

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту та маркетингу

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

РУДЕНКО Сергій Анатолійович

УДК: 658.5(477.42)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Модернізація системи стратегічного планування ТОВ «ВОЛ»
із застосуванням інноваційних управлінських технологій

Спеціальність 073 Менеджмент

Подається на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи:
СКИДАН Олег Васильович
Доктор економічних наук, професор

АНОТАЦІЯ

Руденко С. А. Модернізація системи стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» із застосуванням інноваційних управлінських технологій. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет Міністерства освіти і науки України, 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретико-методичні аспекти системи стратегічного планування в умовах інноваційного управління. Проаналізовано сучасний стан системи стратегічного планування підприємства. Запропоновано напрями модернізації стратегічного планування підприємства з урахуванням інноваційних управлінських технологій.

Ключові слова: стратегічне планування, інноваційні управлінські технології, RP-система, CRM-система, модернізація, управління.

SUMMARY

Rudenko S. A. Modernization of the strategic planning system of LLC «VOL» with the use of innovative management technologies. – Manuscript.

Qualification work for obtaining the Bachelor degree in the specialty 073 «Management». – Polissia National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, 2026.

The qualification work investigates the theoretical and methodological aspects of the strategic planning system in the context of innovative management. The current state of the enterprise strategic planning system is analyzed. Directions for the modernization of the enterprise strategic planning are proposed, taking into account innovative management technologies.

Keywords: strategic planning, innovative management technologies, RP-system, CRM-system, modernization, management.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Сутність, принципи та роль стратегічного планування в системі управління підприємством	7
1.2. Сучасні підходи та інноваційні управлінські технології у стратегічному плануванні	11
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ВОЛ».....	15
2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства	15
2.2. Оцінка стану системи стратегічного планування підприємства....	19
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ВОЛ» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ	25
3.1. Напрями модернізації стратегічного планування на підприємстві	25
3.2. Впровадження інноваційних технологій у процес стратегічного планування та прогнозування економічних результатів	29
ВИСНОВКИ.....	33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	40

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах посилення конкуренції, нестабільності економічного середовища та активного розвитку цифрових технологій особливого значення набуває здатність підприємств своєчасно адаптуватися до змін і забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. Одним із найважливіших інструментів досягнення цієї мети є стратегічне планування, яке дозволяє визначати перспективні напрями розвитку, ефективно розподіляти ресурси та формувати механізми реагування на внутрішні й зовнішні виклики. Водночас традиційні підходи до стратегічного управління вже не повною мірою відповідають сучасним вимогам господарювання, що зумовлює необхідність їх модернізації на основі інноваційних управлінських технологій.

Сучасні цифрові рішення, зокрема ERP-, CRM-, BI-системи, технології автоматизації бізнес-процесів та аналітичні інструменти підтримки прийняття управлінських рішень, створюють нові можливості для підвищення ефективності стратегічного планування. Їх впровадження забезпечує оперативний доступ до інформації, покращує якість прогнозування, сприяє оптимізації використання ресурсів та підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень. Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств знайшли відображення у працях багатьох зарубіжних і вітчизняних науковців. Вагомий внесок у розвиток концепцій стратегічного управління зробили М. Портер, І. Ансофф, А. Томпсон, Г. Мінцберг, Дж. Стрікланд, а також українські дослідники Є. Лапін, В. Герасимчук та інші. Питання цифрової трансформації підприємств, впливу сучасних інформаційних технологій на бізнес-процеси та вдосконалення управлінських систем висвітлені у наукових роботах А. Аблової, А. Сьомченко, О. Довгого, А. Антонюка, Л. Примостки та інших учених. Проте,

питання модернізації стратегічного планування з урахуванням інноваційних управлінських технологій потребують подальшого поглибленого вивчення.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розроблення теоретичних положень і практичних рекомендацій щодо модернізації системи стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» на основі впровадження інноваційних управлінських технологій. Визначена мета обумовила вирішення таких завдань:

- розкрити сутність, принципи та роль стратегічного планування в системі управління підприємством;
- обґрунтувати сучасні підходи та інноваційні управлінські технології у стратегічному плануванні;
- дати характеристику діяльності підприємства;
- проаналізувати стан системи стратегічного планування підприємства;
- обґрунтувати напрями модернізації стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» з урахуванням інноваційних управлінських технологій.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом дослідження* є процес стратегічного планування діяльності підприємства. *Предметом дослідження* виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти модернізації системи стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» із використанням інноваційних управлінських технологій.

Методи дослідження. У процесі дослідження використано методи аналізу і синтезу для вивчення теоретичних засад стратегічного планування, дослідження особливостей використання інноваційних управлінських технологій та узагальнення наукових підходів до вдосконалення системи управління підприємством. Системний підхід дозволив розглядати стратегічне планування ТОВ «ВОЛ» як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що функціонують під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Метод порівняльного аналізу для зіставлення фактичних показників діяльності з нормативними. Економіко-статистичні методи були застосовані

під час аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ВОЛ». Також економіко-статистичні методи, методи стратегічного аналізу, прогнозування та економічного обґрунтування управлінських рішень.

Інформаційну базу становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, фінансова звітність та внутрішня документація ТОВ «ВОЛ», інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Особистий внесок здобувача. Теоретичні та методичні положення, практичні рекомендації, висновки й пропозиції, представлені у кваліфікаційній роботі, є результатом самостійного дослідження автора, виконаного на основі аналізу, систематизації та узагальнення наукових джерел, нормативних матеріалів і практичних даних.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в доповідях автора на Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Наукові читання – 2026» (м. Житомир, 14 травня 2026 р.).

Публікації. Основні положення кваліфікаційної роботи викладено в таких наукових працях:

1. Руденко С. Сучасні підходи та інноваційні управлінські технології у стратегічному плануванні. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Наукові читання – 2026»*. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. С.

2. Руденко С. Напрями модернізації стратегічного планування на підприємстві. *VII Міжнародна науково-практична конференція «Інструменти і практики публічного управління» 11-12 червня 2026 р.* Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. С.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 39 сторінках комп'ютерного тексту (33 сторінки – основний зміст). Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (40 найменувань), 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність, принципи та роль стратегічного планування в системі управління підприємством

У сучасних умовах динамічного розвитку ринкового середовища, посилення конкуренції, цифрової трансформації економіки та постійних змін зовнішніх факторів особливого значення набуває стратегічне планування як один із ключових інструментів забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства. Ефективне функціонування суб'єктів господарювання значною мірою залежить від їх здатності своєчасно реагувати на виклики зовнішнього середовища, адаптуватися до нових умов діяльності та формувати перспективні напрями розвитку. Саме тому стратегічне планування виступає важливим елементом системи управління підприємством, який забезпечує узгодження цілей, ресурсів і механізмів їх досягнення.

Термін «стратегічне планування» набув широкого поширення в теорії та практиці управління наприкінці 1950-х – на початку 1960-х рр. Його поява була зумовлена необхідністю адаптації підприємств до швидких змін зовнішнього середовища та зростання рівня невизначеності в економіці [2].

Посилення конкурентної боротьби між суб'єктами господарювання стимулювало пошук нових підходів до планування та управління розвитком. У цих умовах стратегічне планування почало розглядатися як ефективний інструмент, що дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зовнішні виклики, передбачати можливі зміни та забезпечувати стабільне функціонування в умовах динамічного ринку [17, с. 38].

Значний внесок у становлення та розвиток концепції стратегічного планування зробив І. Ансофф, якого вважають одним із засновників

сучасного стратегічного менеджменту. Науковець трактував стратегію як сукупність правил, що використовуються організацією під час прийняття управлінських рішень та визначення напрямів своєї діяльності [37, с. 97].

Подальший розвиток стратегічного підходу пов'язаний із працями А. Чандлера, який розглядав стратегію як процес визначення довгострокових цілей підприємства та вибору найбільш ефективних шляхів їх досягнення. Такий підхід акцентує увагу на взаємозв'язку між стратегічними пріоритетами підприємства, управлінськими рішеннями та ресурсним забезпеченням його розвитку [2, с. 54].

На думку Ж.-Ж. Ламбена, стратегія являє собою комплексний і всебічно обґрунтований план дій, спрямований на реалізацію місії організації та досягнення визначених цілей із найвищим рівнем результативності. У такому розумінні стратегія виступає основою довгострокового розвитку підприємства та забезпечує узгодженість усіх напрямів його діяльності.

На думку українських науковців М. Лесечка та Р. Рудницького, стратегічне планування являє собою цілісну систему управлінських дій і рішень, що приймаються керівництвом організації з метою формування та реалізації стратегій розвитку. У цьому контексті стратегічне планування виступає важливим інструментом управління, який спрямовує діяльність організації на реалізацію її місії та досягнення визначених стратегічних пріоритетів [9, с. 62].

На особливу увагу заслуговує підхід українських дослідників З. Шершньової та С. Оборської, які розглядають стратегічне планування як динамічний та адаптивний процес управління. Відповідно до їхньої концепції, стратегічне планування передбачає систематичне формування й удосконалення комплексу формалізованих планів розвитку підприємства, а також постійне коригування заходів щодо їх реалізації [22, с. 74].

Отже, стратегічне планування розглядається як безперервний процес визначення місії підприємства, формування довгострокових цілей, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, розроблення стратегічних

альтернатив і вибору оптимальних напрямів розвитку. Його основною метою є створення умов для досягнення стійких конкурентних переваг та забезпечення ефективного функціонування підприємства у довгостроковій перспективі.

Важливою особливістю стратегічного планування є його комплексний характер. Воно охоплює всі сфери діяльності підприємства: виробничу, фінансову, маркетингову, кадрову, інноваційну та інвестиційну. Завдяки цьому забезпечується узгодженість дій структурних підрозділів та спрямування їх діяльності на досягнення стратегічних цілей [3, с. 36].

Основою ефективного стратегічного планування є дотримання певних принципів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Принципи стратегічного планування та їх характеристика

Принцип	Характеристика
Системність	Розгляд підприємства як єдиної системи взаємопов'язаних елементів, що функціонують у взаємодії із зовнішнім середовищем.
Комплексність	Урахування всіх аспектів діяльності підприємства: виробничих, фінансових, кадрових, маркетингових та інноваційних.
Цілеспрямованість	Орієнтація всіх управлінських рішень на досягнення стратегічних цілей підприємства.
Безперервність	Постійний процес стратегічного аналізу, планування та коригування стратегій.
Адаптивність	Здатність системи стратегічного планування швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.
Гнучкість	Можливість коригування стратегічних планів залежно від змін ринкової ситуації.
Інноваційність	Врахування новітніх технологій та управлінських підходів під час формування стратегії розвитку.
Ефективність	Орієнтація на досягнення максимального результату при раціональному використанні ресурсів.
Наукова обґрунтованість	Використання сучасних методів аналізу, прогнозування та оцінювання результатів діяльності.

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.

Стратегічне планування забезпечує формування довгострокових орієнтирів розвитку, сприяє ефективному використанню ресурсів, підвищує якість управлінських рішень. Процес стратегічного планування є багатоетапним і включає низку взаємопов'язаних стадій (рис. 1.1).

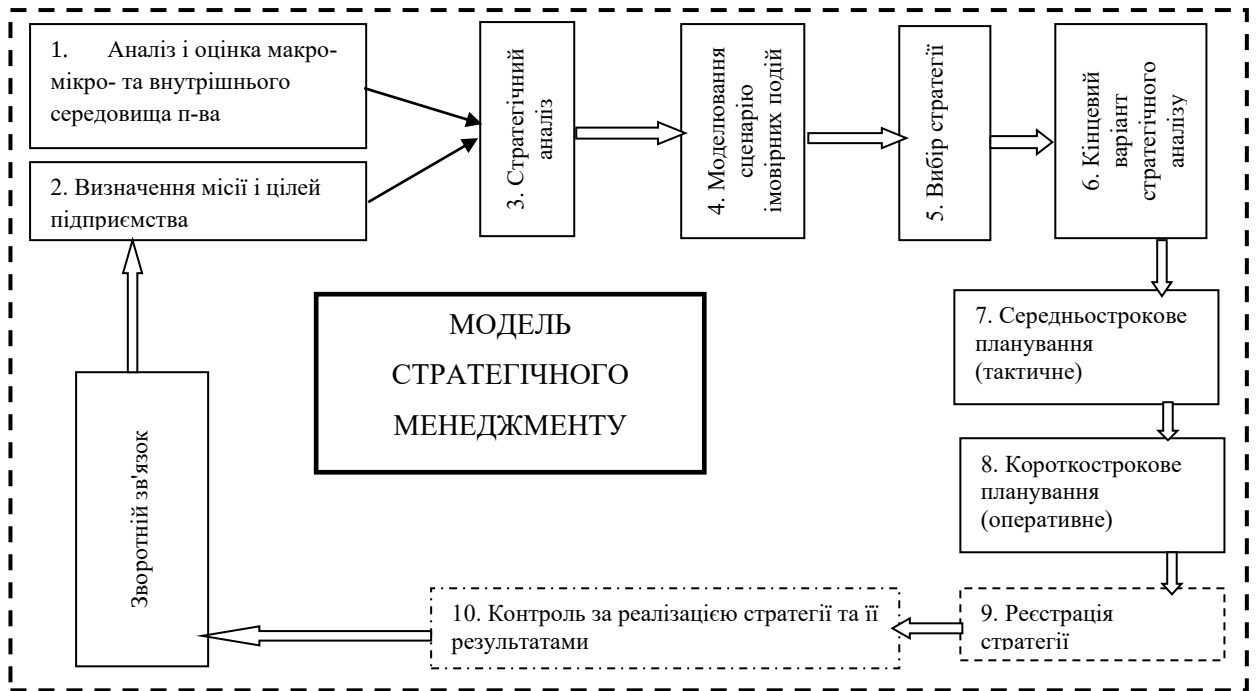


Рис. 1.1. Етапи стратегічного планування на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.

В умовах цифровізації економіки стратегічне планування набуває нових рис, пов'язаних із використанням сучасних інформаційних технологій, систем бізнес-аналітики, прогнозування та підтримки управлінських рішень. Інноваційні управлінські технології значно розширюють можливості підприємств щодо аналізу ринкової ситуації, оцінювання ризиків та формування ефективних стратегій розвитку (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні переваги впровадження стратегічного планування на підприємстві

Напрямок впливу	Результат
Управлінський	Підвищення якості управлінських рішень та координації діяльності підрозділів.
Конкурентний	Формування стійких конкурентних переваг на ринку.
Економічний	Зростання ефективності використання ресурсів та прибутковості діяльності.
Соціальний	Підвищення мотивації персоналу та формування корпоративної культури.
Інноваційний	Впровадження сучасних технологій та управлінських інновацій.
Інвестиційний	Підвищення інвестиційної привабливості підприємства.
Антикризовий	Зменшення ризиків та підвищення стійкості підприємства до загроз.

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.

Таким чином, стратегічне планування є фундаментальною складовою системи управління підприємством, яка забезпечує його стабільне функціонування, довгостроковий розвиток та успішну адаптацію до сучасних викликів конкурентного середовища. Ефективна організація процесу стратегічного планування створює основу для підвищення результативності діяльності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та досягнення стратегічних цілей.

1.2. Сучасні підходи та інноваційні управлінські технології у стратегічному плануванні

Сучасне стратегічне планування розглядається як безперервний процес розроблення, реалізації та коригування стратегічних рішень, спрямованих на досягнення довгострокових цілей підприємства. Його основною особливістю є орієнтація не лише на внутрішні можливості організації, але й на постійний моніторинг зовнішнього середовища, аналіз тенденцій розвитку ринку, технологічних інновацій та змін у поведінці споживачів [7, с. 54].

Одним із найбільш поширених сучасних підходів до стратегічного планування є концепція стратегічного управління на основі конкурентних переваг. Сучасні підходи до стратегічного планування підприємства представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Сучасні підходи до стратегічного планування підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.

Розвиток інформаційних технологій суттєво змінив підходи до стратегічного планування [36, с. 337].

Цифровізація управлінських процесів сприяла появі інноваційних технологій, які значно підвищують ефективність стратегічного управління. (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Характеристика сучасних управлінських технологій у стратегічному менеджменті

Управлінська технологія	Сутність	Основні переваги
Business Intelligence (BI)	Аналіз та візуалізація управлінської інформації	Підвищення якості управлінських рішень
Big Data	Обробка великих масивів даних	Більш точне прогнозування ринкових тенденцій
Штучний інтелект (AI)	Автоматизований аналіз та прогнозування	Скорочення часу прийняття рішень
Balanced Scorecard (BSC)	Система стратегічних показників	Контроль виконання стратегії
CRM-системи	Взаємовідносини з клієнтами	Підвищення лояльності клієнтів
ERP-системи	Інтегроване управління ресурсами підприємства	Оптимізація бізнес-процесів
Agile-менеджмент	Гнучкий підхід до управління проєктами	Швидка адаптація до змін
Хмарні технології	Віддалене зберігання та обробка даних	Доступність інформації та мобільність

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.

Однією з найбільш перспективних є технологія Business Intelligence (BI). Вона забезпечує збір, обробку та аналіз великих масивів інформації для підтримки управлінських рішень. Використання BI-систем дозволяє керівникам отримувати актуальну інформацію про діяльність підприємства, аналізувати ринкові тенденції та прогнозувати майбутні результати [14, с. 64].

Важливу роль у стратегічному плануванні відіграють технології Big Data. Сучасні підприємства щоденно генерують значні обсяги інформації, аналіз якої дає можливість виявляти приховані закономірності, оцінювати поведінку споживачів та формувати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Використання великих даних сприяє підвищенню точності прогнозів та мінімізації ризиків [30, с. 182].

Сучасні підприємства активно використовують технології цифрових платформ та хмарних сервісів. Вони забезпечують централізоване зберігання інформації, оперативний доступ до даних та ефективну взаємодію між структурними підрозділами. Це сприяє підвищенню швидкості стратегічного планування та покращенню координації управлінських процесів.

Важливим інструментом стратегічного планування є система Balanced Scorecard (BSC) або система збалансованих показників, розроблена Р. Капланом та Д. Нортонем. Дана система дозволяє трансформувати стратегічні цілі підприємства у конкретні показники діяльності за фінансовим, клієнтським, внутрішньопроектним та інноваційним напрямками. Використання BSC забезпечує ефективний контроль реалізації стратегії та оцінювання досягнутих результатів [27, с. 46].

Значного поширення набули технології сценарного планування. Вони передбачають формування декількох можливих варіантів розвитку зовнішнього середовища та розроблення відповідних стратегій реагування. Такий підхід дозволяє підприємству бути готовим до різних варіантів розвитку подій та своєчасно адаптувати свою діяльність до нових умов.

Інноваційним напрямом розвитку стратегічного планування є Agile-менеджмент. Спочатку ця концепція використовувалася у сфері інформаційних технологій, проте сьогодні активно застосовується в управлінні підприємствами різних галузей. Agile-підхід базується на принципах гнучкості, командної взаємодії, швидкого прийняття рішень та постійного вдосконалення бізнес-процесів [7, с. 57].

У сучасних умовах особливої актуальності набувають технології цифрової трансформації стратегічного управління. Вони передбачають інтеграцію цифрових інструментів у всі управлінські процеси підприємства, включаючи планування, організацію, контроль та оцінювання результатів діяльності. Цифрова трансформація дозволяє суттєво підвищити

ефективність управління та забезпечити більш швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Переваги використання цифрових технологій у стратегічному плануванні підприємства

Напрямок використання	Практичний результат
Автоматизація збору даних	Скорочення витрат часу на обробку інформації
Прогнозування розвитку ринку	Зменшення стратегічних ризиків
Аналітика бізнес-процесів	Підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Моніторинг показників діяльності	Своєчасне виявлення відхилень
Управління проєктами	Підвищення ефективності реалізації стратегії
Комунікація між підрозділами	Покращення координації діяльності
Управління знаннями	Збереження та використання інтелектуального капіталу
Контроль виконання стратегії	Підвищення результативності стратегічного управління

Джерело: узагальнено автором на основі досліджених джерел.

Важливою складовою сучасного стратегічного планування є управління знаннями. У сучасній економіці знання розглядаються як один із найцінніших ресурсів підприємства. Тому формування системи накопичення, збереження та використання знань стає важливим елементом стратегічного розвитку організації [14, с. 72].

Таким чином, сучасні підходи до стратегічного планування характеризуються орієнтацією на інноваційність, цифровізацію, адаптивність та використання інтелектуальних технологій управління. Застосування сучасних управлінських інструментів дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність використання ресурсів, формувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток. Саме впровадження інноваційних управлінських технологій стає однією з ключових передумов успішної реалізації стратегічних цілей підприємства в умовах цифрової економіки.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ВОЛ»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «ВОЛ» було зареєстровано 24 червня 2009 року за юридичною адресою: вул. І. Богуна, буд. 51а, м. Коростишів, Коростишівський р-н, Житомирська область. З моменту заснування підприємства його засновником і одночасно керівником (головним виконавчим директором) є Войналович Олександр Леонідович, який забезпечує стратегічне та оперативне управління діяльністю товариства до сьогодні.

Основним напрямом економічної діяльності компанії є різання, оброблення та оздоблення декоративного й будівельного каменю (КВЕД 23.70), що визначає її спеціалізацію у сфері переробки природного каменю. Окрім основного виду діяльності, підприємство здійснює також низку допоміжних операцій, зокрема вантажні перевезення (КВЕД 49.41), оптову торгівлю (КВЕД 46.90), складську діяльність (КВЕД 52.10) та надання допоміжних транспортних послуг (КВЕД 52.29).

ТОВ «ВОЛ» можна розглядати як мале підприємство, яке поступово зміцнює свої позиції на ринку виробництва та постачання будівельного каменю, зокрема гранітних бордюрів. Підприємство демонструє здатність до ефективної ринкової конкуренції, забезпечує належний рівень фінансово-облікової дисципліни, бере участь у державних закупівлях і послідовно нарощує виробничо-майнову базу.

ТОВ «ВОЛ» є малим, але стабільним локальним виробником, який наразі перебуває на етапі подолання збитковості та нарощування операційних обсягів. Компанія демонструє суттєве зростання чистого доходу на тлі оптимізації внутрішніх ресурсів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «ВОЛ»

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	29654,0	33157,2	32850,5	+3196,5	110,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	15151,3	11939,9	21955,2	+6803,9	144,9
Чистий прибуток, тис. грн	1118,7	1100,9	1197,1	+78,4	107,0
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	28	29	28	-	100,0
Середньорічна вартість, тис.грн:					
– необоротних активів;	8896,4	13437,8	19620,7	+10724,3	220,5
– оборотних активів	8416,2	7900,8	6047,1	-2369,1	71,9
Інші операційні витрати	7651,0	2221,6	2391,2	-5259,8	31,3
Фінансовий результат до оподаткування	1364,2	1222,9	1460,1	+95,9	107,0
Податок на прибуток	245,4	222,2	262,8	+17,4	107,1
Продуктивність праці, тис. грн/чол.	3706,75	3684,13	4106,31	+399,56	110,8
Рентабельність діяльності, %	3,77	3,32	3,84	0,07	x

Джерело: за даними статистичної звітності підприємства.

Так, при зростанні чистого доходу на 10,8 %, чистий прибуток компанії збільшився на 7,0 % або на 78,4 тис. грн. Як наслідок, рентабельність діяльності послідовно зростала: з 3,77 % у 2023 р. до 3,84 % у 2025 р. Вартість необоротних активів зросла більш ніж удвічі, що вказує на масштабне оновлення технічної бази.

Отже, комплексний аналіз діяльності ТОВ «ВОЛ» упродовж 2023-2025 рр. дозволяє охарактеризувати фінансово-господарський стан компанії як стабільний, із чітко вираженими структурно-технологічними трансформаціями. Виявлені диспропорції між темпами зростання капітальних активів та продуктивності праці є контрольованими і закладають ґрунтовний фундамент для довгострокового сталого розвитку та нарощування ринкової вартості.

Структура товарної продукції ТОВ «ВОЛ» формується відповідно до основного напрямку діяльності підприємства, який пов'язаний із різанням, обробленням та декоративним оздобленням природного каменю. Основу виробництва становлять вироби з граніту, лабрадориту, габро та інших видів природного каменю як вітчизняного, так і імпортного походження, що використовуються у будівництві та благоустрої.

Розглянемо основні види товарної продукції ТОВ «ВОЛ» за 2023-2025 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура товарної продукції ТОВ «ВОЛ», 2023-2025 рр.

Вид продукції	Рік						2025 р. до 2023 р.	
	2023		2024		2025			
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Пам'ятники	4515,1	29,8	4346,1	36,4	7947,8	36,2	+3432,7	176,0
Стелли, арки	2287,8	15,1	1671,6	14,0	3117,6	14,2	+829,8	136,3
Облицювальна плитка	2030,3	13,4	1444,7	12,1	2568,8	11,7	+538,5	126,5
Сходи та підвіконня	1696,9	11,2	1146,2	9,6	2063,8	9,4	+366,8	121,6
Бруківка гранітна	1439,4	9,5	919,4	7,7	1734,5	7,9	+295,1	120,5
Бордюри	1257,6	8,3	823,9	6,9	1383,2	6,3	+125,6	110,0
Стільниці	954,5	6,3	859,7	7,2	1514,9	6,9	+560,4	158,7
Інше	969,7	6,4	728,3	6,1	1229,5	5,6	+259,8	126,8
Всього	15151,3	100,0	11939,9	100	21955,2	100	+6803,9	144,9

Джерело: за даними статистичної звітності підприємства.

Проведене дослідження засвідчило позитивну динаміку обсягів виробництва продукції підприємства. Найбільшу частку в структурі випуску займають пам'ятники, на які припадає 36,2 % загального обсягу виробленої продукції. Загалом реалізація продукції зросла на 6803,9 тис. грн, що вказує на зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення попиту на його продукцію.

Аналіз змін фінансового стану має ключове значення в процесі стратегічного планування, особливо для інноваційно орієнтованих підприємств. Він дозволяє оцінити рівень фінансової забезпеченості та здатність компанії залучати й спрямовувати ресурси на довгострокові інвестиції, зокрема у впровадження нових технологій, модернізацію

виробництва та розробку інноваційної продукції. У цьому контексті доцільним є дослідження динаміки основних фінансових показників ТОВ «ВОЛ» з метою виявлення ключових тенденцій, що характеризують фінансовий потенціал підприємства та його спроможність до забезпечення сталого розвитку (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Фінансово-ресурсне забезпечення стратегічного планування

ТОВ «ВОЛ»: балансовий аналіз

Показник	Рік			2025 р. до 2023 р.	
	2023	2024	2025	+, –	%
Статті активу					
Необоротні активи, тис. грн	8896,50	13437,8	19620,9	+10724,40	220,5
Оборотні активи, тис. грн	8416,5	7900,8	6047,2	-2369,30	71,8
Підсумок активу балансу, тис. грн	17313	21338,6	25668,1	+8355,10	148,3
Статті пасиву					
Власний капітал, тис. грн	2432,0	3067,6	3892,0	+1460,00	160,0
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	1878,9	-	1773,7	-105,20	94,4
Поточні зобов'язання, тис. грн	13002,1	18271,0	20002,4	+7000,30	153,8
Підсумок пасиву балансу, тис. грн	17313	21338,6	25668,1	+8355,10	148,3
Вартість бізнесу, тис. грн	2432,0	3067,6	3892,0	+1460,00	160,0

Джерело: за даними статистичної звітності підприємства.

Ринкова вартість бізнесу за досліджуваний період збільшилася на 1460,0 тис. грн або на 60,0 %, що підтверджує стабільне накопичення власного капіталу підприємства. Підприємство демонструє чітку інвестиційну спрямованість: необоротні активи зросли у 2,2 рази або на 10724,4 тис. грн за рахунок скорочення оборотних коштів на 28,2 %. Це свідчить про глибоку модернізацію матеріально-технічної бази. Фінансування капітальних інвестицій відбувалося переважно за рахунок залучення короткострокового капіталу: поточні зобов'язання зросли на 53,8%, у той час як довгострокові борги знизилися на 5,6 %.

Результати аналізу структури пасивів ТОВ «ВОЛ» свідчать про формування стійкої динаміки фінансової стабільності, зумовленої

випереджаючим зростанням власного капіталу, який виступає головним джерелом фінансування. Зниження питомої ваги довгострокових та поточних зобов'язань підвищує коефіцієнт автономії підприємства, що є критично важливим критерієм під час стратегічного планування та реалізації інноваційно-інвестиційних проєктів із високим ступенем невизначеності. Позитивна динаміка оцінки вартості бізнесу, що збільшилася на 60,0 %, безпосередньо фіксує нарощення інвестиційного потенціалу ТОВ «ВОЛ» та верифікує успішність поетапного виконання корпоративної стратегії, спрямованої на капіталізацію активів підприємства.

Отже, позитивна динаміка активів і фінансових результатів, успішна участь у тендерних процедурах, належний рівень податкової дисципліни та структура управління підтверджують високий рівень економічної стійкості ТОВ «ВОЛ». Такі характеристики формують надійну основу для реалізації стратегічних цілей підприємства, забезпечують його конкурентоспроможність та створюють сприятливі передумови для довгострокового розвитку. У контексті стратегічного планування це свідчить про достатній потенціал підприємства для адаптації до змін зовнішнього середовища, розширення ринкових позицій і впровадження інноваційних управлінських технологій.

2.2. Оцінка стану системи стратегічного планування підприємства

Стратегічне планування на підприємстві являє собою комплекс взаємопов'язаних управлінських процесів, спрямованих на визначення перспективних цілей розвитку, формування конкурентних переваг та забезпечення ефективного використання ресурсного потенціалу. Для підприємств кам'янообробної галузі особливе значення мають питання довгострокового забезпечення сировинною базою, модернізації виробничих потужностей, освоєння нових ринків збуту та впровадження сучасних технологій виробництва.

Основою діяльності ТОВ «ВОЛ» є виробництво продукції з природного каменю, зокрема гранітних плит, пам'ятників, архітектурних елементів та інших виробів будівельного і декоративного призначення. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від стабільності постачання сировини, технічного рівня обладнання, кадрового потенціалу та здатності адаптуватися до змін кон'юнктури ринку.

Дослідження існуючої системи стратегічного планування показало, що підприємство формує загальні напрями розвитку, пов'язані з розширенням асортименту продукції, удосконаленням технологічних процесів та збільшенням обсягів реалізації (рис. 2.1).

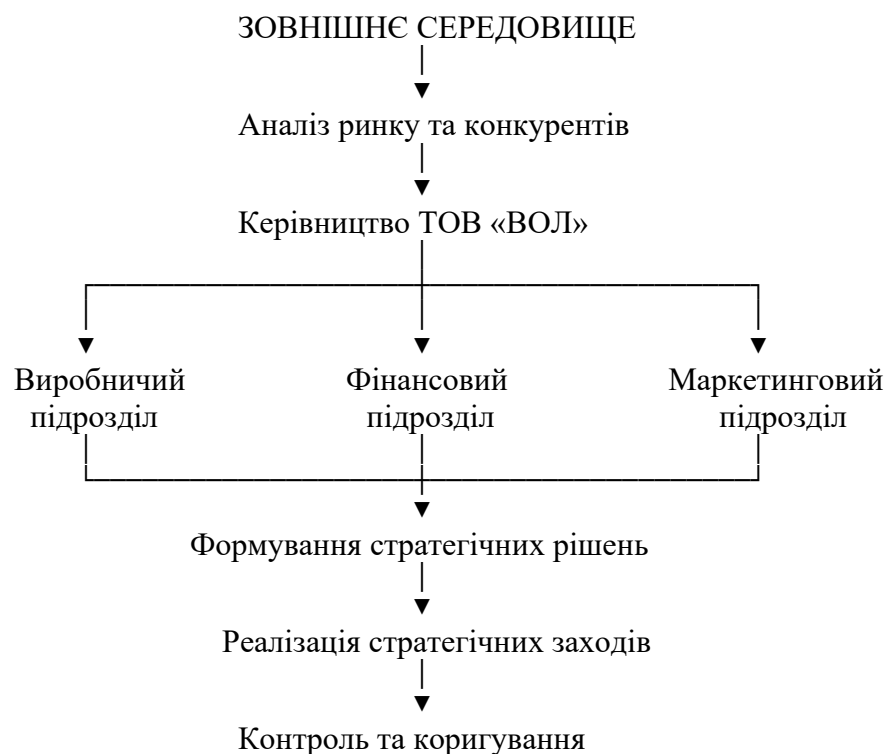


Рис. 2.1. Організація процесу стратегічного планування в ТОВ «ВОЛ»

Джерело: розроблено автором.

Однак такі заходи не завжди оформлені у вигляді комплексного стратегічного плану, який би містив чітко визначені цілі, показники результативності, строки реалізації та механізми контролю.

Аналіз діяльності ТОВ «ВОЛ» свідчить про наявність окремих елементів стратегічного управління, які використовуються керівництвом

підприємства для визначення напрямів розвитку. Водночас система стратегічного планування має переважно традиційний характер та значною мірою орієнтується на поточні виробничо-господарські потреби. Стратегічні рішення приймаються переважно на основі досвіду керівництва та аналізу поточної ринкової ситуації, що певною мірою обмежує можливості довгострокового прогнозування та формування комплексної стратегії розвитку.

Однією з головних особливостей системи стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» є концентрація управлінських функцій на рівні вищого керівництва. Це забезпечує оперативність прийняття рішень, проте водночас обмежує участь середньої ланки управління у процесі стратегічного планування. Як наслідок, окремі рішення можуть прийматися без належного врахування виробничих, маркетингових та фінансових аспектів діяльності підприємства.

Важливим елементом оцінки стратегічного планування є аналіз зовнішнього середовища функціонування підприємства. Каменеобробна галузь характеризується високою залежністю від загальноекономічної ситуації, стану будівельного сектору, інвестиційної активності та розвитку інфраструктурних проєктів. Крім того, значний вплив на діяльність підприємства мають зміни цін на енергоресурси, логістичні витрати та коливання попиту на продукцію з природного каменю.

У процесі стратегічного планування PEST-аналіз дозволяє відстежувати зміни у зовнішньому середовищі, визначати ключові тенденції та прогнозувати події, які перебувають поза межами безпосереднього контролю підприємства, але здатні суттєво впливати на його діяльність [8, с. 262].

Результати такого аналізу створюють інформаційну основу для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, своєчасної адаптації до зовнішніх викликів та формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах динамічного ринкового середовища (додаток А).

Інструментарій SWOT-аналізу забезпечує ідентифікацію детермінант внутрішнього та зовнішнього середовища у стратегічному плануванні сталого розвитку ТОВ «ВОЛ». (табл. 2.4)

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз системи стратегічного планування ТОВ «ВОЛ»

<u>Сильні сторони (S):</u> 1. Значний виробничий досвід 2. Наявність постійних клієнтів 3. Висока якість продукції 4. Кваліфікований персонал 5. Позитивна ділова репутація	<u>Слабкі сторони (W):</u> 1. Відсутність формалізованої стратегії розвитку 2. Недостатня цифровізація управління 3. Обмежене використання сучасних методів аналізу 4. Відсутність системи стратегічного контролю 5. Низький рівень автоматизації планування
<u>Можливості (O):</u> 1. Розширення ринків збуту 2. Впровадження цифрових технологій 3. Залучення інвестицій 4. Освоєння нових видів продукції	<u>Загрози (T):</u> 1. Посилення конкуренції 2. Зростання цін на енергоносії 3. Економічна нестабільність 4. Скорочення попиту на будівельні матеріали

Джерело: власні дослідження.

Серед позитивних аспектів стратегічного управління ТОВ «ВОЛ» слід відзначити орієнтацію на збереження стабільної клієнтської бази, підтримання належної якості продукції та поступове оновлення виробничого обладнання. Підприємство активно використовує власний виробничий досвід і репутацію на ринку як основу формування конкурентних переваг.

Результати експертного оцінювання свідчать, що загальний рівень розвитку системи стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» становить 56 %, що відповідає середньому рівню. Найбільш розвиненими елементами є стратегічне бачення, місія та аналіз внутрішнього середовища підприємства.

Водночас найпроблемнішими напрямками залишаються цифровізація процесу стратегічного планування, система стратегічного контролю, сценарне планування та використання ключових показників ефективності, які потребують першочергової автоматизації та модернізації (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Експертна оцінка рівня розвитку системи стратегічного планування
ТОВ «ВОЛ»**

Критерій оцінювання	Ваговий коефіцієнт	Фактична оцінка, балів	Зважений бал	Рівень розвитку
Наявність стратегічної місії та бачення	0,10	8	0,080	Високий
Формалізація стратегії розвитку	0,12	5	0,060	Середній
Аналіз зовнішнього середовища	0,10	6	0,060	Середній
Аналіз внутрішнього середовища	0,08	7	0,056	Середній
Система стратегічного контролю	0,12	4	0,048	Низький
Використання цифрових технологій	0,12	4	0,048	Низький
Участь персоналу у стратегічному плануванні	0,08	5	0,040	Середній
Система оцінки стратегічних результатів	0,10	5	0,050	Середній
Управління ризиками	0,08	6	0,048	Середній
Інноваційна спрямованість стратегії	0,10	6	0,060	Середній
Разом	1,00	56	0,550	Середній
Максимальна оцінка, балів - 10				
Інтегральний рівень розвитку 56 %				

Джерело: власні дослідження.

Водночас проведений аналіз дозволив виявити низку проблем у системі стратегічного планування (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Основні проблеми стратегічного планування ТОВ «ВОЛ»
та напрями їх усунення**

Виявлені проблеми	Наслідки для підприємства	Стратегічні заходи
Відсутність формалізованої стратегії	Неузгодженість довгострокових рішень	Розробка комплексної стратегії розвитку
Недостатня цифровізація управління	Ускладнення процесу аналізу інформації	Впровадження ERP- та BI-систем
Слабкий стратегічний контроль	Несвоєчасне виявлення відхилень	Створення системи KPI та Balanced Scorecard
Обмежене прогнозування ризиків	Підвищення рівня невизначеності	Запровадження сценарного планування
Низька участь персоналу у стратегічному процесі	Втрата управлінських ініціатив	Розширення залучення працівників до планування

Джерело: власні дослідження.

Насамперед відсутня формалізована стратегія розвитку на середньо- та довгострокову перспективу. Не розробляються альтернативні сценарії розвитку підприємства залежно від змін ринкової ситуації. Обмежено застосовуються сучасні інструменти стратегічного аналізу.

Окремої уваги потребує оцінка інформаційного забезпечення стратегічного планування. В сучасних умовах ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від використання цифрових технологій, автоматизованих систем аналізу даних та програмних комплексів підтримки управлінських рішень. У діяльності ТОВ «ВОЛ» використання таких інструментів поки що має обмежений характер, що ускладнює процес прогнозування та стратегічного моніторингу.

З метою підвищення ефективності стратегічного планування доцільним є впровадження сучасних управлінських технологій, зокрема систем Business Intelligence, цифрових інструментів моніторингу показників діяльності, збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), ERP-систем, стратегічних карт, а також автоматизованих систем підтримки прийняття управлінських рішень. Їх використання сприятиме підвищенню якості стратегічного аналізу, своєчасному виявленню проблем та формуванню більш обґрунтованих стратегічних рішень.

Таким чином, оцінка рівня розвитку системи стратегічного планування дозволяє зробити висновок про переважання елементів оперативного та поточного планування над стратегічним. Основна увага приділяється вирішенню поточних виробничих завдань, тоді як довгострокові аспекти розвитку підприємства залишаються недостатньо структурованими. Хоча підприємство володіє достатнім потенціалом для розвитку, проте існуюча система стратегічного планування не забезпечує повною мірою реалізацію наявних можливостей. Це обумовлює необхідність модернізації підходів до стратегічного управління та впровадження інноваційних управлінських технологій.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «ВОЛ» НА ОСНОВІ ІННОВАЦІЙНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Напрями модернізації стратегічного планування на підприємстві

Результати проведеного дослідження засвідчили, що існуюча система стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» характеризується середнім рівнем розвитку та потребує подальшого вдосконалення. Основними проблемами залишаються недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, відсутність комплексної системи стратегічного контролю, обмежене використання сучасних інструментів прогнозування та недостатня формалізація стратегічних процедур. У зв'язку з цим виникає необхідність модернізації системи стратегічного планування шляхом інтеграції цифрових технологій та інноваційних управлінських інструментів.

Модернізація системи стратегічного планування повинна базуватися на комплексному підході, що охоплює організаційні, інформаційні, технологічні та кадрові аспекти діяльності підприємства. Основною метою таких змін є підвищення якості стратегічних рішень, скорочення часу їх підготовки та забезпечення більш ефективного використання ресурсного потенціалу підприємства [14, с. 69].

Одним із ключових напрямів удосконалення є створення цифрової системи підтримки стратегічного планування. Вона повинна забезпечувати автоматизований збір інформації, моніторинг показників діяльності підприємства, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, а також формування аналітичних звітів для керівництва.

Важливим напрямом модернізації є впровадження системи стратегічного контролю на основі ключових показників ефективності (KPI).

Це дозволить здійснювати регулярний моніторинг реалізації стратегічних цілей та своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів [27, с. 46].

Однією з найбільш перспективних технологій є система Business Intelligence (BI). Її впровадження забезпечить інтеграцію даних з різних джерел, автоматичне формування управлінської звітності та візуалізацію ключових показників діяльності підприємства.

Крім того, доцільним є використання ERP-систем для управління виробничими ресурсами та CRM-систем для підвищення ефективності взаємодії з клієнтами [30, с. 183].

Інтеграція цих систем дозволить створити єдиний інформаційний простір для підтримки стратегічного управління.

Таблиця 3.1

**Запропоновані інноваційні цифрові технології для удосконалення
стратегічного планування ТОВ «ВОЛ»**

Технологія	Основне призначення	Очікуваний результат
ERP-система	Управління ресурсами підприємства	Оптимізація бізнес-процесів
CRM-система	Управління клієнтською базою	Зростання продажів
Business Intelligence	Аналітика та прогнозування	Підвищення якості управлінських рішень
Dashboard-система	Моніторинг KPI	Оперативний контроль стратегії
Хмарні технології	Зберігання та обробка даних	Підвищення доступності інформації
Big Data	Аналіз ринкових тенденцій	Покращення прогнозування

Джерело: складено автором.

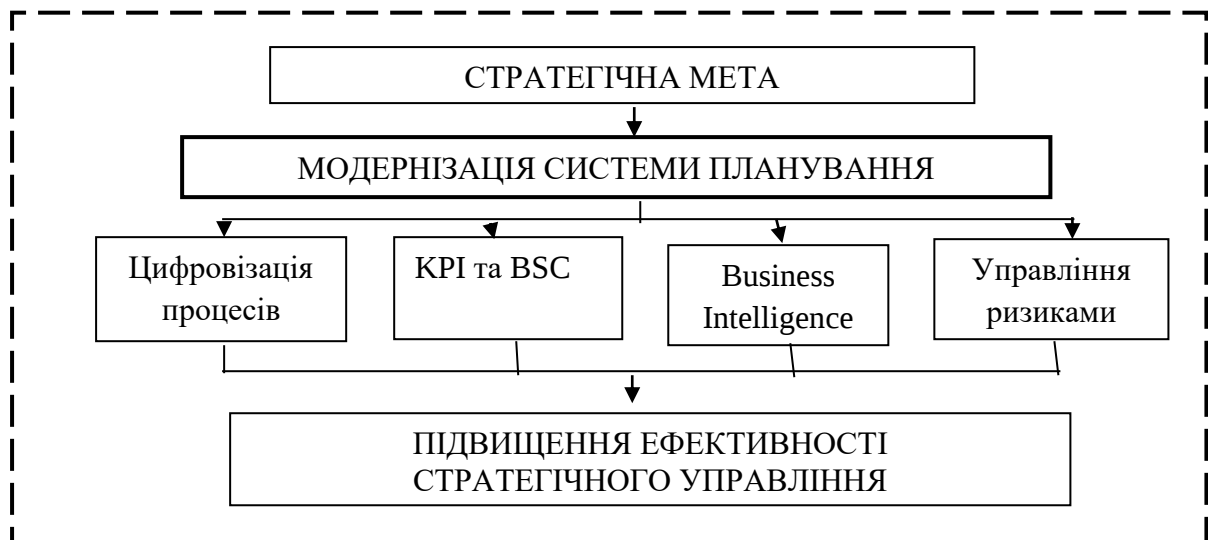
Для ТОВ «ВОЛ» впровадження інноваційних управлінських технологій є важливою передумовою підвищення ефективності стратегічного планування та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Водночас реалізація таких змін супроводжується низкою викликів і ризиків, які необхідно враховувати під час розроблення та впровадження стратегічних ініціатив. Насамперед це стосується потреби у значних фінансових вкладеннях, пов'язаних із придбанням програмного забезпечення,

модернізацією інформаційної інфраструктури, навчанням персоналу та адаптацією бізнес-процесів до нових умов функціонування. За умов нестабільного економічного середовища та обмеженості інвестиційних ресурсів такі витрати можуть стати суттєвим стримуючим фактором для реалізації цифрових проєктів.

Для ТОВ «ВОЛ» важливим чинником успішного впровадження інноваційних управлінських технологій є готовність персоналу до роботи в умовах цифрової трансформації та організаційних змін. Запровадження сучасних інформаційних систем, автоматизація управлінських процесів і модернізація системи стратегічного планування потребують від працівників нових знань, навичок і компетентностей.

Важливим напрямом є організація систематичного навчання працівників, проведення тренінгів з використання нових програмних продуктів, а також формування мотиваційних механізмів, спрямованих на підтримку інноваційної активності персоналу. Такий підхід сприятиме підвищенню рівня залученості працівників до процесу змін, зменшенню опору нововведенням та створенню сприятливих умов для ефективного впровадження інноваційних управлінських технологій у систему стратегічного планування ТОВ «ВОЛ».

У зв'язку з цим керівництву ТОВ «ВОЛ» доцільно здійснювати комплексну оцінку економічної доцільності кожної інноваційної технології, визначати очікуваний економічний ефект від її впровадження та формувати обґрунтований механізм фінансування інноваційних заходів. Важливого значення набуває поетапна реалізація проєктів цифрової трансформації, що дозволить мінімізувати фінансові ризики, забезпечити контроль за використанням ресурсів та підвищити результативність модернізації системи стратегічного планування підприємства. Такий підхід сприятиме формуванню сучасної моделі управління ТОВ «ВОЛ», орієнтованої на інноваційний розвиток і довгострокове досягнення стратегічних цілей.



**Рис. 3.1. Модель модернізації системи стратегічного планування
ТОВ «ВОЛ»**

Джерело: розроблено автором.

Отже, узагальнення результатів дослідження засвідчує, що модернізація стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» має ґрунтуватися на активному впровадженні інноваційних управлінських технологій. Зокрема, використання ERP- та CRM-систем дозволяє підвищити рівень інформаційної забезпеченості управлінських рішень, забезпечити інтеграцію внутрішніх бізнес-процесів та покращити взаємодію з клієнтами й партнерами.

Встановлено, що цифровізація управління сприяє підвищенню точності прогнозування, оперативності прийняття стратегічних рішень та ефективнішому використанню ресурсного потенціалу ТОВ «ВОЛ». Це створює передумови для переходу до більш гнучкої та адаптивної системи стратегічного планування, орієнтованої на довгостроковий розвиток.

3.2. Впровадження інноваційних технологій у процес стратегічного планування та прогнозування економічних результатів

Для підприємств каменюобробної галузі особливого значення набуває здатність оперативно отримувати достовірну інформацію про виробничі ресурси, фінансові результати, стан клієнтської бази та зміни ринкового середовища. Саме тому одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» є впровадження інтегрованих ERP- та CRM-систем.

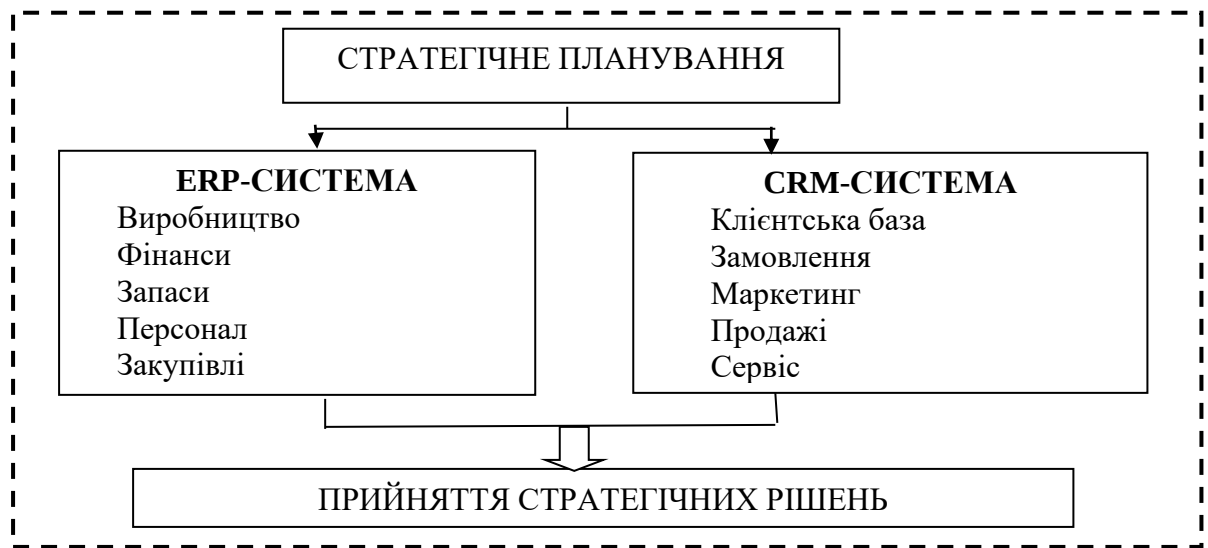
На сьогодні управління значною частиною бізнес-процесів підприємства здійснюється за допомогою окремих програмних продуктів та електронних таблиць. Такий підхід ускладнює процес збору інформації, збільшує ризик дублювання даних та знижує оперативність прийняття стратегічних рішень. Впровадження сучасної ERP-системи дозволить інтегрувати всі ключові бізнес-процеси підприємства в єдиний інформаційний простір, забезпечуючи ефективне планування ресурсів та контроль їх використання.

ERP-система (Enterprise Resource Planning) являє собою комплексне програмне забезпечення, призначене для управління фінансовими, виробничими, матеріальними та кадровими ресурсами підприємства [30, с. 185].

Її використання створює основу для підвищення ефективності стратегічного планування шляхом забезпечення керівництва актуальною та достовірною інформацією про діяльність підприємства.

Одночасно із впровадженням ERP-системи доцільним є використання CRM-системи (Customer Relationship Management), яка забезпечить автоматизацію процесів взаємодії з клієнтами. Для підприємства, яке працює на висококонкурентному ринку виробів із природного каменю, якість

управління клієнтськими відносинами виступає одним із важливих чинників формування конкурентних переваг. (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Місце ERP- та CRM-систем у стратегічному плануванні
ТОВ «ВОЛ»**

Джерело: розроблено автором.

Впровадження ERP-системи дозволить ТОВ «ВОЛ» автоматизувати процеси управління виробничими ресурсами, планування закупівель сировини, контролю складських запасів та управління виробничими потужностями. Це особливо важливо для каменеобробного підприємства, де ефективність використання сировини безпосередньо впливає на фінансові результати діяльності.

CRM-система дозволяє накопичувати інформацію про замовників, контролювати процес виконання замовлень, аналізувати поведінку клієнтів та прогнозувати майбутній попит на продукцію підприємства. Отримані дані можуть використовуватися під час розроблення стратегічних планів розвитку підприємства та формування маркетингової політики.

Очікуваний вплив ERP та CRM систем на систему стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» представлено в додатку Б.

Для оцінки доцільності впровадження запропонованих технологій проведено прогнозний розрахунок економічної ефективності проєкту.

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження ERP та CRM систем у ТОВ «ВОЛ»

Стаття витрат	ERP, тис. грн	CRM, тис. грн	Разом, тис. грн
Ліцензійне програмне забезпечення	420	180	600
Налаштування систем	120	60	180
Інтеграція з існуючими базами даних	80	40	120
Навчання персоналу	70	30	100
Консультаційний супровід	50	20	70
Технічна підтримка	80	30	110
Усього	820	360	1180

Джерело: розраховано автором.

За результатами аналізу діяльності підприємства встановлено, що впровадження ERP та CRM систем забезпечить скорочення управлінських витрат, оптимізацію виробничих процесів та підвищення результативності продажів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозований економічний ефект від впровадження ERP та CRM систем у ТОВ «ВОЛ»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення	
			млн. грн	%
Виручка від реалізації, млн грн	32,85	35,20	+2,35	+9,3
Чистий прибуток, млн грн	11,97	13,47	+1,5	+12,5
Управлінські витрати, млн грн	2,39	2,00	-0,39	-16,3
Продуктивність праці, тис. грн/працівника	4106,3	4525,0	+418,7	+10,2
Точність прогнозування продажів, %	75	90	+15 в.п.	-
Тривалість підготовки стратегічних рішень, дн.	10 днів	6 днів	-4 дні	-40
Рівень виконання стратегічних цілей, %	78	92	+14 в.п.	-

Джерело: розраховано автором.

Для визначення ефективності інвестицій використаємо показник рентабельності інвестицій (*ROI*):

$$ROI = (1500 / 1180) \times 100 = 127,1 \%$$

Отриманий результат свідчить про високу ефективність запропонованого проєкту.

Таблиця 3.4

**Показники інвестиційної ефективності проєкту від впровадження
інноваційних управлінських технологій стратегічного
планування ТОВ «ВОЛ»**

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	1180
Додатковий річний прибуток, тис. грн	1500
Рентабельність інвестицій, %	127,1
Термін окупності, роки	0,79
Індекс прибутковості (<i>PI</i>)	2,27
Чиста приведена вартість (<i>NPV</i>), тис. грн	1860

Джерело: розраховано автором.

Проведені розрахунки свідчать про економічну доцільність комплексного впровадження ERP- та CRM-систем у систему стратегічного планування ТОВ «ВОЛ». Очікується, що реалізація проєкту забезпечить підвищення якості стратегічних рішень, прискорення обробки інформації, покращення контролю за використанням ресурсів, зростання рівня задоволеності клієнтів та посилення конкурентних позицій підприємства на ринку виробів із природного каменю.

Отже, інтеграція ERP- та CRM-технологій є одним із ключових напрямів цифрової трансформації ТОВ «ВОЛ» і водночас важливим інструментом упровадження інноваційних управлінських технологій. Їх використання створює передумови для формування сучасної системи стратегічного планування, що базується на оперативній аналітиці, підвищенні якості управлінських рішень та ефективному використанні ресурсів підприємства. У результаті поєднання цифрових рішень зі стратегічним управлінням забезпечується орієнтація підприємства на довгостроковий розвиток, підвищення його конкурентоспроможності та зростання ефективності господарської діяльності.

ВИСНОВКИ

1. Стратегічне планування є ключовим інструментом сучасного менеджменту, який забезпечує довгострокову орієнтацію розвитку підприємства, ефективне використання ресурсного потенціалу та формування конкурентних переваг. Реалізація стратегічного планування ґрунтується на дотриманні принципів системності, комплексності, адаптивності та наукової обґрунтованості, а також передбачає послідовне проходження етапів від формування місії до контролю виконання стратегічних рішень. У сучасних умовах господарювання стратегічне планування виступає необхідною передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та його успішного функціонування в умовах мінливого ринкового середовища.

2. Сучасне стратегічне планування характеризується переходом від традиційних методів управління до гнучких, інноваційних та цифрових підходів. Використання концепцій конкурентних переваг, ресурсного підходу, динамічних здібностей та Agile-управління забезпечує підприємствам можливість ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища. Водночас застосування таких технологій, як Business Intelligence, Big Data, штучний інтелект, ERP-, CRM-системи та система Balanced Scorecard, значно підвищує якість стратегічних рішень, сприяє оптимізації бізнес-процесів і створює умови для досягнення довгострокових конкурентних переваг підприємства.

3. ТОВ «ВОЛ» має значний виробничий і ресурсний потенціал для подальшого розвитку, однак чинна система стратегічного планування потребує модернізації. Основними напрямками її удосконалення повинні стати формалізація стратегічного процесу, впровадження сучасних методів стратегічного аналізу, цифровізація управлінських процесів та розроблення комплексної стратегії розвитку підприємства на довгострокову перспективу.

4. Проведена оцінка дозволила встановити, що система стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» перебуває на середньому рівні розвитку та характеризується наявністю базових елементів стратегічного управління. Разом із тим підприємство недостатньо використовує сучасні цифрові інструменти, систему стратегічного контролю та механізми прогнозування розвитку ринку. Виявлені недоліки знижують ефективність довгострокового управління та стримують реалізацію потенціалу підприємства. Тому подальша модернізація системи стратегічного планування має бути спрямована на впровадження інноваційних управлінських технологій, цифровізацію бізнес-процесів і формування комплексної стратегії розвитку ТОВ «ВОЛ» на довгострокову перспективу.

5. Узагальнення результатів дослідження засвідчує, що модернізація стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» має ґрунтуватися на активному впровадженні інноваційних управлінських технологій. Зокрема, використання ERP- та CRM-систем дозволяє підвищити рівень інформаційної забезпеченості управлінських рішень, забезпечити інтеграцію внутрішніх бізнес-процесів та покращити взаємодію з клієнтами й партнерами

6. Впровадження інноваційних управлінських технологій у процес стратегічного планування ТОВ «ВОЛ» створює передумови для формування сучасної системи стратегічного управління, орієнтованої на цифровізацію бізнес-процесів, підвищення якості управлінських рішень та забезпечення сталого розвитку підприємства. Проведені розрахунки підтверджують економічну доцільність реалізації запропонованих заходів, оскільки вони забезпечують високий рівень рентабельності інвестицій, швидку окупність витрат та суттєве покращення ключових показників діяльності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бобиль В. В., Гненний О. М., Пивоварова Г. Б. Оцінка ефективності інвестицій в умовах ризику з урахування зв'язку рівнів дохідності та ризику. Ефективна економіка. 2021. <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8950> (дата звернення: 21.02.2026).
2. Василенко В. А., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 334 с.
3. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 33-40.
4. Галунка О.Д., Палагіцький В.І., Ковтун А.В. Методичні підходи та засоби оцінювання інноваційного розвитку будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. № 52 (2). С. 122-134.
5. Голомб В. В., Мержинський Є. К., Петухова О. В. Аналіз переваг та недоліків застосування ВІ-систем у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. С. 292–300.
6. Грабовський А. М. Інноваційні технології у процесі стратегічного планування промислового підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2026. № 38. С. 96-101.
7. Гринько П.Л. Цифрова трансформація бізнесу в умовах розвитку інноваційних процесів в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 3. С. 53-58.
8. Гудзь Ю., Карпенко В. Pest-аналіз в системі маркетингового аналізу аграрних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 3. С. 260–264.
9. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та управління підприємствами. Економіка та суспільство*. 2019. Випуск № 20. С. 60-69.

10. Діденко Є.О. Інноваційна діяльність підприємства як основа його стабільного та безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2024. № 11(162). С. 77-82.
11. Єпіфанова І.Ю. Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2020. № 13. С. 33–39.
12. Замула І. В., Чижевська Л. В., Грабчук І. Л. ІТ-послуга: поняття та види для облікових цілей. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2021. № 2(49). С. 29–33.
13. Іщенко І.С. Сутність та принципи стратегічного моніторингу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2021. № 3 (90). С. 45–53.
14. Кашук К. М. Менеджмент організаційних трансформацій у процесі впровадження інноваційних технологій. *Економіка. Управління. Інновації*. 2026. № 38. С. 60-73.
15. Ковальчук К. В. Стратегічне планування в умовах невизначеності: оновлення сценаріїв та адаптація плану. *Політичні науки та державне управління*. 2023. № 5. С. 60–67.
16. Маковецька І.М., Югов В.Ю. Перспективи розвитку стратегічного планування діяльності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 1-2(39). С. 41-45.
17. Маковецька І.М., Яргін М.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 2 (36). С. 37-40.
18. Маслак О. О., Огерчук Ю. В., Маслак Т. О. Особливості вибору стратегії розвитку вітчизняних підприємств на основі аналізу стратегічних альтернатив. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2021. №2 (6). С. 65–71. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25485/nzmened65-71.pdf> (дата звернення: 12.03.2026).

19. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ» Політологія. Соціологія. Право*. 2022. №2 (54). С.23-26.

20. Мушкевич Ю. В. Роль стратегічного планування в ефективному управлінні вітчизняними підприємствами. *Економічні горизонти*. 2022. №3(21). С. 4–12.

21. Обелець Т. В. Бізнес планування: стратегічний аспект. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2022. № 23. С. 96-104.

22. Петрук Ю.В., Артеменко Л.П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. №22. 2022. С. 72-78.

23. Поляков, М. Стратегічне планування інфраструктурного забезпечення підприємництва. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 5. С.74-78.

24. Риженко О. М. Особливості впровадження концепції Lean management на підприємстві. *Review of transport economics and management*. 2021. № 6(22). С. 60-71.

25. Руденко С. Напрями модернізації стратегічного планування на підприємстві. *VII Міжнародна науково-практична конференція «Інструменти і практики публічного управління» 11-12 червня 2026 р.* Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. С.

26. Руденко С. Сучасні підходи та інноваційні управлінські технології у стратегічному плануванні. *Всеукраїнська науково-практична конференція «Наукові читання – 2026»*. Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2026. С.

27. Рудницька О. Формування системи KPI: ROI, ROE, EVA та інших показників ефективності діяльності підприємства. *Economy and Society Journal*. 2024. Вип. 10. С. 44–52.

28. Стахурська С. А. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1558/1499> (дата звернення: 01.04.2026).

29. Франко Л. Оцінка потенційних можливостей інноваційного розвитку національної економіки на регіональному рівні з використанням засобів штучного інтелекту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. С. 65-72.

30. Хіміч С.В. Впровадження ERP-систем: вдосконалення управління цифровізацією бізнес-процесів підприємства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. 2023. № 5 (72). С. 181–190.

31. Ходирєва О. О. Формування механізму управління розвитком промислового підприємства на основі системного підходу. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки*. 2022. Вип. 1 (105). С. 34–39.

32. Черваньов Д. М. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2020. 208 с.

33. Шведа Н.М. Причини необхідності формулювання місії підприємства. *Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування: матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті М.Г. Чумаченка*. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2019. С. 91–92.

34. Шендерівська Л. П., Батир А. О. Управління стратегічним розвитком малого підприємства. *Економіка та суспільства*. 2022. Вип. 45. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-33> (дата звернення: 02.04.2026).

35. Шульга О. Базові моделі моніторингу у системі стратегічного управління підприємством. *Вісник Київського університету*. 2023. № 29. С.10–18.

36. Яковенко Я., Білик М., Олійник Є. Цифрова трансформація бізнес-структур: стратегічні орієнтири в епоху інновацій та технологічних змін. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 355-360.

37. Ansoff H. I. Checklist for Competitive and Competence Profiles. *Corporate Strategy*, New York: McGraw-Hill, 1965. P. 95–105.
38. Hamel G., Prahalad C. K. *Competing for the Future*. New York: Harvard Business School Press. 1994. 358 p.
39. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. 396 p.
40. Slyvchuk A., Druhov O. Методологічні підходи до оптимізації бізнес процесів на основі впровадження Lean & Six Sigma. *Lviv Polytechnic National University Journal*. 2024. № 1. С. 23–32.