.

3. Бровкова О. Г. Фінансове планування реалізації інвестиційного проєкту *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 2. С. 12-16.

4. Бурєннікова Н.В., Ярмоленко В.О., Гринчук Т.П. Аспекти результативності інвестиційного забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств. *Бізнес Інформ*. 2017. № 1. С. 108–115.

5. Ватульов А. В. Фінансова політика в системі державного регулювання економіки. *Економічний вісник університету*. 2017. Вип. 35(1). С. 170-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2017_35(1)__25.

6. Великий Ю. М. Теоретичні основи фінансового планування та прогнозування на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_11_3 (дата звернення 12.02.2024)

7. Галущак М.П., Галущак О.Я., Кужда Т.І. Прогнозування соціально-економічних процесів : навчальний посібник для економічних спеціальностей. Тернопіль : ФОП Паляниця, 2021. 160 с.

8. Галько Л.Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63 (дата звернення 13.03.2024)

9. Гріщенко І.В., Кобаль О.А. Оцінка показників в процесі фінансового планування підприємства. *Перспективи розвитку фінансово-економічного простору України : зб. наук. праць. Вінниця*, 2020. С. 223-225.

10. Гріщенко, І., Гринчук, Т. Основні аспекти фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства *Економіка та суспільство*. URL https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-14 34 (дата звернення 10.03.2024)

11. Докієнко Л. М. Фінансове планування та аналіз на підприємстві: сучасні глобальні тренди та перспективи розвитку. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 16. С. 51-58. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2021_16_10.

12. Економіка підприємства : підручник / під заг. ред. д.е.н., проф. Ковальської Л.Л. та проф. Кривов'язюка І.В. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.

13. Жук О. І., Томашевська А. В., Боришкевич І. І. Фінансове планування суб'єктів бізнесу в системі фінансового менеджменту. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону.* 2022. Вип. 18(2). С. 103-112.: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2022_18(2)__13.

14. Жукова Т. А., Грибініченко Р. А., Плікус І. Й. Фінансове прогнозування і планування як умова прийняття управлінських рішень. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2021. № 2. С. 9-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2021_2_3. 35

15. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2012. ғ 1–2. С. 97–101.

16. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посіб. /. І. В. Ковальчук. К.: Знання, 2008. 679 с.

17. Коцупал О. Фінансове прогнозування в умовах глобальної невизначеності. Scientia Fructuosa. 2023. № 1. С. 17-25 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2023_1_4. (дата звернення 05.04.2024)

18. Країна вибитих вікон. У жовтні в Україні очікується дефіцит скла. У чому проблема? *Журнал Forbes Україна*. URL: https://forbes.ua/company/kraina-vibitikh-shibok-popit-na-vikna-v-ukraini-vpav-u-dva-razi-ale-tsini-na-nikh-zrosli-na-80-i-vzhe-u-zhovtni-ochikuetsya-defitsit-skla-shcho-vidbuvaetsya-21092023-161351. (дата звернення 13.02.2024)

19. Лозовська Л.І., Бандоріна Л.М., Савчук Л.М., Удачина К.О. Прогнозування соціально-економічних процесів : навчальний посібник. Дніпро : УДУНТ, 2022. 146 с.

20. Лойко В.В., Александров Б.В. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation.* №1(11). 2023. С. 228-235.

21. Лугова В.Ю. Застосування методів прогнозування для планування результатів діяльності підприємства. URL: DOI:https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2022/vnpiksevtp/zbirnik.pdf#page=125 (дата звернення 13.04.2024)

22. Макалюк І. В., Джумакєєва Д. Д. Роль бюджетування у фінансовому плануванні підприємства. *Сучасні проблеми економіки і підприємництво*. 2019. № 24. URL: http://sbkeip.kpi.ua/article/view/190537 (дата звернення 13.03.2024).

23. Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Фінансове планування та прогнозування в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2022. 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_10_19.

24. Онісіфорова В. Ю., Осьмірко І. В. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва.* 2020. URL: http://dspace.hnpu.edu.ua/handle/123456789/4563 (дата звернення 13.03.2024).

25. Панасюк М.А., Бойко О.О. Фінансове планування діяльності сучасного підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2016. №. 2.

26. Попович Т.М. Методологічні, організаційні та управлінські засади прогнозування регіонального розвитку. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* . 2017. No 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5708.- (дата звернення 15.04.2024)

27. Про затвердження Методичних рекомендацій зі складання звіту про управління : Наказ Міністерства фінансів України від 7 грудня 2018 року

№ 982. №12-13. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0982201-18#Text- (дата звернення 15.04.2024)

28. Рейтинг виробників склопакетів, постачальників за вчора. *Вікна пластикові та металопластикові вікна*. URL: https://okna.ua/ua/steklopakety/o-tpyesterday (дата звернення 13.03.2024)

29. Рудика В. І. Формування системи фінансового планування і прогнозування на підприємстві. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 33. С. 307-316. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ifrctr_2019_33_47.

30. Свідерська І. М. Фінансове прогнозування і бюджетування корпоративних підприємств за умов макроекономічної волатильності. *Ефективна економіка*. 2023. № 8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_8_12. (дата звернення 15.04.2024)

31. Сердюков К.І., Великий Ю.М., Дєсніков К.С. Роль фінансового планування і прогнозування у забезпеченні фінансової стійкості підприємства. *Економіка та суспільство*. Випуск 11. 2017. С. 277-282

32. Ставерська Т.О. Принципи і процедури фінансового планування і прогнозування на підприємстві. *Науково-виробничий журнал: Держава та регіони.* 2011. № 5. С. 167-170.

33. Тенденції розвитку ринку флоат-скла. *Ринок будівельних матеріалів*. URL: https://construction-market.korfor.com.ua/rynok-float-skla/ (дата звернення 13.02.2024)

34. Тєшева Л. В., Хохлов М. П., Петрова І. М. Роль фінансового планування у сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки.* Випуск 23. 2018. С. 314-320.

35. Ткаченко Н., Хуторна М., Топазли Р., Еісай С.А.І.А., Трофименко І. Методологічні засади стратегічного планування капіталоутворюючої бази підприємств в умовах економіки знань. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice* . 2021. No 6(41). P. 88–99. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v6i41.251403

36. Тридід О. М. Принципи та підходи до управління доходами підприємств. *Бізнес Інформ*. 2012. № 9. С. 209-211.

37. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О., Тютюнник С. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: видавництво ПП «Астрая». 2020. 434 с. -13

38. Шумська С.С. Макроекономічне прогнозування : навч. посіб. : у двох ч. Київ : Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2015. Ч. 1. 176 с.

ДОДАТКИ