

Ім'я користувача:
Олена Ткаченко

ID перевірки:
1016274248

Дата перевірки:
22.05.2024 18:55:26 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
22.05.2024 19:47:55 EEST

ID користувача:
100013746

Назва документа: Антоненко В.В. плагіат

Кількість сторінок: 53 Кількість слів: 10175 Кількість символів: 80954 Розмір файлу: 2.58 MB ID файлу: 1016062999

10.4% Схожість

Найбільша схожість: 7.22% з Інтернет-джерелом (<https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41834/1/%d0%9a%d0%a0%d0..>)

10.3% Джерела з Інтернету

459

Сторінка 55

0.62% Джерела з Бібліотеки

29

Сторінка 57

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

11

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність, принципи, методи та функції планування

Управлінські рішення зазвичай складають основу управління економічними процесами на будь-якому підприємстві. Основною ознакою управлінських рішень є те, що вони приймаються з метою забезпечення нормального функціонування об'єкта управління.

Планування можна інтерпретувати як процес прийняття рішень, який передуює майбутнім діям. Результатом планування зазвичай є прийняття органом управління певних рішень про те, де і як діяти. Засоби і способи обґрунтування намічених рішень являють собою ланку, що з'єднує сьогоднішнє з майбутнім. У певному сенсі вони визначають відповідний науково-технічний рівень планування та якісні параметри планів.

Управлінські рішення не слід розглядати як свавільні дії. Передумовою підготовки та прийняття конкретного управлінського рішення завжди є наявність конкретної проблеми, тобто ефективне функціонування та перспективний розвиток.

Потреба в рішенні виникає також тоді, коли можливих кілька варіантів, з яких необхідно вибрати найбільш прийнятний. Вибір конкретного рішення здійснюється з урахуванням конкретної системи критеріїв. Кожен із цих критеріїв у процесі планування може бути альтернативним вибором. Розробка та оцінка альтернативних варіантів майбутніх заходів і шляхів їх реалізації здійснюється шляхом порівняльної оцінки. Планування як процес прийняття управлінських рішень обов'язково має передбачати прийняття раціональних рішень. Критеріями раціональності або можливостями планування можуть бути інструменти мислення з різних галузей знань: соціально-економічних, технічних, правових. Як варіант, можна подумати про додавання до списку типів раціональності, таких як контекстна

раціональність, раціональність гри та процесів і регулятивна раціональність. Кожен із перерахованих критеріїв дозволяє зробити оптимальний вибір у певному аспекті. Наприклад, технічно обґрунтованим визнається альтернативний варіант, для якого досягається найкраща пропозиція рішення з наявним потенціалом. З точки зору юридичних аспектів раціональності найкращим вибором буде той, який найбільше відповідає конкретним законам суспільства. Як правило, економічна раціональність оцінює варіанти шляхом порівняння вигод і витрат. в основному це оцінка ефективності використання окремих видів ресурсів.

Якщо планування розглядати як розумовий процес, який здійснюється індивідом і не може бути відокремлений від власної філософської позиції та світогляду, то виділяють три основні філософські концепції: інкрементальну, формальну та системну.

Суть концепції, яка раніше ґрунтувалася на принципах централізованого планування, зазвичай полягала в діях, спрямованих виключно на людей, колектив і суспільство. Планування організації, навіть якщо це дуже велика організація, іноді стає метою і навіть змістом процесу управління. Крім того, наведене трактування планово-контрольної функції в умовах жорсткої ієрархічної та централізованої системи управління надає управлінській роботі не творчий, а виконавський характер. Водночас інші функції управління, такі як активізація та стимулювання, фактично стали формальністю та мали виключно ідеологічне призначення.

Планування як фундаментальна ланка системи господарювання відображало особливості соціалістичної системи господарювання, підкреслювало її відмінності від капіталістичного. У цей період система централізованих цілей на основі єдиного плану чітко розподіляла ресурси і проводила єдину політику розвитку всієї національної економіки і, звичайно, не було потреби розвивати можливості дослідження ринку, що призвело до зміщення уваги з потреб споживачів на планування. Це призвело до кризи концепції нормального планування.

Формальне планування в умовах ринкової економіки розуміється як свідомо організований процес планування, що дає змогу використовувати конкретні методи для отримання достатньо точних кількісних показників, які можна використовувати для прийняття конкретних управлінських рішень.

Концепція (поступового, інкрементального) ринкового процесу управління базується на тому, що менеджмент — це реальна діяльність суб'єкта господарювання, у якій його структурні елементи впорядковані на основі реальних ринкових механізмів регулювання конкретних економічних процесів. Основа цієї концепції служить стратегічно планування, Що чинити опір на людини Потенціал, спрямовує виробничу діяльність на задоволення запитів споживачів, вимагає швидкої реакції підрозділів підприємства на зміни, що спостерігаються у зовнішньому середовищі, забезпечує організації можливість виживання в довгостроковій перспективі та досягнення поставлених цілей [11, с. 36].

Різноманітність проблем і можливих рішень у рамках поступового планування включає можливість використання формалізованих моделей. Інкременталізм часто безсилий, коли виникають абсолютно нові проблеми. У таких випадках перевага віддається інтуїтивно зрозумілому плануванню. Щоб приймати рішення на інтуїтивному рівні, необхідно мати певний досвід і знання законів, які об'єктивно діють в ринкових умовах, і творчо підходити до планування.

Поєднання двох згаданих вище понять утворює системний підхід. У той час як формальне планування зосереджується на передбаченні, а поступове планування – на реактивності, системне планування тепер зосереджується на взаємодії з Зовнішнє середовище. Удосконалення структурування та визначення проблеми підпорядковане прагненню навчитися правильно формулювати питання для вирішення саме тих задач, які потребують вирішення. Акцент робиться на плануванні, на поточних діях, а не на тому, що станеться в майбутньому [19, с. 52].

Основними функціями управління підприємством вважається прогнозування і планування, організація, координація і регулювання, аналіз, облік і контроль. Планування управлінської діяльності, організоване за різними видами, є основною основою для прийняття конкретних управлінських рішень. Планування як особлива сфера людської діяльності та самостійна галузь знань являє собою систематизовану сукупність знань про походження та функціонування різноманітних економічних систем. Метою науки про планування як складової загальноекономічної науки є опис, обґрунтування та прогнозування процесів і явищ дійсності (теоретичне відображення дійсності). Потреби суспільства та його роль в ньому постійно зростають [8, с. 71].

Фактори, що визначають зростання ролі планування в загальній політиці, включи соціально-економічне і культурне середовище можуть включати:

- перехід до ринкових відносин і певна зміна режимів ведення бізнесу, що вимагає реконфігурації систем планування на всіх рівнях управління;
- розвиток науково-технічного прогресу зі збільшенням кількості керівників;
- збільшення обсягів суспільного виробництва, значне ускладнення економічних зв'язків, збільшення міжнародних контактів.

Планування - це система правильно організованих знань про сутність, методологію, методіку та організацію процесу. По суті, планування можна розглядати як розробку й обґрунтування цілей, визначення найбільш оптимальних шляхів і методів їх досягнення з ефективним використанням усіх видів ресурсів, необхідних для реалізації конкретних завдань.

Насправді планування включає в себе наступні кроки:

- розвиток загальної мети;
- визначення специфічних завдань на деякий період з їх подальшою деталізацією;

- визначення найоптимальніших шляхів, засобів та методів досягнення бажаних цілей;
- контроль за процесом досягнення цілей та їх порівнянням з запланованими показниками, а також коригування відповідних цілей[12, с. 20].

Основні етапи планування представлені на рисунку 1.1.

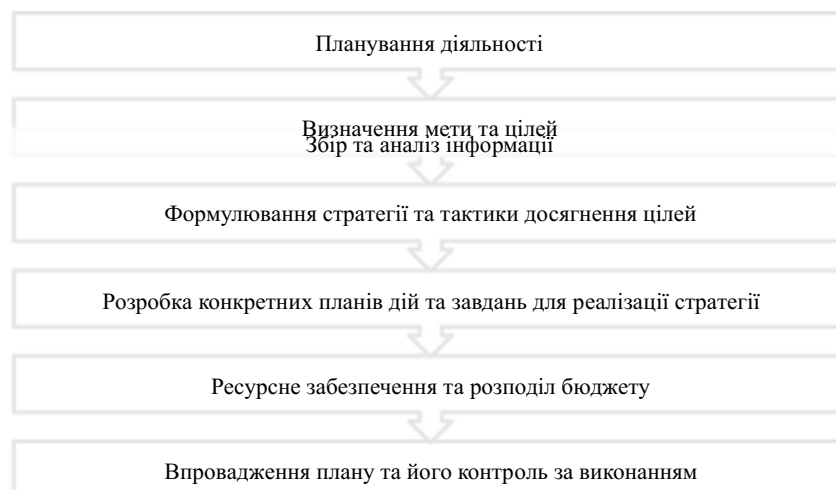


Рисунок 1.1. – Основні етапи планування [створено автором]

Ця схема відображає послідовність етапів планування, включаючи визначення цілей, аналіз інформації, формулювання стратегії, розробку конкретних планів, ресурсне забезпечення та контроль за виконанням плану.

Давайте розглянемо етапи планування більш детально:

1. Вивчення мети та цілей: На цьому етапі визначаються основна мета та конкретні цілі, які організація прагне досягти. Цілі повинні бути конкретними, вимірюваними, досяжними, реалістичними та часово обмеженими (SMART-принцип)
2. Збір та аналіз інформації: На даному етапі здійснюється збір необхідної інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище організації. Це можуть бути дані про ринок, конкурентів, клієнтів, фінансові ресурси, технології тощо

3. Формулювання стратегії та тактики досягнення цілей: На цьому етапі визначається стратегія та тактика досягнення поставлених цілей. Стратегія визначає загальний напрямок розвитку організації, тоді як тактика описує конкретні кроки, необхідні для реалізації стратегії
4. Розробка конкретних планів дій та завдань для реалізації стратегії: На цьому етапі формулюються конкретні плани дій, які визначають послідовність кроків та завдань, необхідних для досягнення поставлених цілей. Ці плани можуть бути різними за тривалістю та деталізацією: стратегічні, тактичні та оперативні.
5. Ресурсне забезпечення та розподіл бюджету: На даному етапі визначаються необхідні ресурси (людські, фінансові, матеріальні тощо) для виконання плану. Потім розподіляється бюджет між різними напрямками діяльності відповідно до їх важливості та пріоритетів.
6. Впровадження плану та його контроль за виконанням: На останньому етапі план впроваджується в діяльність організації. Під час впровадження важливо забезпечити правильний контроль за виконанням плану, щоб вчасно виявляти відхилення від запланованих цілей та вживати відповідні корективні заходи.

Ці етапи утворюють цикл планування, який може бути повторений та коригований відповідно до змін в середовищі та стратегічних потреб організації.

Методологія планування - це система принципів, методів, технік і інструментів, які використовуються для розробки, впровадження та контролю планів діяльності організації. Вона визначає загальні принципи та правила, які ґрунтуються на наукових та практичних дослідженнях, і які визначають ефективність та успішність планування.

Основні складові методології планування включають (рис.1.2.).



Рисунок 1.2. – Основні складові методології планування [створено автором]

Розглянемо більш детально основні складові:

Аналіз - визначення потреб та цілей організації; аналіз внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на діяльність організації; оцінка ресурсів та можливостей для досягнення цілей.

Стратегічне планування - визначення стратегічних напрямків розвитку організації на довгострокову перспективу; формулювання стратегічних цілей та завдань; розробка стратегій досягнення цілей.

Тактичне планування - розробка конкретних планів дій для виконання стратегій; визначення конкретних завдань, термінів виконання та відповідальних осіб.

Оперативне планування - розробка докладних планів на короткострокову перспективу; визначення конкретних кроків та дій для виконання тактичних планів.

Контроль та оцінка - впровадження системи контролю за виконанням планів; оцінка результатів та аналіз відхилень від запланованих показників; корекція планів в разі необхідності.

Залучення учасників - включення ключових зацікавлених сторін у процес планування; забезпечення згоди та підтримки з боку всіх учасників організації.

Інновації та постійне вдосконалення - стимулювання та підтримка інноваційних підходів у плануванні; постійне вдосконалення методів та процесів планування на основі накопиченого досвіду та нових знань.

Ці принципи та підходи є важливими для успішного планування в будь-якій організації та вирішенні складних стратегічних завдань.

Процес планування діяльності підприємства складається з низки складових, а саме: виробництва та реалізації продукції, її собівартості, забезпеченості трудовими, фінансовими та матеріальними ресурсами, фінансових результатів роботи, фінансового стану підприємства та інвестиційної діяльності. Оскільки планування є процесом підготовки рішень щодо цілей, засобів і методів їх досягнення шляхом цілеспрямованої порівняльної оцінки альтернативних варіантів дій у передбачуваних умовах, його реалізація завжди пов'язана з вигодою.

Таким чином, сутність, принципи, методи та функції планування представляють собою фундаментальні складові управлінського процесу, який забезпечує раціональне та систематичне досягнення цілей організації. Сутність планування полягає в систематизації та упорядкуванні дій для досягнення поставлених завдань. Принципи, які базуються на системності, цілісності, прогностичності та оптимальності, визначають основні правила побудови планів. Методи планування, такі як бюджетування, стратегічне планування та оперативне планування, надають можливість систематично розробляти та реалізовувати плани діяльності. Функції планування, які включають предиктивну, координуючу та мотиваційну функції, сприяють ефективному керуванню організацією та досягненню її стратегічних цілей. Загалом, врахування цих аспектів у практиці планування сприяє стійкому розвитку та успішній діяльності організації.

1.2. Взаємозв'язок ефективності планування з результативністю діяльності організації

Взаємозв'язок ефективності планування з результативністю діяльності організації є ключовим для її успішного функціонування та досягнення стратегічних цілей. Ефективне планування створює фундамент для успішного управління організацією і може відобразитися на її результативності наступним чином:

Визначення чітких цілей та стратегій. Ефективне планування дозволяє організації чітко визначити свої цілі та розробити стратегії для досягнення їх. Це дозволяє уникнути розбіжностей в розумінні завдань та спрямовує всіх членів команди на досягнення спільних цілей.

Оптимальне використання ресурсів. Ефективне планування дозволяє організації чітко визначити свої цілі та розробити стратегії для досягнення їх. Це дозволяє уникнути розбіжностей в розумінні завдань та спрямовує всіх членів команди на досягнення спільних цілей.

Адаптація до змін в середовищі. Ефективне планування передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації. Це дозволяє організації адаптуватися до змін в економічних, технологічних та соціокультурних умовах, що може позитивно впливати на її конкурентоспроможність та результативність.

Контроль та оцінка. Ефективне планування включає систему контролю та оцінки, яка дозволяє вчасно виявляти відхилення від запланованих цілей та приймати корективні заходи. Це дозволяє підтримувати високий рівень продуктивності та ефективності в умовах постійних змін.

Ефективне планування є важливим фактором для досягнення успіху та результативності організації, оскільки воно забезпечує вирішення стратегічних завдань, оптимальне використання ресурсів та адаптацію до змін, що відбуваються в навколишньому середовищі.

Управління — це цілеспрямована координація суспільного виробництва, в тому числі управління механізмами, машинами, технікою та обладнанням. Крім того, він також забезпечує управління людьми та відносинами, які виникають під час виробничого процесу. В умовах ринкової економіки організація, планування, мотивація, контроль і регулювання, необхідні для формування та досягнення певних цілей, мають бути не тільки ефективними, а й дієвими.

Один із найвпливовіших вчених у галузі менеджменту П. Друккер підкреслював, що ефективність є наслідком «правильних і необхідних речей». Ефективність є наслідком «правильного створення таких речей». У цьому випадку планування відіграє чи не головну роль, вирішуючи, **якими мають бути цілі організації, що і як саме вона має робити**. Фактично за допомогою планування управління організація прагне встановити ключові орієнтири прийняття рішень, які б забезпечували цей процес у цілому [20, с. 46].

Таким чином, сутність планування як функції управління підприємством полягає саме в обґрунтуванні основних цілей і шляхів їх досягнення на основі виявлення необхідних завдань і робіт і визначення методів, способів і ресурсів різного роду, необхідних для виконання цих завдань та встановлення взаємозв'язків між ними. Планування є найважливішою ланкою, організаційним початком у процесі досягнення цілей компанії.

Якщо розглядати планування у більш вузькому сенсі, то його можна охарактеризувати як систематичну підготовку до прийняття рішень. З цієї точки зору планування розуміється як систематична підготовка до формування майбутнього становища компанії. Основне значення планування полягає в підвищенні ефективності діяльності шляхом координації та цілеспрямованого контролю всіх процесів, у виявленні та зниженні ризиків, у підвищенні гнучкості та адаптивності до змін» [11, с.49].

Як правило, планування починається з розробки загальних цілей, потім на певний період часу ставляться конкретні та деталізовані цілі, визначаються можливості їх досягнення і, нарешті, контролюється досягнення поставлених цілей. Тому планування передбачення майбутнього завжди базується на певних припущеннях щодо стану навколишнього середовища.

Оскільки планування на будь-якому підприємстві базується на індикативних даних, то навіть при добре налагодженій системі статистичного та бухгалтерського обліку можуть виникати проблеми через складність оцінки деяких аспектів функціонування економічної системи, а залежність від зовнішнього середовища характеризується швидким оборотом. В умовах ринкової економіки така мінливість пояснюється насамперед високою насиченістю всіх сегментів споживчого попиту, їх індивідуалізованим і швидко мінливим характером.

Вимоги з боку попиту супроводжуються змінами інших факторів зовнішнього середовища, таких як технології, комунікації, соціальні відносини та ін. Індикатори, що формуються на ринку, стають основоположними при розробці бізнес-плану. Тому, приймаючи рішення, необхідно спиратися на постійне оновлення інформації про зовнішнє середовище, її аналіз і пошук нових стратегій і варіантів. Відповідні рішення можуть бути прийняті в умовах невизначеності, тобто з урахуванням кількох гіпотез щодо змін навколишнього середовища, коли існує певна ймовірність виникнення певної ситуації, і, отже, рішення можуть прийматися з ризиком. У деяких випадках рішення зазвичай приймаються на основі так званого «феномену невизначеності».

З метою виявлення змін у середовищі проводиться оцінка зовнішнього середовища; визначити, які фактори зовнішнього середовища можуть становити загрозу для підприємства. Наприклад, спостереження за діяльністю конкурентів дозволяє менеджерам компанії постійно звертати увагу на різні дії конкурентів; оцінити фактори зовнішнього середовища, які можуть сприяти досягненню цілей компанії. При аналізі зовнішнього

середовища можна отримати такі важливі результати, як прогнози можливі обставини, розробка конкретних заходів щодо подолання їх негативного впливу, перетворення потенційних ризиків і викликів на додаткові **МОЖЛИВОСТІ**.

Ще одним відносно новим підходом до теорії та практики сучасного менеджменту, планування, економічного аналізу, управлінського обліку та менеджменту можна вважати контроль. Контроль створює умови для виходу компанії на якісно новий рівень управління та спрямовує роботу різних відділів і відділів корпоративної одиниці на певні цілі.

Важливим елементом поточного плану підприємства є виробнича програма, або іншими словами план виробництва і реалізації продукції. Він формує необхідний обсяг виробництва всього асортименту, асортименту і якості продукції в планованому періоді відповідно до вимог плану реалізації. У ньому визначаються завдання введення нових виробничих потужностей, потреба в сировині і матеріалах, чисельність працівників і кількість транспортних засобів. Цей розділ тісно пов'язаний з плануванням праці та заробітної плати, а також витрат виробництва, прибутку, рентабельності та фінансового плану.

На основі виробничої програми підприємств визначають доцільний склад, обсяг і кількість продукції, яку необхідно виготовити в планованому періоді та довести її до споживачів. Якщо в ньому представлені всі завдання господарської діяльності, то він становить основну частину бізнес-плану. Всі інші розділи планів повинні розроблятися у відповідності до програми виробництва та направлені на забезпечення її виконання.

Головним завданням виробничої програми є максимальне задоволення потреб споживача гарна якість продукти і послуг, які випускаються або надаються підприємствами для найкращого використання всіх ресурсів і отримання максимального прибутку. При розробці виробничої програми

вирішення цього завдання вимагає дотримання наступних вимог на всіх рівнях:

- правильне визначення потреби у вироблених продуктах або послугах, обґрунтування обсягу їх виробництва споживчим попитом;
- повна інтеграція вартісних і натуральних показників обсягів виробництва і реалізації послуг і продукції;
- обґрунтування планів виробництва продукції та послуг за ресурсами і переважно виробничими потужностями. Кожна виробнича програма складається з двох основних розділів: плану виробництва продукції чи послуг у натуральному (умовно-натуральному) вигляді та плану виробництва у вартісному виді.

Основою розробки виробничої програми має бути реальна потреба в певному виді продукції чи послугі. На рівні промислового підприємства конкретні товарні потреби задовольняються на основі попиту споживачів, а також укладаються контракти з повним асортиментом продукції.

Для правильного формування виробничої програми підприємства розробляється бізнес-план, який повинен містити безпосередньо інформацію про характеристики пропонованої продукції, оцінку ринків збуту і можливих конкурентів, а також аналіз маркетингової стратегії та ризиків.

При плануванні виробничої програми необхідно використовувати такі матеріали :

- 1)перспективний план з виробництва продуктів і послуг;
- 2) прогноз попиту на продукцію підприємства, який складається на основі вивчення цін ринкової складової в часі, тобто попиту, пропозиції, ціни, кількості конкурентів;
- 3) державні контракти та державні замовлення на продукцію чи послуг, але у випадку коли їх ще не існує;
- 4)результати аналізу поточного попиту на продукцію;

- 5)контракти з виробництва та пропозиція на всі види продукції, котрий укладені шляхом реалізації продукції на гуртових ярмарках;
- 6)заходи щодо можливості спеціалізація та кооперації виробництва;
- 7)заходи щодо збільшення виробничих потужностей підприємства;
- 8)інформації щодо залишків нереалізованої продукції за попередній період.

Від правильно складеної виробничої програми залежить й подальша система планування діяльності організації. На рисунку 1.3. представлена схема планування виробничої програми.

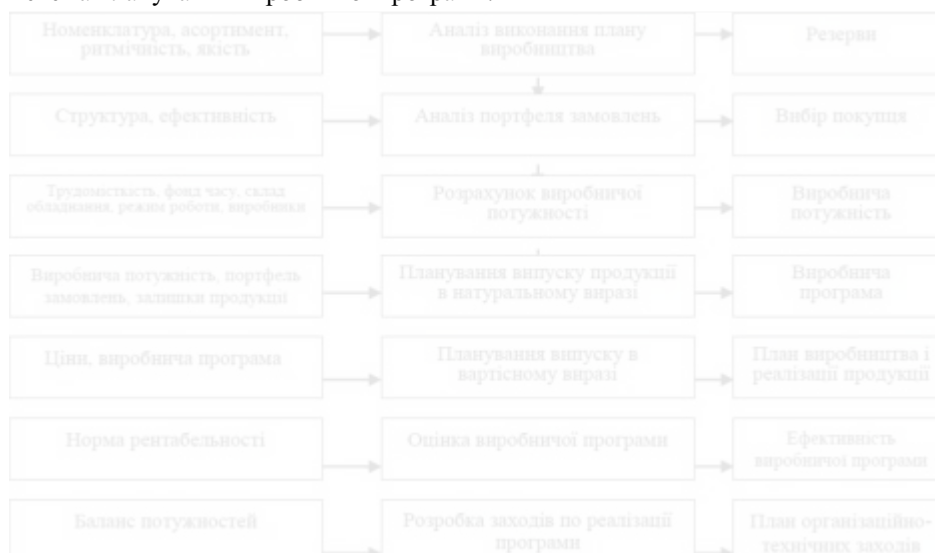


Рисунок 1.3. Планування виробничої програми [18, с. 55]

За основу для визначення обсягів поставок конкретних видів продукції виступають як правило, портфель встановлених комерційних замовлень та контракти. Обсяг виробництва окремих виробів обґрунтовується виробничою потужністю. У рамках процесу обґрунтування в організації можуть виникнути внутрішні виробничі диспропорції при завантаженні обладнання; розроблені конкретні варіанти їх усунення або мінімізації та заходи щодо

поліпшення матеріально-технічного забезпечення, необхідність посилення спеціалізації та кооперування виробництва.

З урахуванням натурального забезпечення та обсягів виробництва розраховується загальний обсяг виробництва у вартісному виразі: сума товарної та валової, реалізованої, чистої та умовної чистої продукції. Розробка завдань на випуск продукції в натуральному вигляді є одним з найважливіших етапів роботи при формуванні виробничої програми. Важливість цього завдання зумовлена тим, що споживачу потрібні товари певного типу, здатні задовольнити наявні потреби. Планування виробничої програми в натуральному вигляді включає: визначення номенклатури та асортименту продукції та послуг, що виробляються; розрахунок потреби, обсягів виробництва у відповідному календарному періоді та обґрунтування планового обсягу виробництва продукції та послуг виходячи з виробничої потужності, трудових і матеріальних ресурсів.

Ефективність планування тісно пов'язана з результативністю діяльності організації, визначаючи її успішність у досягненні стратегічних та оперативних цілей. Планування виступає як ключовий інструмент управління, що дозволяє чітко визначити цілі, розробити стратегії їх досягнення та раціонально розподілити ресурси. Завдяки ефективному плануванню організація може оптимізувати свої процеси, забезпечити адаптацію до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також вчасно виявляти та коригувати відхилення від запланованих показників. Результативність діяльності організації, своєю чергою, відображається у досягненні поставлених цілей, ефективному використанні ресурсів, підвищенні конкурентоспроможності та стійкому розвитку. Високий рівень планування сприяє створенню стабільного фундаменту для успішної діяльності організації, забезпечуючи систематичний підхід до управління та прийняття обґрунтованих рішень. Таким чином, взаємозв'язок ефективності планування з результативністю діяльності організації є фундаментальним

аспектом управління, який сприяє покращенню показників роботи, підвищенню продуктивності та досягненню стратегічних цілей організації.

1.3. Оптимізація системи планування діяльності організації

Оптимізація системи планування діяльності організації є важливим процесом, який спрямований на підвищення ефективності управління та досягнення стратегічних цілей. Оптимізація передбачає вдосконалення існуючих процесів, інструментів та методів планування для забезпечення їх максимальної результативності та адаптивності до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Основні напрями оптимізації системи планування можуть включати:

1. Аналіз та оцінка поточної системи планування:

- Проведення детального аналізу поточних процесів та інструментів планування для виявлення їх сильних та слабких сторін
- Оцінка результативності та ефективності існуючих методів планування

2. Впровадження сучасних технологій та інструментів:

- Використання інформаційних технологій для автоматизації процесів планування, збору та аналізу даних
- Впровадження програмних рішень для управління проектами, ресурсами та ризиками

3. Підвищення кваліфікації працівників:

- Проведення тренінгів та навчальних програм для підвищення кваліфікації співробітників у сфері планування
- створення умов для постійного професійного розвитку персоналу

4. Інтеграція стратегічного, тактичного та оперативного планування:

- Забезпечення взаємозв'язку та узгодженості між різними рівнями планування
- Створення єдиної системи планування, яка охоплює стратегічні, тактичні та оперативні аспекти діяльності організації

5. Вдосконалення методів прогнозування та аналізу

- Використання сучасних методів прогнозування, таких як аналіз трендів, моделювання сценаріїв, SWOT-аналіз

- Регулярний моніторинг та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища для своєчасного коригування планів

6. Забезпечення гнучкості та адаптивності системи планування:

- Впровадження механізмів швидкого реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі

- Створення умов для гнучкого коригування планів відповідно до нових викликів та можливостей

7. Впровадження системи контролю та оцінки результативності:

- Створення ефективної системи контролю за виконанням планів та оцінки їх результативності

- Використання ключових показників ефективності (KPI) для моніторингу та оцінки досягнення цілей

8. Забезпечення участі всіх зацікавлених сторін:

- Включення керівництва, працівників та інших зацікавлених сторін у процес планування

- Забезпечення прозорості та комунікації під час розробки та реалізації планів

Оптимізація системи планування діяльності організації дозволяє підвищити її гнучкість, адаптивність та результативність, що, своєю чергою, сприяє досягненню стратегічних цілей, підвищенню конкурентоспроможності та стійкому розвитку організації.

Додамо кілька ключових формул, які можуть бути корисні для оптимізації системи планування діяльності організації. Ці формули допоможуть в аналізі, оцінці та прийнятті рішень.

На рисунку 1.4. представлена схема оптимізації системи планування діяльності організації.



Рисунок 1.4. Схема оптимізації планування діяльності організації [створено автором]

Ця схема представляє послідовні етапи оптимізації системи планування, а саме:

- Оцінка існуючих процесів та виявлення проблемних зон;
- Встановлення чітких цілей та критеріїв ефективності;
- Використання нових технологій для підвищення ефективності планування;
- Навчання персоналу для покращення навичок планування;
- Забезпечення узгодженості між різними рівнями планування;
- Використання сучасних методів для точнішого прогнозування;
- Впровадження механізмів для швидкого реагування та змін;
- Створення ефективної системи моніторингу та оцінки;
- Включення всіх ключових учасників у процес планування.

Цей процес спрямований на створення ефективної, гнучкої та адаптивної системи планування, що дозволяє організації досягати своїх стратегічних цілей.

Оптимізація системи планування діяльності підприємства має як позитивні так і негативні сторони, які описані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Переваги та недоліки оптимізації системи планування

Позитивні сторони	Негативні сторони
Підвищення ефективності Рациональне використання ресурсів дозволяє досягати більшої ефективності	Високі витрати на впровадження Впровадження нових технологій та навчання персоналу потребує значних фінансових витрат
Покращення прогнозування Використання сучасних методів прогнозування сприяє точнішому передбаченню подій	Складність інтеграції Інтеграція нових систем з існуючими може бути складною та потребувати часу
Адаптивність до змін Оптимізована система дозволяє швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі	Опір змінам з боку персоналу Персонал може чинити опір нововведенням через звичку до старих методів роботи
Покращення координації Інтеграція стратегічного, тактичного та оперативного планування покращує координацію дій	Високі вимоги до кваліфікації персоналу Впровадження нових підходів потребує висококваліфікованого персоналу, що може бути викликом
Підвищення конкурентоспроможності Оптимізовані процеси підвищують здатність підприємства конкурувати на ринку	Ризик технічних збоїв Використання нових технологій може супроводжуватись ризиками технічних збоїв
Прозорість і контроль Створення ефективної системи контролю та оцінки підвищує прозорість управління.	Потреба у постійному вдосконаленні Постійний розвиток технологій вимагає регулярного оновлення систем та методів планування
Залучення зацікавлених сторін Включення всіх зацікавлених сторін сприяє прийняттю обґрунтованих рішень	Можливі тимчасові збої Впровадження нових систем може тимчасово порушити існуючі процеси

Ця таблиця показує, що оптимізація системи планування має як переваги, так і недоліки. Вона дозволяє підвищити ефективність та адаптивність підприємства, покращити прогнозування і координацію, а також підвищити конкурентоспроможність. Проте процес оптимізації може супроводжуватись високими витратами, складнощами інтеграції, опором змін з боку персоналу, а також потребує високої кваліфікації працівників та постійного вдосконалення систем.

Ключові елементи оптимізації системи планування представлені в таблиці 1.2., яка структуровано показує основні компоненти, що є критичними для вдосконалення процесу планування діяльності підприємства. Вона складається з трьох стовпців: елемент, опис та рекомендації. Кожен

елемент описує конкретний аспект системи планування, його значення та пропонує конкретні дії для оптимізації.

Таблиця 1.2.

Ключові елементи оптимізації системи планування

Елемент	Опис	Рекомендації
Аналіз існуючої системи	Оцінка поточних процесів та процедур	Проведення аудиту системи
Сучасні технології	Автоматизація та цифровізація	Впровадження ERP систем
Аналітичні інструменти	Використання Big Data та прогнозування	Інтеграція аналітичних платформ
Залучення співробітників	Прозора комунікація та участь у плануванні	Проведення тренінгів та семінарів
Безперервне вдосконалення	Постійна адаптація та зворотний зв'язок	Впровадження системи зворотного зв'язку
Баланс планів	Гармонізація короткострокових та довгострокових цілей	Створення збалансованої системи планів

Ця таблиця допомагає підприємству систематично підійти до процесу оптимізації, фокусуючись на ключових аспектах, що впливають на ефективність планування, та пропонує конкретні дії для їх покращення.

Оптимізація системи планування діяльності підприємства є важливим чинником для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Першим кроком у цьому процесі є детальний аналіз існуючої системи планування, який дозволяє виявити її сильні та слабкі сторони, оцінити поточні процеси та процедури, а також визначити, наскільки плани відповідають реальним потребам підприємства.

Впровадження сучасних інформаційних технологій може значно покращити процес планування. Завдяки автоматизації рутинних завдань, підвищенню точності прогнозів та забезпеченню швидкого доступу до актуальних даних, підприємства можуть оптимізувати свою діяльність і приймати більш обґрунтовані рішення.

Використання аналітичних інструментів є ще одним важливим аспектом оптимізації. Аналітичні програми дозволяють глибше розуміти

ринкові тенденції та внутрішні процеси підприємства, що, в свою чергу, сприяє більш точному прогнозуванню майбутніх результатів діяльності. Використання програмних продуктів для аналізу великих обсягів даних (Big Data) та моделей прогнозування допомагає краще планувати та оцінювати потенційні ризики і можливості.

Залучення співробітників до процесу планування є критичним для підвищення якості прийняття рішень. Важливо забезпечити прозору комунікацію між усіма рівнями управління та стимулювати участь працівників у процесі прийняття рішень. Це дозволяє враховувати їхній досвід та знання, що підвищує ефективність планування та реалізації планів.

Процес планування має бути постійно адаптивним до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Для цього необхідно впроваджувати механізми зворотного зв'язку та регулярно оцінювати ефективність планів, вносячи необхідні коригування. Таким чином, підприємство зможе оперативно реагувати на нові виклики та можливості, що виникають на ринку.

Баланс між короткостроковими і довгостроковими планами є ще одним важливим аспектом оптимізації. Це дозволяє підприємству залишатися гнучким у реагуванні на ринкові зміни та одночасно досягати стратегічних цілей. Гармонізація цих двох типів планів забезпечує стійкий розвиток підприємства та сприяє його довгостроковому успіху.

Отже, оптимізація системи планування діяльності підприємства є безперервним процесом, який включає інтеграцію сучасних технологій, аналітичних інструментів і активну участь співробітників. Такий підхід дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, гнучким та ефективним у досягненні своїх стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ МАРГО)

2.1. Організаційна характеристика підприємства ТОВ Марго

Товариство з обмеженою відповідальністю «Марго» (далі – ТОВ «Марго») працює в Україні з 2005 року. Створено для виробництва паперових столових серветок високої якості з якісним кольоровим друком. Місцезнаходження підприємства: 46008, Тернопільська обл., м. Тернопіль, с. Ст.Бродівська, 60р.

ТОВ «Марго» є провідним виробником рушників преміум класу в Україні. Компанія виробляє та реалізує паперові дво- та тришарові серветки різних кольорів – декоративні серветки з тематичними візерунками, кольорові малюнки на серветках розміром 33×33 см та 24×24 см – новорічні серветки, весільні серветки з логотипами на серветковому папері. У 2017 році ТОВ «Марго» розширило виробництво нової продукції. Встановлено нову лінію з виробництва паперових рушників.

Головними видами діяльності підприємства є:

- Паперові серветки дво- та тришарові (виробництво та реалізація);
- Кольорові серветки (11 основних кольорів);
- Серветки розміром 33*33 см та 24*24 см (кольорові);
- Різні тематичні серветки з кольоровим дизайном;
- Серветки на весілля;
- Серветки з можливістю нанесення різних логотипів;
- Продукція для приватних торгівельних марок;
- Паперові рушники (їх виробництво та реалізація).

Вся продукція ТОВ «Марго» виготовляється виключно з целюлози. Товариство здійснює свою діяльність відповідно до законодавства України, інших нормативних актів та Статуту.

Підприємство виступає юридичною особою, має індивідуальний баланс, за власний рахунок набуває майнових та особистих немайнових прав, несе обов'язки, може бути позивачем і відповідачем у суді, має право укладати договори. Метою діяльності підприємства є виробництво високоякісної продукції та забезпечення споживчого ринку екологічно чистою продукцією.

Компанія випускає такий продукт, яким користуються практично всі, тому можна сказати, що замовниками даної продукції є як індивідуальні споживачі, так і компанії, магазини, оптові бази, ресторани тощо. Ціна рушників нижча, ніж ціна на аналогічні товари, імпортовані з інших країн, тому споживачі з відносно низькими доходами мають можливість їх купувати. Зазвичай найбільший сегмент йти займають супермаркети та оптовиків, оскільки вони купують ці продукти у великих кількостях.

Зауважимо, що конкуренції на цю продукцію наразі немає ні в області, ні за її межами, а лише в Києві та Луцьку є компанії, які займаються виробництвом серветок. Але, незважаючи на те, що в Україні немає компаній, здатних виробляти продукцію, здатну конкурувати з продукцією ТОВ «Марго», зараз є багато оптовиків, перекупників, які реалізують аналогічну продукцію, імпортовану з інших країн. Тому компанії дуже важко завоювати ринок і споживачів. Досить сильним і потужним потенційним конкурентом для ТОВ «Марго» може стати «Луцька паперова фабрика», яка планує придбати подібне обладнання.

ТОВ «Марго» має поточні, валютні та інші рахунки в установах банків України. Товариство має круглу печатку з найменуванням, штампами, Форми, товарні знаки та інші реквізити. ТОВ «Марго» створено відповідно до Статуту.

Структура управління ТОВ «Марго» є функціональною (рис. 2.1). Кожен орган управління здійснює різні види управлінської діяльності. Для виробничих підрозділів виконання замовлень функціональних підрозділів є обов'язковим. Перевагою такої структури є достатньо висока компетентність

функціональних менеджерів. Організаційна структура управління ТОВ «Марго» є адаптивною, оскільки може адаптуватися до змін, які виникають у зовнішньому середовищі і є доцільними, оскільки відповідають параметрам керованої системи.



Рисунок 2.1. Структура управління ТОВ «Марго»

ТОВ «Марго» характеризується спеціалізацією через існуючі обмеження та визначення сфери діяльності кожної ланки управління. Співробітникам не важко зрозуміти та адаптуватися до такої форми управління.

Поступово встановлюються раціональні зв'язки між рівнями управління і ланками, інформація передається оперативно, достовірно і точно, оскільки існує і внутрішньокорпоративна мережа. Кожен структурний підрозділ управління ТОВ «Марго» спеціалізується на здійсненні певних видів діяльності. У компанії практикується демократичний стиль управління, який характеризується високим ступенем децентралізації, самоконтролю під час роботи та контролю з боку керівника після її завершення, неформальне

спілкування, активність підлеглих у прийнятті рішень, вплив переконання, сила винагороди.

Усі господарські операції враховуються в бухгалтерському обліку методом суцільного та суцільного документального оформлення, а основні засоби – залежно від фактичних витрат на придбання – транспорт, меблі, будівля або виробництво. Амортизація основних засобів нараховується відповідно до податкового законодавства України методом зменшення залишків на основі встановлених нормативів.

Підприємство має на складі запаси сировини і матеріалів, палива, запчастин для ремонту, готової продукції та малоцінного і швидкозношуваного інструменту. Усі запаси обліковуються за вартістю придбання, тобто з урахуванням витрат на придбання та доставку.

ТОВ «Марго» не використовує рекламу як таку, оскільки його друкована продукція одночасно є формою реклами. Організаційні реквізити нанесені на всю друковану продукцію підприємства. Це дозволяє потенційному клієнту компанії після оцінки якості продукції звернутися до відділу продажів та дізнатися ту інформацію, яка йому потрібна. Найголовніші проблеми ТОВ «Марго» – затримки розрахунків за отриману продукцію, недосконалість нормативно-правової бази та високий податковий тиск.

Загалом ТОВ "Марго" працювали весь час успішно та прибутково. Проте економічна ситуація останніх років негативно вплинула на результати компанії. У 2021-2022 роках витрати перевищували доходи, що призвело до збільшення збитковості, зменшення чисельності працівників, зниження середньомісячної заробітної плати та зниження продуктивності праці. Відсутність коштів не дозволяє своєчасно оновлювати основні фонди, середньорічна вартість зменшилася майже на 3% (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Основні показники ТОВ «Марго» у 2021-2023 роках

Показники	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Відхилення 2022 рік / 2021 рік	
				+/-	%
1	2	3	4	5	5
Чистий дохід, тис.грн	10457,86	9829,27	8654,45	- 628,59	93,99
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	10572,00	10111,10	9768	- 460,90	95,64
Прибуток, тис.грн	- 114,14	- 281,83	-155	- 167,69	246,91
Рентабельність продукції, %	- 1.1	- 2,8	-3,5	- 1,7	- 75,8
Чисельність працівників, ЧОЛ	24	23	20	- 1:00	95,83
Середньомісячна зарплата, грн	7120	6883	7125	-137	98,08
Продуктивність праці, тис.грн/ЧОЛ	435,7	427,4	437	-8,3	98,08
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	5875,50	5706,40	5687,50	-169,10	97,12
Фондоозброєність основними фондами, тис.грн/ЧОЛ	244,81	248,10	244,5	3,29	101,34
Фондовіддача основних виробничих фондів	1,78	1,72	1,70	-0,06	96,77
Фондомісткість основних виробничих фондів	0,56	0,58	0,58	0,02	103,33

Фінансове становище підприємства характеризує здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Визначається забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, необхідністю їх розміщення та ефективністю їх використання, фінансовими відносинами з іншими юридичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю. В цілому матеріальне становище може бути стабільним або нестабільним, іноді навіть в умовах кризи. Здатність компанії своєчасно здійснювати платежі та фінансувати свою діяльність є свідченням її надійного фінансового стану. На рисунку 2.2. представлені показники чистого доходу та собівартості реалізованої продукції за 2021-2023 роки. Як бачимо у 2023 році в порівнянні з 2022 та 2021 роками відбулося зниження цих показників, але це зрозуміло, військова

агресія росії проти України, зниження економічних показників відбувалося по всій країні і ТОВ «Марго» не стало виключенням.

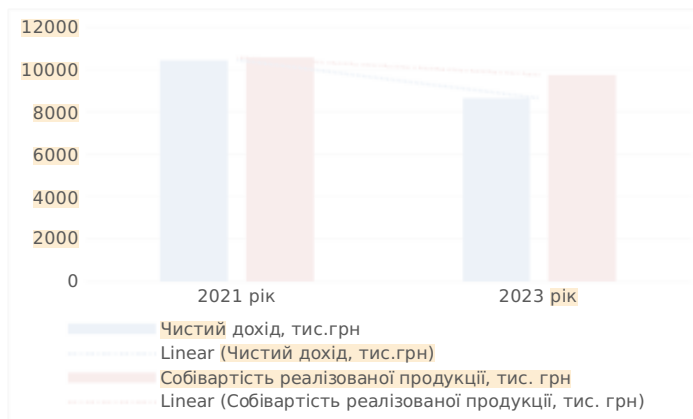


Рисунок 2.2. Показники чистого доходу та собівартості реалізованої продукції, тис.грн у 2021-2023 роках

Фінансовий стан підприємства визначається, перш за все, результатами його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Успішне виконання виробничих і фінансових планів позитивно позначається на фінансовому становищі підприємства. При невиконанні плану виробництва і реалізації продукції зростає собівартість, зменшується виручка і розмір прибутку, і, як наслідок, погіршується фінансове становище підприємства та його платоспроможність. Стабільний фінансовий стан, у свою чергу, позитивно впливає на виконання виробничого плану і забезпечує виробництво необхідними ресурсами. Тому фінансова діяльність повинна здійснюватися як частина загальної фінансово-господарської діяльності і мати за мету надходження грошових коштів та їх ефективне використання.

У таблиці 2.2. надано аналіз показників фінансового стану ТОВ «Марго» за 2021-2022 роки. Виходячи з даних таблиці, можна зробити висновок, що ТОВ «Марго» має низьку ліквідність за аналізованій період. По-перше це говорить про нестійке фінансове становище підприємства. Коефіцієнти абсолютної ліквідності надзвичайно низькі.

Таблиця 2.2.

Показники фінансового стану ТОВ «Марго» за 2021-2022 роки

№ п/п	Показники	Формула для розрахунку	Рекомендоване значення	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 до 2021, (+;-)
1	2	3	4	5	6	7
Показники ліквідності						
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	> 0,2	0,03	0,01	-0,02
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції + Дебіторська заборгованість + Готова продукція) / Поточні зобов'язання	> 1	0,72	0,49	-0,22
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотний капітал / Поточні зобов'язання	2	0,88	0,65	-0,23
Показники фінансової стійкості						
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Джерела власних і притриманих до них коштів / Валюта балансу	> 0,5	0,53	0,35	-0,18
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Залучений капітал / Власне майно підприємства	< 0,5	0,47	0,65	0,18
3	Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Позичений капітал	1 : 1	1,14	0,54	-0,6
4	Коефіцієнт фінансового ризику	Позичений капітал / Власний капітал	1 : 1	0,88	1,85	0,97
5	Коефіцієнт загальної заборгованості	(Загальний капітал – Власний капітал) / Загальний капітал		0,47	0,65	0,18
6	Коефіцієнт мобільності оборотного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,5	-0,1	-0,64	-0,54
7	Частка основного капіталу у власному	Основний капітал / Власний капітал		1,1	1,64	0,54
8	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал / Загальний капітал	max	0,53	0,35	-0,18
9	Коефіцієнт концентрації позиченого капіталу	Позичений капітал / Загальний капітал	min	0,47	0,65	0,18
10	Коефіцієнт співвідношення позиченого і власного капіталу	Позичений капітал / Власний капітал	min	0,88	1,85	0,97

Їх значення в 2021 та 2022 роках вказують на те, що компанія може негайно погасити лише 3% і 1% короткострокового боргу. Спостерігається

тенденція до зниження коефіцієнта швидкої ліквідності. Оскільки цей коефіцієнт характеризує ступінь надійності підприємства в погашенні кредитів і є ключовим для банків, тенденція до зниження не на користь ТОВ «Марго».

Показники абсолютної та поточної ліквідності значно нижчі від нормативних значень. Це пов'язано з тим, що темпи зростання короткострокової заборгованості перевищують темпи зростання ліквідних активів підприємства.

Значення коефіцієнта загальної ліквідності також має тенденцію до зниження протягом аналізованого періоду. Таким чином, у 2021 та 2022 роках оборотні активи вже не повністю покривають поточні зобов'язання. На кожну гривню короткострокових зобов'язань у 2021 році припадало лише 88 копійок ліквідних активів, а у 2022 році – лише 65 копійок замість оптимальних 2 гривень.

Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства. Вона пов'язана зі ступенем залежності від інвесторів і кредиторів і характеризується взаємовідносинами залученого і власного капіталу, які визначають загальну суму оцінки фінансової стабільності. Проаналізувавши коефіцієнти фінансової залежності та фінансової незалежності ми маємо наступний висновок, що зростання одного з них веде до падіння іншого, і навпаки, Виходить, що в наступні роки фінансова незалежність зменшується, а залежність діяльності компанії від зовнішнього капіталу зростає.

Дуже суттєво впало значення коефіцієнта фінансової стабільності: якщо у 2021 році розмір власного капіталу перевищував суму боргу лише в 1,14 рази, то у 2022 році борг вже був вищим за власний.

Значення коефіцієнта фінансового ризику наближається до критичного значення. У 2021 році компанія залучала на 1 грн власного капіталу 88 копійок, а у 2022 році вже 1,85 грн позикового капіталу на 1 грн. власного.

Від'ємне значення коефіцієнта мобільності оборотних коштів у 2021-2022 роках свідчить про відсутність у підприємства власних оборотних коштів у цей період. Крім того, з показника частки основного капіталу у власному, останнього не достатньо, навіть, щоб покрити найнеобхідніше. Тому, в цей період формування оборотних коштів відбувається тільки за рахунок короткострокових поточних зобов'язань.

Коефіцієнт концентрації власного капіталу характеризує частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у його діяльність. Чим вищий цей показник, тим більш фінансово стабільним, стійким і незалежним є підприємство від зовнішніх кредиторів. Частка власного капіталу, на думку зарубіжних практиків, повинна бути достатньо великою, нижня межа значення коефіцієнта становить 0,6 (60%). Кредитори охочіше інвестують у компанію зі значним власним капіталом, оскільки існує більша ймовірність того, що вона зможе погасити свої борги за рахунок власного капіталу.

Крім вищезазначеного показника, враховується також ступінь концентрації залученого капіталу. Сума цих коефіцієнтів дорівнює 1 (тобто 100%). Високе значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу вказує на довіру банків до компанії і тим самим підтверджує її фінансову надійність. Низьке значення цього коефіцієнта сигналізує про неспроможність отримати кредити, а це важливе попередження для інвесторів і кредиторів.

У ТОВ «Марго» співвідношення коефіцієнтів концентрації залученого та власного капіталу у 2021 та 2022 роках дорівнює 1:

$$2021 \text{ рік } 0,53+0,47 = 1,$$

$$2022 \text{ рік } 0,35+0,65 = 1.$$

Важливим ресурсом ТОВ «Марго» є кваліфіковані працівники. При оцінці персоналу компанії ми аналізуємо динаміку чисельності працівників. У таблиці 2.3 наведено особливості руху персоналу підприємства у 2021-2022 роках. Штат ТОВ «Марго» у 2021 році становив 24 особи, у 2022 році – 23

особи, а вже у 2023 році – 20 людей, це пов'язано з війною та виїздом людей за кордон.

Таблиця 2.3.

Рух персоналу ТОВ «Марго» у 2021-2023 роках

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Середня облікова чисельність осіб	24	23	20
Прийнято працівників, осіб	3	2	-
Вибуло працівників, осіб	4	1	3
Коефіцієнт обороту щодо приймання	0,13	0,09	0,07
Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,17	0,09	0,07
Коефіцієнт плинності персоналу	0,13	0,09	0,07
Коефіцієнт загального обігу персоналу	0,29	0,17	0,15

Проведений аналіз показав, що показник плинності кадрів ТОВ «Марго» у 2023 році дещо знизився, що в цілому позитивно впливає на роботу підприємства, а також свідчить про задоволеність працівників умовами праці, але проблема полягає в тій ситуації, яка склалась в країні, війна, нестабільне економічне положення та виїзд за кордон. Крім того, дещо знизилась плинність кадрів по прийому. Кількість людей на підприємстві знизилась у зв'язку з вище переліченими умовами.

2.2. Оцінка довгострокового та короткострокового планування на підприємстві

Оцінка довгострокового та короткострокового планування на підприємстві є важливим аспектом для забезпечення стабільного розвитку та досягнення стратегічних цілей. Нижче наведено підхід до оцінки обох видів планування. Короткострокове планування зазвичай охоплює період до одного року і зосереджене на оперативних завданнях та поточній діяльності підприємства. Довгострокове планування охоплює період більше одного року (зазвичай 3-5 років і більше) і зосереджене на стратегічних цілях підприємства.

Однією з найважливіших передумов оптимального управління є раціональне планування діяльності організації. Він необхідний всім підприємствам, незалежно від форми власності та виду діяльності. Нині в реальних ринкових відносинах визнається, що ринок і план рівнозначні. аж ніяк не є суперечливими елементами, а доповнюють економічну систему. Управління розвитком організації у виробничо-економічній частині не можна виправдати без чітко збалансованого плану.

Проте організація системи планування на підприємстві, що відповідає всім сучасним вимогам, є досить складним процесом. По-перше, вона повинна мати достатні ресурси, а співробітники компанії повинні набути певних навичок для вирішення ряду складних організаційних, технічних і методичних завдань, пов'язаних з реструктуризацією всіх елементів системи внутрішнього планування компанії.

В ТОВ «Марго» планування здійснюється методом планового розрахунку та аналізу. На тактичному рівні розробляються довгострокові плани (ставляться і конкретизуються цілі на короткий проміжок часу - не довше 5 років - і на цій основі залучаються необхідні ресурси для виконання поставлених завдань). Планування відбувається наступним чином: вивчається робота підприємства на основі аналізу даних, розраховуються втрачені можливості та втрати в організації та ефективності виробництва, виокремлюються фактори, що впливали на перебіг господарської діяльності та невирішені завдання в минулому.

Планування на стратегічному рівні (більше 5 років) не здійснюється, оскільки керівництво ТОВ «Марго» вважає це недоцільним в умовах такого економічного спаду як в країні так і на підприємстві загалом. Оскільки компанія виготовляє практично все на замовлення, можна побачити, що основні види продукції виготовляються пропорційно до кількості, що вимагається, тобто згідно з попитом на цей товар.

З аналізу майбутнього плану ТОВ «Марго» можна зробити висновок про його недосконалість, оскільки основною метою планового періоду є не

розвиток компанії шляхом залучення інвестицій, а запобігання банкрутства, як це сталося з багатьма організаціями. в регіоні. Потенційні можливості дуже великі, але вони не використовуються через недосконале управління організацією.

Прикладом невикористання можливостей перспективного планування є відсутність покращення у сфері використання виробничих потужностей. Технології та обладнання ТОВ «Марго» досить потужні, але не використовуються через брак фінансових ресурсів для виробництва. Обсягів виробництва нової продукції, передбачених перспективним планом, недостатньо для повного завантаження виробничих потужностей. Негативним моментом є також відсутність планів щодо залучення інвестицій у виробництво та розвиток підприємства. Позитивної тенденції в плануванні нинішніх досить високих витрат немає. Тому низька прибутковість підприємства передбачувана ще на етапі планування.

Поточні плани розробляються підприємством на основі показників, зазначених у перспективному плані та загальних напрямів розвитку підприємства. Вони розроблені, перш за все, з урахуванням існуючого та перспективного попиту на продукцію ТОВ «Марго» та наявних виробничих потужностей підприємства.

Основним завданням аналізу виробничого плану є перевірка напруженості планових завдань, оцінка впровадження даного плану та зміни в обсязі, складі і якості продукції, знаходження резервів для подальшого збільшення обсягів виробництва та підвищення темпів виробництва. Результати аналізу виконання виробничого плану ТОВ «Марго» у 2023 році за основними видами продукції, що випускається, зведені в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз виконання виробничого плану ТОВ «Марго» у 2023 році,
тис. грн.**

Продукція	План	Факт	Виконання плану, %
Серветки верескові	1850,0	1823,5	98,57
Серветки салаткові	2500,5	2371,7	94,85
Серветки бордові	950,0	965,6	101,64
Серветки сині	870,1	866,4	99,57
Серветки «Маки»	900,1	826,5	91,82
Серветки жовті	510,5	513,7	100,63
Серветки Інтенсив	600,0	593,1	98,85
Серветки білі (2 шари)	500,0	520,3	104,06
Серветки білі (3 шари)	450,1	433,2	96,25
Рушники паперові	1235,5	1234,2	99,89
Загалом	10366,8	10148,2	97,89

Отже, як показано в таблиці 2.4. реалізація плану за 2023 рік не досягнуто за основними видами виробленої продукції, тому підприємство недоотримало 218,6 тис. грн. доходу. Невиконання плану мало місце майже по всіх видах продукції (7 із 10), і лише по трьох – перевиконання.

Рисунок 2.3. Планові та фактичні показники виконання виробничого плану у 2023 році на ТОВ «Марго» відображають це більш наглядно.

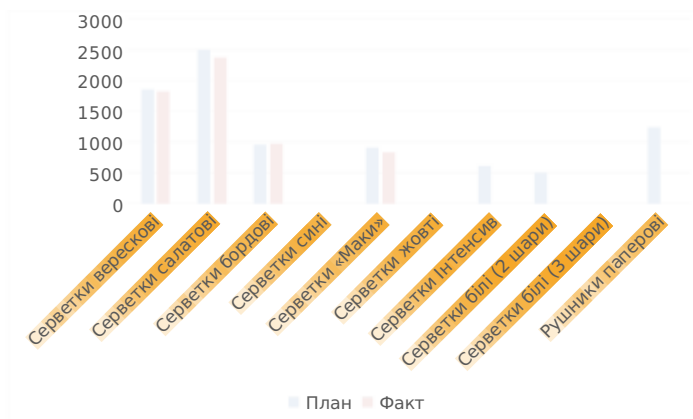


Рисунок 2.3. Планові та фактичні показники виконання виробничого плану у 2023 році на ТОВ «Марго»

Деякі позиції взагалі не відображено на рисунку, у зв'язку з їх незначним виробництвом.

Невиконання плану, що супроводжується зниженням обсягів виробництва, в основному пов'язано з незатребуваністю продукції підприємства та зниженням його конкурентоспроможності в порівнянні з іноземними конкурентами. Тому ТОВ «Марго» слід шукати можливості для розширення ринків збуту, підвищення якості продукції, поліпшення її характеристик і вчасно реагувати на важливі аспекти сьогодення.

Виконання плану реалізації продукції є необхідною умовою стабільних фінансових результатів підприємства. Результати аналізу виконання плану продукції підприємства за 2023 рік наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз виконання плану реалізації продукції ТОВ «Марго» у

2023 році, тис. грн.

Продукція	План реалізації	Факт	Виконання плану, %
Серветки верескові	1845	1867,5	101.22

Серветки салатові	2550	2270,3	89,03
Серветки бордові	960	954,9	99,47
Серветки сині	872,3	817,6	93,73
Серветки «Маки»	890,1	806,3	90,59
Серветки жовті	525,3	520,4	99,07
Серветки Інтенсив	610	549,5	90,08
Серветки білі (2 шари)	505,2	499,3	98,83
Серветки білі (3 шари)	440,8	428,9	97,30
Рушники паперові	1230,7	1114,6	90,57
Загалом	10366,8	9829,3	94,82

Так, за даними таблиці 2.5 недовиконання плану реалізації продукції становить 537,5 тис. грн., або більше 5% від плану. Цей результат вимагає негайного і важливого рішення для виправлення ситуації. Практично дійшло до невиконання плану реалізації для кожного виду товару (крім одного). Основна причина невиконання плану – падіння попиту. Рисунок 2.4. План реалізації та фактичні показники у 2023 році на ТОВ «Марго»

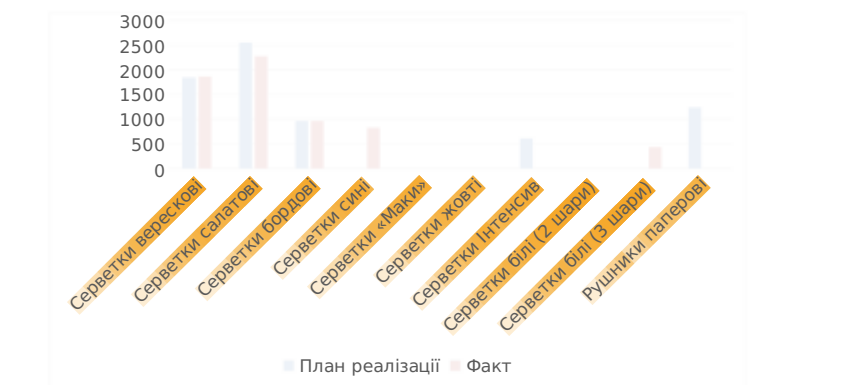


Рисунок 2.4. План реалізації та фактичні показники у 2023 році на ТОВ «Марго»

При плануванні виробництва та реалізації продукції по кожному виду продукції ТОВ «Марго» враховує фактичні запаси на початок планового періоду, а в разі невиконання плану реалізації це призводить до формування залишків (запасів) на кінець планового періоду. (Таблиця 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз показників виробництва та реалізації продукції ТОВ «Марго» у 2023 році.

Найменування продукції	Запаси на початок періоду, тис. грн	Виробництво, тис. грн.	Реалізація		Запаси на кінець періоду, тис. грн.
			тис. грн.	% від виробництва	
Серветки верескові	174,3	1823,5	1867,5	102%	130,3
Серветки салатові	146,4	2371,7	2270,3	96%	247,8
Серветки бордові	55,8	965,6	954,9	99%	66,5
Серветки сині	62,7	866,4	817,6	94%	111,5
Серветки "Маки"	65,8	826,5	806,3	98%	86
Серветки жовті	125,0	513,7	520,4	101%	118,3
Серветки інтенсив	47,1	593,1	549,5	93%	90,7
Серветки білі (2 шари)	68,2	520,3	499,3	96%	89,2
Серветки білі (3 шари)	4,3	433,2	428,9	99%	8,6
Рушники паперові	153,1	1234,2	1114,6	90%	272,7
Всього	902,7	10148,2	9829,3	97%	1221,6

Важливим фактором планування виробництва є завантаженість виробничих потужностей. Негативний момент у цій частині для ТОВ «Марго» це те, що за звітний період відбулося зниження відсотка використання виробничих потужностей. Це пов'язано зі скороченням обсягів виробництва. У планах на наступний період суттєвих змін щодо використання невикористаних виробничих потужностей немає. Це призводить до зростання собівартості продукції підприємства за рахунок витрат на обслуговування обладнання не використовуються для виробництва.

У планах собівартості продукції видно, що суттєвих змін у процесі раціоналізації витрат немає. Матеріальні витрати складають досить велику частину собівартості. Особливо помітні витрати на споживання енергії у зв'язку з дуже високими цінами на неї. Ці витрати складають майже 15% від загальної вартості товарів підприємства. Це наслідок поганої організації праці та неефективного менеджменту. Через усе це підприємство очікує низький коефіцієнт рентабельності, низький прибуток, борги та відсутність коштів на банківському рахунку.

За результатами аналізу процесів планування на ТОВ «Марго» можна зробити висновок, що для реального покращення фінансового стану підприємства та виходу з економічного спаду необхідний комплекс заходів, який гарантував би реальне поліпшення ситуації уже в найближчому майбутньому.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Механізм покращення довгострокового та короткострокового планування на підприємстві

Основним завданням перспективного планування діяльності підприємства є забезпечення його раціонального з економічної точки зору розвитку з урахуванням потреби в його продукції та можливості спрямування коштів на капітальне будівництво, реконструкцію та використання нове обладнання та технології. Таким чином, довгострокове планування відображає процес розвитку компанії з урахуванням майбутніх завдань, пов'язаних з виробничою, маркетинговою, організаційною та фінансовою діяльністю.

Для покращення системи планування діяльності підприємства необхідно створити інтегрований підхід, який включає як довгострокове стратегічне планування, так і короткострокове оперативне планування. На рисунку 3.1. наведено алгоритм покращення для кожного з цих рівнів. Охарактеризуємо їх більш детально.

Довгострокове планування:

1. Стратегічний аналіз:

- SWOT-аналіз: Аналіз сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища.

- Аналіз ринкових тенденцій: Оцінка поточних та майбутніх ринкових умов, аналіз конкурентів та споживачів.

2. Визначення місії та бачення:

- Місія: Формулювання основної мети існування підприємства.

- Бачення: Визначення бажаного майбутнього стану підприємства через 5-10 років.

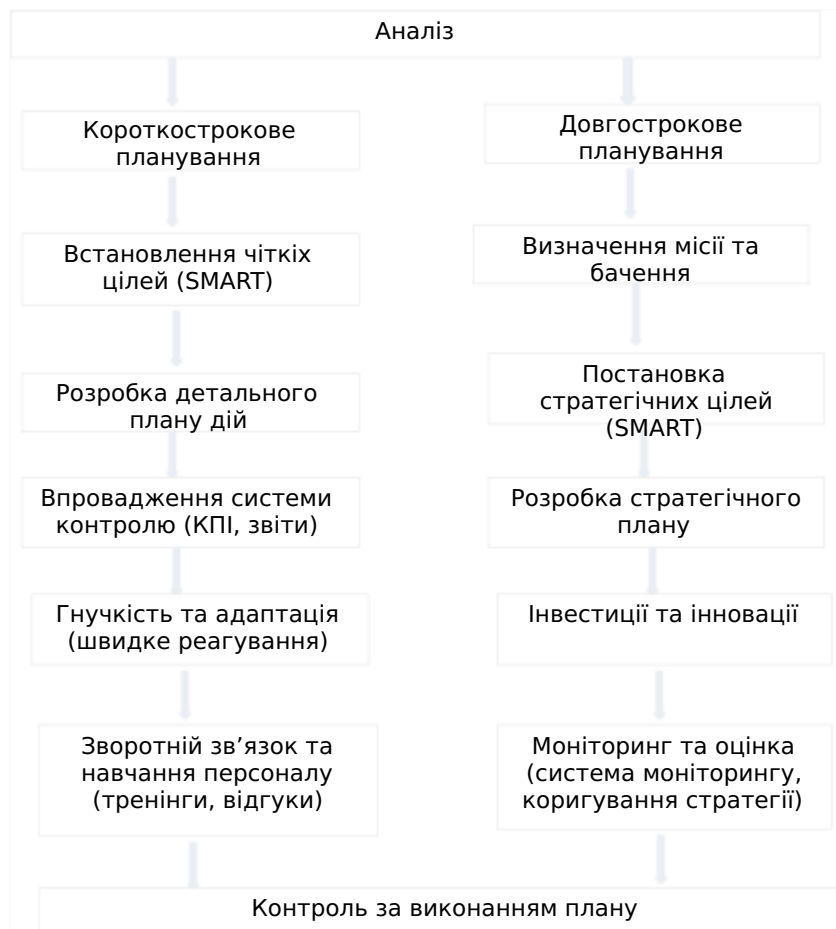


Рисунок 3.1. Алгоритм покращення системи планування діяльності підприємства [створено автором]

3. Постановка стратегічних цілей:

- SMART-цілі: Конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та обмежені у часі цілі, які відповідають місії та баченню.

4. Розробка стратегічного плану:

- Дорожня карта: Детальна розбивка стратегічних цілей на етапи з визначенням термінів, ресурсів та відповідальних осіб.

- Інвестиційні проекти: Планування інвестицій в нові технології, дослідження та розробки, розширення ринку.

5. Моніторинг і оцінка:

- KPI для стратегічних цілей: Визначення ключових показників ефективності для моніторингу прогресу.

- Перегляд стратегії: Регулярна оцінка досягнутих результатів та коригування стратегії на основі змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Короткострокове планування:

1. Аналіз поточної ситуації:

- Фінансовий аналіз: Оцінка доходів, витрат, прибутковості.
- Оперативний аналіз: Аналіз поточних операцій, виробничих процесів, використання ресурсів.

2. Встановлення чітких цілей:

- SMART-цілі: Визначення конкретних, вимірюваних, досяжних, релевантних та обмежених у часі оперативних цілей для підрозділів і працівників.

3. Розробка детального плану дій:

- Календарний план: Створення розкладу виконання завдань з визначенням термінів та відповідальних осіб.
- Розподіл ресурсів: Планування необхідних матеріальних, людських та фінансових ресурсів.

4. Впровадження системи контролю:

- KPI для оперативних цілей: Визначення ключових показників ефективності для контролю виконання завдань.
- Регулярні звіти: Щотижневі та щомісячні звіти для моніторингу виконання плану.

5. Гнучкість та адаптація:

- Реагування на відхилення: Швидке виявлення та коригування відхилень від плану.

- Альтернативні плани: Розробка альтернативних сценаріїв та планів дій на випадок непередбачуваних подій.

б. Зворотній зв'язок та навчання:

- Збір зворотного зв'язку: Відгуки від працівників та клієнтів для виявлення проблем і можливостей для покращення.

- Навчання персоналу: Проведення тренінгів та підвищення кваліфікації працівників для забезпечення виконання планів на високому рівні.

Впровадження системного підходу до покращення довгострокового та короткострокового планування дозволить підприємству підвищити свою гнучкість, ефективність та конкурентоспроможність. Інтеграція стратегічного та оперативного планування, використання сучасних інформаційних технологій, регулярний моніторинг та навчання персоналу є ключовими елементами цього механізму. Таким чином, підприємство зможе ефективно реагувати на зміни ринкових умов, досягати своїх цілей та забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

При аналізі проекту перспективного плану ТОВ «Марго» було виявлено низку недоліків. Для довгострокового планування рекомендується вдосконалити розрахунки показників у наступних розділах:

- Капітальні вкладення (інвестиції);
- Виробничі потужності;
- Товарна продукція;
- Оборотні кошти;
- Собівартість товарної та реалізованої продукції.

Перспективним планом ТОВ «Марго» на 2023-2027 роки передбачено середнє завантаження виробничих потужностей десь на 67%. Цей відсоток використання максимальних потужностей підприємства досить низький, що автоматично призводить до високих витрат на одиницю продукції та неефективного використання фінансових ресурсів.

З метою оптимізації використання виробничих потужностей доцільно здавати в оренду приміщення, які зараз не використовуються підприємством. (чотири склади, автомобільний коробки). Загалом Площа складається з - 500м², площа автобоксів - 325 м². Вартість оренди одного квадратного метра складської площі становить 80 грн, а вартість автобоксів – 90 грн. Після впровадження цього заходу компанія отримає:

$$500 * 80 + 325 * 90 = 69,25 \text{ тисячі грн на рік}$$

Для отримання додаткового доходу компанії пропонується здавати в оренду транспорт, який не задіяний до виробничого процесу. Це вантажівка КАМАЗ 5110. Реалізація такого проекту принесе підприємству 83 тис. грн. впродовж року.

Що стосується товарної продукції, то до перспективного плану розвитку ТОВ «Марго» доцільно внести деякі доопрацювання. Проведене дослідження ринку показало, що продукція підприємства користується високим попитом у Тернопільській області та в Україні загалом. З метою використання наявних виробничих потужностей та врахування наявного попиту на продукцію на ринку доцільно запропонувати певні зміни в асортименті та обсягах виробництва товарної продукції в перспективному періоді розвитку підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Обсяг виробництва сировини ТОВ «Марго» у 2023-2025 роках, тис.

грн.

№	Продукція	2023 (План)	2024 (план)	2025 (план)
1	Серветки верескові	1850,0	1850	1850
2	Серветки салатіві	2500,5	2500	2500
3	Серветки бордові	950,0	950	950
4	Серветки сині	870.1	870	870
5	Серветки «Маки»	900,1	900	900
6	Серветки жовті	510.5	510	510
7	Серветки Інтенсив	600,	600	6000
8	Серветки білі (2 шари)	500,0	500	500
9	Серветки білі (3 шари)	450.1	674	800

10	Рушники паперові	1235,5	1380	1900
11	Папір туалетний	-	800	400
	Разом	10366,8	11534	15380

Для розширення обсягів випуску та реалізації продукції ТОВ «Марго» потребує додаткового залучення коштів для закупівлі сировини та матеріалів. Зі збільшенням обсягів виробництва зросте і відсоток використання виробничих потужностей, який, згідно з новим проектом, на плановий 2024 рік становитиме 88%.

Завдяки впровадженню інновацій, при повному завантаженні виробничих потужностей, знизиться собівартість одиниці продукції. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Марго» заплановані на 2024-2025 роки представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Прогнозні показники діяльності ТОВ «Марго» на 2024-2025 роки

№	Показники	Од.вим.	2024	2025
1	Товарна продукція у фактично діючих цінах	Тис.грн	11534	15380
2	Виробництво основних видів продукції:	Тис.грн		
	- серветки		9354	13080
	- рушники паперові		1380 рік	1900 рік
	- папір туалетний		800	4000
3	Чисельність працюючих:	Чол	26	30
	- адміністративний персонал		6	5
	- робоча сила		20	25
4	Собівартість реалізованої продукції	Тис.грн	10100	13000
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	Тис.грн	10	12,8
6	Відпрацьовано часу 1 працівником	Чол/год	1750	1800
7	Фондовіддача		1,8	2,1
8	Затрати на 1 грн ТП	грн	,88	0,850

9	Продуктивність праці 1 працівника	Тис. грн	443,6	512,7
10	Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	300	800
11	Рентабельність продукції	%	2,6	5,2
12	Рентабельність виробництва	%	3,1	8,4

Це проєкт – короткострокового планування діяльності ТОВ «Марго» на 2024-2025 роки, який відображає можливості для розвитку бізнесу та залучення всіх доступних ресурсів, що були не використані у бізнес плані на 2022 рік. На рисунку 3.2. надані прогностні показники кількості товарної продукції та собівартості реалізованої продукції на 2024-2025 роки. Як ми бачимо є тенденція зростання цих показників.



Рисунок 3.2. Прогностні значення товарної продукції та собівартості реалізованої продукції на 2024-2025 роки [створено автором]

Порівнюючи план на 2023 рік і короткостроковий план на 2024-2025 роки, можна відзначити певні моменти. План виробництва та збуту продукції передбачає позитивні зрушення щодо розширення асортименту продукції, а отже, збільшення обсягу виробництва порівняно з існуючим асортиментом. За рахунок зовнішніх надходжень планується виробляти додаткові обсяги продукції, що призведе до більш повного використання існуючих потужностей. Виробничі потужності у 2022 році завантажені не повністю. За

рахунок використання отриманих коштів від здачі в оренду, є можливість розширення виробничої програми та залучення додаткової кількості співробітників. Таким чином, поліпшення поточний планування діяльності ТОВ «Марго» покликано стати привабливою для інвесторів та покращити їх фінансове становище.

При плануванні робіт і чисельності працівників у перспективному плані передбачається залучення якомога більшої кількості наявних працівників. Позитивним моментом є те, що всі наявні трудові ресурси поступово залучаються до збільшення обсягів виробництва товарів. У порівнянні з розробленим на підприємстві планом використання трудових ресурсів, новий перспективний план характеризується повною зайнятістю персоналу ТОВ «Марго», відсутністю самооплачуваних відпусток (що є нормою для підприємства протягом 3 років), скороченням втрати робочого часу, встановлення прямої залежності між рівнем заробітної плати та продуктивністю праці, скорочення чисельності адміністративно-управлінського персоналу.

Для зниження витрат підприємству необхідно скоротити чисельність адміністративного персоналу на 6 осіб. у 2024 році до 5 чол. у 2025 р. (табл. 3.2), оскільки підприємство ТОВ «Марго» є невеликим і є можливість оптимізувати кількість керівників, витрати на утримання яких призводять до збільшення собівартості одиниці продукції. Економія зарплати у 2024 році становитиме:

$$12800 * 12 = 153600 \text{ грн}$$

Натомість планується збільшення штату працівників з метою кращого використання виробничих потужностей підприємства. Збільшення чисельності робітників з 20 чоловік. у 2023 році до 25 осіб. у 2025 році сприятиме зростанню обсягів виробництва. Таким чином, у 2025 році підприємство зможе виробити додатково продукції на 2563,5 тис. грн.:

$$5 * 512700 = 2563,5 \text{ тисячі грн}$$

Очікуване зростання продуктивності праці прямо пропорційно зростанню заробітної плати. Прогнозна продуктивність праці у 2025 році в 1,2 рази вища порівняно з базовим 2022 роком:

$$512700 / 427400 = 1.2 \text{ або } 120\%$$

Таким чином, продуктивність праці збільшиться в 1.2 р у 2025 році порівняно з 2022 роком.

Відповідно до перспективних планів ТОВ «Марго» передбачається покращення використання виробничих потужностей. Це буде досягнуто шляхом більш повного використання потужностей підприємства для випуску нової продукції та збільшення випуску продукції з наявного асортименту. Завдяки реалізації всіх запланованих змін до кінця 2025 року відсоток завантаження потужностей компанії зросте на 21% (88 - 67), або в 1,3 рази:

$$(88 / 67) * 100\% = 130\%$$

Внаслідок усіх запропонованих вище змін вартість однієї гривні товару у 2025 році порівняно з 2022 роком знизиться на 0,17 гривні:

$$1.02 - 0,85 = 0,17 \text{ грн}$$

За рахунок удосконалення поточного та перспективного планування діяльності ТОВ «Марго» підприємство отримає прибуток у розмірі 800 тис. грн. на 2025 рік. Рентабельність продукції у 2025 році становитиме 5,2%, рентабельність виробництва – 8,4%. Загальним результатом покращення планування діяльності ТОВ «Марго» є покращення фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства.

Виробничо-господарська діяльність ТОВ «Марго» пов'язана з рівнем економічного розвитку та законодавством у цій сфері на державному рівні. При подальшому плануванні враховуються прогнози розвитку економіки

країни, регіону тощо. Удосконалення соціальної політики в регіоні (повне залучення трудових ресурсів та організація адекватної оплати праці працівників) також є важливим елементом впливу державної політики на регіональний розвиток підприємств і організацій. Довгострокові плани ТОВ «Марго» розроблені з урахуванням вимог у сфері охорони навколишнього середовища, а саме скорочення викидів у навколишнє середовище. Позитивними напрямками майбутнього планування є використання нових технологій та включення ТОВ «Марго» до організацій, які активно використовують досягнення науково-технічного прогресу.

3.2. Пропозиції щодо вдосконалення структури бізнес-плану організації

З метою покращення бізнес-плану ТОВ «Марго» потрібно розглянути всі основні складові, а саме: інвестиційний, виробничий, маркетинговий, організаційний та фінансовий аналізи, які зможуть переконати людей, які приймають рішення про доцільність капіталовкладень, у дотриманні певних **ВИМОГ**:

- вибрано краще з доступних альтернативних проектів;
- призначена діяльність буде спрямований максимально на збільшення ринкової вартості досліджуваної компанії;
- визначено основні ризики під час реалізації проекту, оцінено їх вплив на реалізацію проекту та розроблено конкретну стратегію управління та контролю цих ризиків;
- визначені обсяги ресурсів, необхідних для інвестицій, запуску виробництва та реалізації проектних заходів;
- визначені найвигідніші умови для залучення коштів для проектів з високою віддачею та виробничою діяльністю ТОВ «Марго».

При проведенні інвестиційного, виробничого, маркетингового, організаційного та фінансового аналізу необхідно враховувати, що, крім

основних техніко-економічних показників, потенційний інвестор може аналізувати й інші критерії та інформацію, важливу для оцінки доцільності реалізації . проектна діяльність, а саме:

- переваги та очікування для всіх, хто бере участь в проекті;
- інтереси громадськості;
- різні істотні причини для прийняття рішень стосовно інвестицій;
- системи, котрі використовують для впровадження облікової

діяльності;

- логістику, ціноутворення та ресурси;
- цикл проекту;
- ризики, невизначеності при реалізації проекту.

Для об'єктивної оцінки можливостей реалізації інвестиційних проектів розвиненими країнами в основному використовується звіт про рух коштів, який дозволяє оцінити рух грошових коштів підприємства. Крім звіту про рух коштів зазвичай складаються інші види звітів, які дозволяють реально оцінити фінансовий стан підприємства - це баланс підприємства, звіт про фінансові результати діяльності або звіт про прибуток.

Як правило, проектна діяльність, що виконується на ТОВ «Марго», може фінансуватися з будь-яких джерел. Це може бути й прибуток, й позиковий капітал, кредити банків та інших фінансових установ, гранти тощо. Щоб вибрати найкращий із них, потрібно розробити кілька альтернатив і підготувати для них звіт про рух усіх видів коштів, бухгалтерський баланс і звіт про фінансові результати. Для всіх альтернативних варіантів необхідно розрахувати основні коефіцієнти, що характеризують інвестиційну, маркетингову, виробничу та фінансову привабливість проекту.

Одним із найважливіших документів, що містить інформацію про чистий прибуток, є звіт про фінансові результати діяльності установи. Саме там і здійснюється розрахунок прибутку (збитку) від використання всіх ресурсів підприємства.

Бухгалтерський баланс бізнес-плану повинен містити основні розрахунки, а саме: грошові та безготівкові кошти, оборотні та інші активи, а також відомості про дебіторську та кредиторську заборгованість. Це дає можливість продемонструвати динаміку зростання активів та основні напрямів фінансування.

Але окрім всіх фінансових розрахунків та показників особливу увагу потрібно приділити ще й SWOT-аналізу, який виступає **важливим інструментом та допомагає оцінити внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на діяльність підприємства**. Інформація, отримана зі SWOT-аналізу, використовується для формування стратегій і тактик у бізнес-плані. Наведемо приклад зв'язку SWOT-аналізу з основними розділами бізнес-плану.

1. Опис компанії. У цьому розділі бізнес-плану SWOT-аналіз допомагає виділити ключові сильні сторони компанії, такі як висока якість продукції та досвідчений персонал. Це допомагає підкреслити конкурентні переваги компанії та обґрунтувати її потенціал для успіху на ринку.

2. Аналіз ринку. SWOT-аналіз, особливо розділ загроз і можливостей, є важливим для розуміння ринкових умов, у яких працює ТОВ "Марго". Інформація про можливості (наприклад, зростання попиту на екологічні продукти) і загрози (наприклад, зростання конкуренції) використовується для оцінки ринку та планування маркетингової стратегії.

3. Маркетингова стратегія. Можливості, виявлені у SWOT-аналізі, можуть стати основою для маркетингових ініціатив. Наприклад, **вихід на нові ринки або розширення асортименту продукції**, щоб задовольнити зростаючий попит на екологічні серветки. Сильні сторони, такі як добре розвинена логістична мережа, допоможуть ефективно реалізувати ці стратегії.

4. Виробничий план. Слабкі сторони, визначені у SWOT-аналізі, такі як висока вартість виробництва та недостатня автоматизація, можуть бути вирішені у виробничому плані. Планування інвестицій у нові технології

та обладнання для зниження витрат та підвищення ефективності є ключовими заходами у цьому розділі.

5. Організаційний план. Досвідчений персонал та потреба у постійному навчанні та розвитку, зазначені у SWOT-аналізі, можуть бути враховані у організаційному плані. Це включає плани з підвищення кваліфікації працівників, проведення тренінгів та розвиток кадрового потенціалу.

6. Фінансовий план. Фінансовий план повинен враховувати як можливості для зростання, так і потенційні загрози. Наприклад, плани з виходу на нові ринки та інвестування у нове обладнання потребують фінансових ресурсів, які повинні бути відображені у фінансових прогнозах. Загрози, такі як коливання цін на сировину, повинні бути враховані у фінансових ризиках

Інтеграція SWOT-аналізу у бізнес-план дозволяє створити цілісну та реалістичну стратегію розвитку підприємства. SWOT-аналіз допомагає визначити сильні сторони, які слід підкреслити, слабкі сторони, які потрібно покращити, можливості, які варто використати, та загрози, які необхідно врахувати для забезпечення успіху підприємства у довгостроковій перспективі. В таблиці 3.3 надано матрицю SWOT-аналізу для ТОВ «Марго»

SWOT-аналіз показує, що ТОВ "Марго" має міцні позиції на ринку завдяки високій якості продукції та досвідченому персоналу. Водночас існують певні внутрішні слабкі сторони та зовнішні загрози, які можуть вплинути на діяльність компанії.

Пропозиції:

Інвестувати в автоматизацію - впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності виробництва.

Розширювати ринки збуту - дослідження та вихід на нові географічні ринки.

Розширення асортименту - впровадження нових продуктів для задоволення різних сегментів споживачів.

Покращення маркетингових стратегій - збільшення інвестицій у маркетинг та рекламу для зміцнення бренду та збільшення обсягів продажів.

Екологічні інновації - розробка та впровадження екологічно чистих продуктів для задоволення зростаючого попиту на еко-товари.

Таблиця 3.3.

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «Марго»

+	-
все необхідне для досягнення мети (прибуток).	все, що заважає досягненню мети (прибутку).
<p>Сильні сторони Strengths</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції; 2. Добре розвинена логістична мережа; 3. Досвідчений персонал; 4. Асортимент; 5. Низька кількість конкурентів 	<p>Слабкі сторони Weaknesses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість виробництва; 2. Залежність від постачальників; 3. Обмежені маркетингові ресурси; 4. Недостатнє використання виробничих потужностей; 5. Обмежений ринок збуту.
<p>Можливості Opportunities</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту; 2. Вихід на нові ринки; 3. Підвищення автоматизації; 4. Зростання екологічної свідомості споживачів 	<p>Загрози Threats</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання конкуренції; 2. Коливання цін на сировину; 3. Економічна нестабільність; 4. Війна в країні; 5. Зміни в законодавстві; 6. Зміна споживчих уподобань

Ці заходи допоможуть ТОВ "Марго" підвищити конкурентоспроможність, розширити свою присутність на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Удосконалення структури бізнес-плану ТОВ "Марго" є критично важливим для підвищення ефективності управління та забезпечення стійкого розвитку компанії. Інтеграція SWOT-аналізу в усі розділи бізнес-плану дозволить чітко пов'язати сильні сторони компанії з конкурентними перевагами, врахувати можливості для формування маркетингової стратегії та плану розвитку продуктів, а також врахувати загрози і слабкі сторони у фінансовому плануванні та ризик-менеджменті.

Розширення розділу аналізу ринку, зокрема за рахунок докладного аналізу конкурентів та споживчих тенденцій, а також прогнозів ринкового зростання, сприятиме глибшому розумінню ринкових умов і плануванню ефективних маркетингових стратегій. Оптимізація виробничого плану через автоматизацію виробничих процесів і диверсифікацію постачальників сировини допоможе знизити витрати та мінімізувати ризики.

Зміцнення організаційного плану шляхом впровадження програм розвитку персоналу та систем мотивації підвищить продуктивність і якість роботи працівників. Посилення фінансового планування та ризик-менеджменту через детальний фінансовий прогноз і створення резервного фонду забезпечить стабільність і готовність до непередбачуваних обставин

Включення екологічної стратегії до бізнес-плану дозволить ТОВ "Марго" відповідати зростаючому попиту на екологічні продукти, впроваджуючи екологічні інновації у виробничі процеси. Загалом, ці вдосконалення сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності, розширенню ринків збуту та забезпеченню високого рівня задоволеності клієнтів, що в кінцевому підсумку приведе до стійкого розвитку компанії.

Схожість

Джерела з Інтернету

459

1	https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/41834/1/%d0%9a%d0%a0%d0%91%20%d0%9f%d0%b0%d1%82%d1%80%d0%9f	82 джерела	7.22%
2	http://ir.nusta.edu.ua/jspui/bitstream/doc/4007/1/2830_IR.pdf		0.49%
3	http://5fan.ru/wievjob.php?id=36113	45 джерел	0.37%
4	https://ia802804.us.archive.org/24/items/suchasnist/1969_N04_100.pdf		0.32%
5	http://nbuviap.gov.ua/images/nauk-mon/Nac_inf_pr.pdf	4 джерела	0.31%
6	http://eprints.kname.edu.ua/39482		0.29%
7	https://fin.bobrodobro.ru/42894	43 джерела	0.23%
8	http://5fan.ru/wievjob.php?id=87731		0.19%
9	http://library.kpi.kharkov.ua/files/Vestniki/2015_61.pdf	3 джерела	0.19%
10	http://docplayer.net/44975742-Naukovi-doslidzhennya-molodi.html		0.19%
11	https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/20882/3/UFB_kl.pdf	14 джерел	0.18%
12	http://esnuir.eenu.edu.ua/handle/123456789/16463		0.18%
13	https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0b2df6c9-2e67-4988-bd8c-254b1731d10e/content	15 джерел	0.17%
14	https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/5788/3/KL_DedilovaTokar_SP_22.pdf	7 джерел	0.17%
15	http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37977	22 джерела	0.16%
16	https://i1.poltava.to/uploads/2022/08/2022-08-10/agro-Itava.pdf	23 джерела	0.16%
17	https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/19299/1/Dyplom072_Koshara_Rusina.pdf	28 джерел	0.16%
20	http://www.economy.nayka.com.ua/index.php/pdf/2_2016/31.pdf?op=1&z=2524	2 джерела	0.12%
21	http://uchika.in.ua/ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-vinnicekiy-nacionalenij-a-v3.html		0.12%
22	https://ua-referat.com/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%BE%D...		0.11%

50	http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/53219	4 джерела	0.08%
51	https://mlt.gov.ua/uploads/documents/session/%D0%A0%D0%86%D0%A8%D0%95%D0%9D%D0%9D%D0%AF%2058	4 джерела	0.08%
52	http://100balov.com/data/ukr/IJnfo_dlya_stydenta__12/1_1839.doc	3 джерела	0.08%
54	https://referat.me/informatics/133315-korporativn-nformac-yn-sistemi-k-s		0.08%
55	https://omr.gov.ua/ua/open-city/statute	3 джерела	0.08%
56	http://elibrary.donnuet.edu.ua/1158/1/1%2819%29_2018.pdf	6 джерел	0.08%
57	http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10898/1/%d0%94%d0%a0_%d0%9a%d0%be%d0%b2%d0%b0%b0	3 джерела	0.08%

Джерела з Бібліотеки

29

18	Студентська робота	ID файлу: 1015681539	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.12%
19	Студентська робота	ID файлу: 9822815	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.12%
29	Студентська робота	ID файлу: 3147950	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.1%
30	Студентська робота	ID файлу: 3804519	Навчальний заклад: Mariupol State University	21 Джерело 0.1%
31	Студентська робота	ID файлу: 8287431	Навчальний заклад: Mariupol State University	2 Джерело 0.1%
33	Студентська робота	ID файлу: 9823451	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.09%
44	Студентська робота	ID файлу: 1015729682	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.09%
53	Студентська робота	ID файлу: 1015736157	Навчальний заклад: Mariupol State University	0.08%