

14
12.12.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

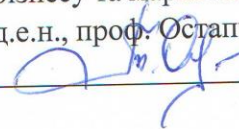
МИХАЙЛОВСЬКА Ольга Олександрівна
(студент групи МОМ-22)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ
НА ПІДПРИЄМСТВІ

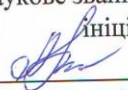
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 9
від 30.11.2022
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



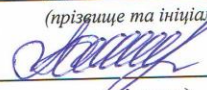
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Пашенко О.П.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2022

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи планування як функції менеджменту на підприємстві</i>	7
1.1. Поняття планування діяльності підприємства.....	7
1.2. Організація планування як функції менеджменту на підприємстві.....	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності планування як функції менеджменту на підприємстві.....	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері планування на підприємстві.....	31
Висновки до розділу 1.....	39
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка рівня організації планування як функції менеджменту ТОВ «Галіївський маслозавод»</i>	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод».....	47
2.3. Оцінка рівня організації планування як функції менеджменту на підприємстві.....	54
Висновки до розділу 2.....	66
<i>Розділ 3. Напрями удосконалення в сфері організації планування як функції менеджменту ТОВ «Галіївський маслозавод»</i>	68
3.1. Напрями удосконалення планування як функції менеджменту підприємства.....	68
3.2. Резерви підвищення ефективності планування на підприємстві.....	75
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	82
Висновки до розділу 3.....	87
<i>Висновки</i>	89
<i>Список використаних джерел</i>	93
<i>Додатки</i>	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах функціонування промислових підприємств, які характеризуються невизначеністю й високою динамічністю зовнішнього середовища, виникає нагальна необхідність застосування ефективного та дієвого методичного підходу до планування та прогнозування діяльності підприємств. Без його використання у діяльності підприємства важко забезпечити стійкий фінансовий стан у короткостроковому та довгостроковому періодах, сформувати необхідний обсяг фінансових ресурсів на розвиток при мінімальних витратах, а отже, досягти конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

За допомогою методичного підходу до планування та прогнозування конкретизуються намічені прогнози, визначаються взаємопов'язані завдання і послідовність їх реалізації у досягненні обраної мети та складаються бюджетні та стратегічні плани фінансово-економічного розвитку підприємства. Важливість і актуальність усіх зазначених питань зумовлює актуальність вибраної теми дослідження.

Питання організації планування висвітлюються у роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, таких як М.Д. Білик, О.С. Білоусова, І.А. Бланк, Є.Є. Іонін, В.Й. Плиса, Р. Брейлі, Ю. Брігхем, Дж.Д. Ван Хорн, С. Росс та ін. Дослідженням окремих аспектів прогнозування займалися такі українські вчені, як П.К. Бечко, О.Г. Біла, М.Д. Білик, Л.Д. Буряк, І.М. Вахович, З.В. Герасимчук, Б.С. Гузар, Н.М. Давиденко, С.М. Колотуха, О.Є. Кузьмін, В.С. Марцин, О.О. Непочатенко, І.Б. Олексів, А.М. Поддєрьогін, Т.В. Проказа, І.П. Ткаченко.

У результаті проведених досліджень вченими розроблені сучасні методики планування та прогнозування, які забезпечують найоб'єктивніші результати діяльності підприємства. Однак, незважаючи на досягнуті результати, не було розроблено єдиного методичного підходу до організації та управління плануванням як функції менеджменту промислового підприємства.

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

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад організації планування як функції менеджменту на підприємстві, а також визначення резервів підвищення ефективності планування ТОВ «Галіївський маслозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних *завдань*:

- розглянути поняття планування діяльності підприємства;
- дослідити організацію планування як функції менеджменту на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності планування як функції менеджменту на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері планування на підприємстві;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод»;
- оцінити рівень організації планування як функції менеджменту на підприємстві;
- запропонувати напрями удосконалення планування як функції менеджменту на підприємстві, визначити резерви підвищення ефективності на підприємстві;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес планування як функції менеджменту підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності планування на підприємстві.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес планування підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Вирішення поставлених

у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «планування»; класифікації – для систематизації ознак класифікації видових проявів планування; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень ефективності планування як функції менеджменту підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад удосконалення планування як функції менеджменту на підприємстві. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- дістали подальшого розвитку засади формування основних показників ефективності підприємства, що лежать в основі об'єднання стратегічних ініціатив у збалансовану систему показників і побудову на її основ інформаційної бази, що є джерелом даних, з подальшою їх деталізацією, яка має вливатися у бюджети різних рівнів.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності організації планування на підприємстві. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано: Михайловська О.О. Методи фінансового планування діяльності підприємства. Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (16–20, 26 травня 2022 р.). URL.: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/06/12-2.pdf>

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнській науково-практичній on-line конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки (16–20, 26 травня 2022 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 3 рисунки. Список використаних джерел налічує 98 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття планування діяльності підприємства

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

Планування діяльності підприємства – це процес встановлення цілей і окреслення способів їхнього досягнення на основі ресурсного потенціалу підприємства, інформації стосовно передбачення майбутнього розвитку подій у внутрішньому і зовнішньому середовищі, з урахуванням можливостей і проблем, які можуть виникнути, шляхом розроблення планових документів для конкретних часових періодів [44, с. 92]. Досвід діяльності багатьох успішних підприємств свідчить, що належна увага до планування забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємств у ринковому середовищі. Планування спрямоване на забезпечення ефективної виробничо-господарської діяльності підприємств у майбутньому та сприяє їхньому подальшому розвитку [41].

Планування функціонує в таких сферах, як планування діяльності окремої господарської одиниці і планування господарських відносин. Планування, як центральна ланка управління, охоплює систему принципів, методів, форм і прийомів регулювання ринкового механізму в галузі використання обмежених ресурсів з метою підвищення конкурентоспроможності господарського суб'єкта.

Сутність планування в умовах ринкової економіки полягає в науковому обґрунтуванні на підприємствах майбутніх економічних цілей їх розвитку та форм господарської діяльності, вибору найкращих способів їх здійснення, на основі найбільш повного виявлення необхідних ринком видів, обсягів і термінів випуску товарів, виконання робіт і надання послуг і встановлення таких показників їх виробництва, розподілу і споживання, які при повному використанні обмежених виробничих ресурсів можуть привести до досягнення прогнозованих у майбутньому якісних та кількісних результатів [83].

Планування займає центральне місце в механізмі управління підприємством, який передбачає сукупність дій за його діяльністю і розвитку. У цих діях потрібно визначити, в якому напрямку слід розвиватися, з якими темпами, які будуть етапи розвитку. Вирішенням цих питань і займається планування.

У теоріях, концепціях та підходах науки управління планування передусім розглядається як загальна функція системи менеджменту. Причому необхідно зазначити, що планування – це першопочаткова функція менеджменту, адже вона передує іншим управлінським функціям і визначає їхню сутність та зміст. У таблиці 1.1. наведена невелика частина інтерпретації дефініції «планування» вітчизняними та закордонними вченими.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «планування» вітчизняними та зарубіжними вченими

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
1	2	3
1	М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі	Функція планування передбачає рішення про те, якими мають бути цілі організації і що повинні робити працівники організації, щоб досягти цих цілей. Один зі способів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх співробітників організації для досягнення її загальних цілей [54, с. 84]
2	В.І. Ляско	Вміння передбачити цілі підприємства (фірми), результати її діяльності і ресурси, необхідні для досягнення визначених цілей [51, с. 10]
3	Г.О. Колесніков	Загальна функція менеджменту, яка пов'язана з визначенням цілей та показників діяльності організації в майбутньому, а також із постановкою завдань і оцінкою необхідних для їхнього вирішення ресурсів (визначає перспективу та майбутній стан організації, шляхи та способи його досягнення) [37, с. 186–187].

Продовження табл. 1.1

1	2	3
4	С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір	Одна із складових частин управління, що полягає в розробленні планів [15, с. 211]
5	О.Ф. Михайленко, Н.М. Євдокимова, Ю. М. Лозовик	Орієнтований у майбутнє, циклічно повторюваний, багаторівневий процес прийняття рішень, у якому поєднуються різні види діяльності: аналіз середовища функціонування підприємства, встановлення цілей, визначення шляхів їх реалізації в часі та просторі, контроль за досягненням цілей, розроблення коригувальних заходів [56, с. 7]
6	Дж. К. Лафта	Безперервний процес встановлення або уточнення і конкретизації цілей розвитку всієї організації та її структурних підрозділів, визначення засобів їх досягнення, термінів і послідовності реалізації, визначення управлінських ресурсів [48, с. 124].
7	В.А. Зінь, М.О. Турчанок	Це процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення на основі знань про закономірностей функціонування різних господарських систем і врахування можливих змін умов господарювання [29, с. 25]
8	А.І. Ільїн	Передбачає побудову плану, способу майбутніх дій, визначення економічного змісту та послідовних кроків, що ведуть до наміченої мети [31, с. 181]
9	Г.І. Шепеленко	Процес розробки і прийняття цільових установок в кількісному і якісному вираженні, а також визначення шляхів їх найбільш ефективного досягнення [97, с. 92]
10	Г. Дмитренко	Засіб обґрунтування будь-якої справи; служить основою для прийняття управлінських рішень і являє собою управлінську діяльність, яка передбачає вироблення цілей і завдань управління виробництвом, а також визначення шляхів реалізації планів для досягнення поставлених цілей [23, с. 121]
11	Н. Строченко, І. Коблягська	Процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів [83]

Джерело: складено автором на основі [15, 23, 29, 31, 37, 48, 51, 54, 56, 83, 97]

Планування має на меті довгострокове забезпечення результативності підприємства і освоєння його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, найбільш повно враховувати зміни в навколишньому середовищі, які являють собою потенційні загрози і майбутні можливості для підприємства. Потрібно передбачити непередбачувані сили, критичні тенденції з боку оточення та обмежити їх можливий вплив на підприємство.

В залежності від того, яке значення має той чи інший план у процесі господарської діяльності підприємства, планування розділяють на три основних типи: стратегічне, тактичне та оперативне.

Стратегічне планування розраховують на тривалий строк, але на багатьох підприємствах стратегія базується на середньостроковому плануванні. Разом з тим стратегічне та довгострокове планування процеси нерівнозначні. Стратегія – це не функція часу, а функція напрямку. Вона не просто діє на якомусь проміжку часу, а включає у себе сукупність глобальних ідей розвитку підприємства.

Стратегія підприємства – це сукупність її головних цілей та основних засобів досягнення поставлених цілей [90, с. 26].

Іншими словами, розробляти стратегію підприємства - означає визначати загальні напрямки його діяльності.

Стратегією не може бути просте визначення бажаних цілей та способів їх перетворення у життя. Стратегія повинна виходити не з приємних мрій, а з реальних можливостей розвитку підприємства. Тому стратегія - це перш за все реакція підприємства на об'єктивні зовнішні та внутрішні обставини її діяльності.

Відповідальність за розробку стратегії несе перш за все керівник підприємства, оскільки стратегічне планування потребує високої відповідальності, масштабних дій менеджера. Планова команда забезпечує стратегічне планування аналітичним підходом до прийняття рішень про майбутнє підприємства.

Тактичне планування – це прийняття рішень про те, як повинні бути розподілені ресурси підприємства для досягнення стратегічних цілей [67, с. 145].

Тактичне планування в багатьох випадках охоплює короткостроковий та середньостроковий періоди, тобто є предметом турбот середнього та нижнього керівницького персоналу.

Основне питання стратегічного планування – чого хоче досягти підприємство. Тактичне планування зосереджує свою увагу на тому, як підприємство повинно досягти своїх цілей. Тобто різниця між стратегічним та тактичним плануванням – це різниця між цілями та засобами їх досягнення.

Інші відмінності [30, с. 27]:

- підприємство на рівні тактичного планування, як правило, буває менш суб'єктивним, тому що менеджерам, які займаються тактичним плануванням,

більш доступна якісна, конкретна інформація. При тактичному плануванні застосовуються базовані на комп'ютерних технологіях кількісні методи аналізу;

- виконання тактичних рішень краще розглядається, менше підлягає ризику, оскільки такі рішення торкаються внутрішніх проблем;

- тактичні рішення простіше оцінюються, так як можуть бути представлені в більш конкретних цифрових результатах;

- для тактичного планування, крім його конкретизованого базування на середніх та нижчих рівнях керування, характерно також тяжіння до рівнів окремих підрозділів – регіональних, функціональних.

Оперативне планування – це практично теж саме, що й тактичне планування. Термін «оперативне» більш яскравий, ніж термін «тактичне», підкреслює, що це планування окремих операцій у загальному господарському потоці у короткому та середньому періодах, наприклад планування виробництва, планування маркетингу та таке інше. Під оперативним плануванням розуміють також складання бюджету підприємства [23, с. 115 - 116].

Результатом оперативного планування є система планів. План – це комплекс інструкцій призначений для менеджерів, що визначають яку роль повинен грати кожен підрозділ підприємства у процесі досягнення його цілей. Процес планування досить складний.

Плани дій любого підприємства можна характеризувати, як захисні або як наступальні плани. Наступальні плани притаманні великим підприємствам, з могутнім економічним потенціалом. А середні та дрібні - приймають плани захисного характеру. План розвитку окремої ділової одиниці складається у вигляді бізнес-плану.

Таким чином, планування здійснюється в контексті місії підприємства, і його фундаментальна задача полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах змінного економічного середовища.

Принципи планування визначають характер та зміст планової діяльності підприємства. Дотримання принципів планування дає можливість забезпечення

ефективної роботи підприємства та зменшує можливість негативних результатів планування.

За класифікацією А. Файоля можна виділити п'ять основних принципів планування [54, с. 103]:

1. Принцип єдності передбачає те, що планування повинно мати системний характер [90, с. 98].

Поняття системи означає: існування сукупності елементів; взаємозв'язок між ними; наявність єдиного напрямку розвитку елементів системи.

2. Принцип участі означає, що кожний член підприємства стає активним учасником планової діяльності. Планування, що базується на принципі участі називається партисипативним.

3. Принцип безперервності. Основа принципу [30, с. 74]:

- процес планування на підприємстві повинен бути постійним процесом у межах встановленого циклу;

- розроблені плани повинні безперервно приходити на місце іншим (другий – на зміну першому, третій на зміну другому і так інше).

Процес планування має бути безперервним виходячи з наступних важливих моментів [90, с. 101]:

- невизначеність зовнішнього середовища та наявність непередбачених змін роблять необхідною постійну корекцію очікувань підприємства відносно зовнішніх умов та відповідне виправлення та корегування планів;

- змінюються тільки фактичні цілі, але й розуміння підприємством своїх внутрішніх резервів та можливостей. Якщо підприємство не буде враховувати такі зміни, запланований та отриманий результат може стати нікому не потрібний.

Отже, безперервний процес планування дозволяє забезпечити постійну присутність робітників підприємства у плановій діяльності.

4. Принцип гнучкості стоїть у тісному зв'язку з принципом безперервності і полягає у здатності змінювати свою направленість планів у зв'язку з виникненням непередбачених обставин [30, с. 81].

Для забезпечення принципу гнучкості плани повинні складатися таким чином, щоб у них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх з мінливими внутрішніми та зовнішніми умовами. Тому плани мають в собі резерви, інакше кажучи «надбавки безпеки», чи «подушки» [90, с. 109].

5. Принцип точності. Плани повинні бути конкретизовані та деталізовані у такій мірі, в якій дозволяють зовнішні та внутрішні умови діяльності підприємства [23, с. 154].

В залежності від ознак, за якими відбувається класифікація, типи планування можна поділити за [9, с. 65]:

1. Ступенем невизначеності у плануванні. В залежності від обсягу та достовірності інформації, якою володіє підприємство визначається ступінь визначеності планування. У випадку, коли підприємство володіє детальною інформацією, події у таких системах мають повну визначеність, а значить вони прогнозовані. Цей тип системи планування називається детермінованим.

Системи планування, які не можуть повністю передбачити результат називаються імовірними. Варіанти імовірних систем планування [49, с. 45]: планування засноване на системі жорстких зобов'язань; планування засноване на особистій відповідальності; планування пристосоване до випадкових обставин.

2. Часова орієнтація ідей планування. За своїми ідеями розрізняють такі типи планування:

- реактивне планування (націлене на минулий досвід);
- інактивне (пристосоване тільки до сьогодення);
- преактивне (націлене на майбутнє);
- інтерактивне (орієнтоване на взаємодію усіх найкращих, ідей минулого).

3. Горизонт планування. В залежності від того, який період часу сягають плани, складені підприємством, планування розділяють на три типи [29, с. 87]:

- довгострокове планування – звичайно охоплює довготривалі періоди часу – від 10 до 25 років;

- середньострокове планування – конкретизує орієнтири, визначені довгостроковим планом. Буває розраховано на більш короткий період – до 5 років;

- короткострокове планування – це розробка планів на 1-2 роки (нерідко це річні плани).

Таким чином, на нашу думку в умовах жорсткої конкуренції, невизначеності і динамічності зовнішнього середовища планування виробництва продукції, товарів та послуг повинно задовольняти конкретні потреби покупців, замовників чи споживачів і бути тісно пов'язаним з розробкою загальної стратегії розвитку підприємства, проведенням маркетингових досліджень, проектуванням конкурентоспроможної продукції, організацією її виробництва і реалізації.

Забезпечення ефективності системи планування на підприємстві досягається за рахунок взаємо узгодженості та поєднання стратегічних, тактичних і оперативних планів. Для цього необхідно не тільки розуміння менеджерами предмета планування, але і наявність у них аналітичного інструментарію, що полегшує побудову планів, їх подальшу модернізацію і реалізацію. Стратегічне, тактичне та оперативне планування має являти собою єдину систему планів виробництва і продажу продукції.

1.2. Організація планування як функції менеджменту на підприємстві

Основою успіху та запорукою розвитку будь-якого підприємства є належна увага до планування його діяльності. Планування дає змогу розробити систему планів, у яких встановлено цілі діяльності конкретного підприємства на визначені часові періоди та окреслено шляхи їх досягнення за результатами дослідження ринкових можливостей, ресурсного потенціалу підприємства і доступної інформації про майбутній розвиток подій у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Для якісного виконання планової роботи повинна бути організована система планування діяльності підприємства, яка передбачає оптимальну взаємодію усіх необхідних складових елементів. Проте для формування і ефективного функціонування такої системи на підприємстві повинні бути створені відповідні передумови. Наявність належного підґрунтя для виконання конкретних завдань є запорукою досягнення заздалегідь визначених планових цілей [43].

Система планування діяльності підприємства сприяє своєчасному виконанню певних дій чи вжиттю відповідних заходів з метою забезпечення ефективного планування діяльності підприємства [42, с. 122]. Елементами цієї системи є механізм планування, плановий персонал, засоби, які дають змогу забезпечити виконання процесу планування, а також, безпосередньо, процес планування. Механізм планування є сукупністю таких складових як апарат вироблення цілей і завдань діяльності підприємства, функцій, методів і принципів планування. До планового персоналу підприємства відносять усіх працівників, завдання і обов'язки яких передбачають діяльність, пов'язану із плануванням, тобто розрахунком планових показників і розробленням планів. З метою автоматизації усього технологічного процесу планування діяльності підприємства та для підвищення ефективності роботи планового персоналу використовують засоби, які забезпечують процес планування. Важливим елементом системи планування діяльності підприємства є процес планування, що передбачає послідовність дій щодо обґрунтування, прийняття і реалізації планових рішень. Результатом функціонування системи планування є розроблення системи планів, де представлено завдання майбутньої діяльності та перспективи розвитку підприємства [42].

Досягнення максимальної ефективності процесу планування, обґрунтування і прийняття оптимальних рішень полягає у злагодженій взаємодії усіх елементів системи планування діяльності підприємства, що значною мірою залежить від наявності належних передумов.

Ми погоджуємося із думкою вчених [5; 56; 85], які вважають, що дієвість системи планування діяльності підприємства досягається створенням організаційних, інформаційних та кадрових передумов. Такі передумови слугують підґрунтям для формування і функціонування системи планування діяльності підприємства та є взаємопов'язані між собою (рис. 1.1).

Забезпечення ефективної роботи системи планування діяльності підприємства неможливо без належних організаційних передумов. Організаційна структура підприємства та система планування мають бути взаємоузгодженими, оскільки

існує необхідність у розподілі функцій і обов'язків щодо планування за конкретними структурними підрозділами відповідно до встановлених цілей і завдань майбутньої діяльності, визначених методів, принципів і функцій планування. Відповідальність за якість планування на підприємстві несуть не лише працівники планового відділу, а й керівники підприємства та його структурних підрозділів, які залучені до процесу планування, прийняття і реалізації рішень.



Рис. 1.1. Передумови впровадження системи планування діяльності підприємства

Джерело: складено автором на основі [43]

Тому організаційна структура підприємства повинна складатися із оптимальної кількості рівнів ієрархії, уникаючи паралельного чи повторюваного виконання однакових завдань, та забезпечувати своєчасність і достовірність передачі інформації «зверху-вниз» і «знизу-вверх», а також обмін інформацією між різними структурними підрозділами, що відповідальні за абсолютно різні, але, водночас взаємопов'язані напрями діяльності підприємства. У кожному структурному підрозділі мають чітко розуміти і виконувати призначені функції, які

повинні бути розподілені відповідно до функціональних можливостей із дотриманням порівняно рівновеликого середнього завантаження. Взаємопов'язаність і взаємозалежність структурних підрозділів підприємства повинна забезпечувати досягнення спільних цілей і загальної мети діяльності підприємства через виконання відповідних планово-економічних, виробничих і організаційних завдань, а також своєчасно та адекватно реагувати на зміни.

Ефективність функціонування системи планування діяльності підприємства значною мірою залежить від наявності належних інформаційних передумов. Планування майбутньої діяльності здійснюють на основі певної інформації, а плани, у яких відображено цілі діяльності підприємства та шляхи їх досягнення, у свою чергу, є інформаційним підґрунтям для здійснення виробничо-господарської діяльності. Тому якість інформаційного забезпечення має вагомий вплив на виробничо-господарські та фінансового-економічні процеси, що відбуваються на підприємстві, в усіх структурних підрозділах та під час взаємодії із іншими суб'єктами ринкових відносин.

При плануванні діяльності підприємства важливо володіти необхідною інформацією, яка відповідає певним вимогам. Інформація – це особливий вид знання, що представляє корисність для кінцевого споживача [62]. Оскільки планування є функцією управління, то інформацію, яку при цьому використовують, вважають управлінською. Управлінська інформація – це знання, яке представляє корисність для осіб, що приймають рішення, і є важливим стратегічним ресурсом [62]. До інформації належать усі види відомостей, повідомлень (усні, письмові, графічні тощо) і знань, потрібних для реалізації функцій управління [10, с. 66].

У процесі планування діяльності підприємства потрібно отримувати інформацію у визначеному обсязі, відповідної якості та корисності. Оцінювання інформації здійснюють за такими характеристиками як час, зміст та форма [10, с. 64].

Якість інформації стосовно часового виміру визначають на основі таких властивостей:

- оперативність – своєчасне і швидке отримання інформації відповідно до потреб планування;
- перманентність – постійне оновлення інформації згідно з поточними змінами;
- періодичність – отримання об'єктивної інформації про досягнення певних показників, тактичних і стратегічних цілей розвитку підприємства.

Змістовий вимір якості інформації здійснюють відповідно до наявності таких властивостей:

- точність – достовірність і правдивість інформації, а також відсутність помилок при зборі, обробці чи передачі інформації;
- актуальність – інформація повинна бути узгоджена із цілями, для яких підготовлена, та відповідати потребам користувачів;
- повнота – системний підхід до отримання необхідної інформації;
- стислість – відбір лише потрібної інформації, чітке її структурування та відкидання зайвого.

Формальний вимір якості інформації передбачає відповідність таким характеристикам:

- чіткість – забезпечення конкретності та зрозумілості інформації для користувачів;
- детальність – інформація повинна всебічно охоплювати усі аспекти проблеми чи потреби, для вирішення яких її готують;
- показовість – наочне представлення інформації для зручності використання, її формалізованість.

У процесі планування використовують інформацію, яка стосується виробничо-господарської діяльності підприємства, а також зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Тому інформаційне забезпечення системи планування повинно охоплювати дані про стан середовища діяльності підприємства. Нестабільність умов ведення бізнесу та зміни, які постійно виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищах, потребують своєчасного

отримання актуальної інформації та врахування її при плануванні діяльності підприємства.

Інформація про стан середовища діяльності підприємства для потреб планування повинна охоплювати ретроспективні та оперативні дані. Ретроспективну інформацію накопичують за попередні кілька років чи більш довгострокові періоди. Зазвичай її використовують періодично при дослідженні зміни різних показників, визначенні характерних тенденцій розвитку підприємства та впливу факторів зовнішнього середовища, прийнятті стратегічно важливих рішень і стратегічному плануванні, а також виникненні непередбачуваних ситуацій з метою порівняння із минулим досвідом і альтернативами вирішення подібних проблем. Оперативна інформація пов'язана із систематичною виробничо-господарською діяльністю підприємства. Її отримують регулярно після виконання конкретних завдань, а застосовують для планування та досягнення короткострокових цілей. Проте оперативна інформація може стосуватися непередбачуваних ситуацій, які виникають у результаті появи непланованих надзвичайних подій, і вимагати від управлінського й планового персоналу своєчасної та швидкої реакції на такі зміни.

Процес збирання, обробки і передачі інформації для потреб планування контролює керівництво підприємства, але безпосередньо цією діяльністю займається плановий персонал. Для реалізації таких процесів використовують інформаційні потоки, які є сукупністю циркулюючих на підприємстві відомостей, необхідних для підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінського рішення. Такі відомості можуть існувати у вигляді усних повідомлень і паперових або електронних документів, які на практиці сформовані у систему усного інформування (у формі доповідей, засідань, нарад, бесід з підлеглими, консультантами тощо), систему паперового документообігу та комп'ютеризовану (автоматизовану) інформаційну систему відповідно [62, с. 39]. Для організації таких потоків на підприємстві застосовують спеціальні технології. При запровадженні комп'ютерної та телекомунікаційної технологій важливе значення має наявність на підприємстві належного технічного та програмного забезпечення.

Проте у процесі усного інформування у вигляді доповідей, засідань, нарад, бесід з підлеглими чи консультантами, а також використання письмових технологій провідна роль належить людському фактору.

Важливе значення для функціонування та розвитку підприємства має забезпеченість підприємства потрібними працівниками. Досягнення належного рівня якості планування поточної та перспективної діяльності підприємства, виконання затверджених планів, здійснення контролю за процесом реалізації планів і отриманими результатами неможливе без створення відповідних кадрових передумов.

Загалом кадри – це основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи тощо [80, с. 69]. Кваліфікація працівників, їх бажання і здатність навчатися, дисциплінованість і мотивація значною мірою впливають на результати діяльності підприємства загалом і системи планування зокрема. При належному забезпеченні кадрами підприємство ефективно функціонуватиме, а система планування його діяльності буде мати змогу розробляти плани, які сприятимуть сталому розвитку.

Кадрове забезпечення – це діяльність підприємства, спрямована на ефективне використання персоналу для досягнення цілей як підприємства загалом, так і індивідуально кожного працівника [26, с. 52]. Кадрове забезпечення – комплекс дій, спрямованих на пошук, оцінювання і встановлення заздалегідь передбачених стосунків з робочою силою як в самій компанії для подальшого просування кар'єрною драбиною, так і поза її межами для нового найму тимчасових або постійних робітників [26, с. 49.].

Метою кадрового забезпечення підприємства є:

- своєчасне залучення до виробничо-господарської діяльності достатньої кількості працівників необхідної кваліфікації, спроможних виконувати посадові обов'язки згідно з вимогами роботодавців;
- створення умов праці із дотриманням прав і обов'язків працівників відповідно до чинного трудового законодавства;
- забезпечення ефективної діяльності колективу працівників підприємства.

Якість кадрового забезпечення значною мірою залежить від впливу низки факторів, які діють у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства. Зокрема найбільш вагомими факторами зовнішнього середовища є чинне трудове законодавство, галузеві особливості та державне регулювання соціально-трудоких відносин підприємств певної галузі, стан ринку праці та економіки країни, ментальність та культурні традиції. До факторів внутрішнього середовища, що значною мірою впливають на особливості кадрового забезпечення підприємства, належать місія та цілі цього підприємства, обрані стратегії розвитку, територіальне розташування, використовувані потужності та технології, умови праці, структура персоналу, політика оплати праці, система мотивації працівників, корпоративна культура, імідж і репутація підприємства.

Загалом кадрове забезпечення підприємства передбачає [42]:

- планування потреби в кадрах, тобто розрахунок планової потреби в кадрах на основі дослідження та визначення руху кадрів на підприємстві;
- підбір кадрів, що передбачає проведення професійного набобу кадрів і створення кадрового резерву відповідно до розрахованої потреби в кадрах;
- оцінювання кадрів, яке виконують шляхом проведення атестації кадрів, оцінювання працівників підприємства, їхнього потенціалу, а також індивідуального внеску кожного працівника;
- розвиток кадрів, що передбачає навчання персоналу, зокрема здійснення професійної підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.

У процесі забезпечення кадрами необхідно враховувати потреби та поточний стан підприємства, який залежить від особливостей виробничо- господарської діяльності, техніко-економічних та фінансових показників, а також стратегічних цілей. Кадрове забезпечення підприємства слід здійснювати на основі визначених вимог до підбору, наймання, збереження і розвитку персоналу, вимог чинного законодавства та умов розвитку ринку праці.

Для належного функціонування системи планування діяльності підприємства під час підбору кадрів для роботи у планових відділах та інших структурних підрозділах підприємства, що пов'язані із плануванням, необхідно значну увагу

приділяти виявленню у певних працівників здібностей і навичок аналітичної та планово-економічної роботи.

В сучасних динамічних умовах розвитку важливо надавати можливості для підвищення кваліфікації, підготовки чи перепідготовки працівників підприємства відповідно до вимог мінливого зовнішнього середовища. У діяльності сучасних підприємств зазвичай заходи щодо забезпечення професійного розвитку і перепідготовки працівників є обумовлені впливом інформаційно-технологічних змін чи змін у законодавстві. Проте важливо, щоб зміст і характер підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників сучасних підприємств залежав не від змін, які відбуваються чи уже відбулися у професійній діяльності, а повинен бути зорієнтованим на отримання знань і освоєння перспективних технологій, які будуть актуальними для майбутнього розвитку [43].

Організаційні, інформаційні та кадрові передумови впровадження системи планування діяльності підприємства є тісно взаємопов'язаними. Організаційна передумова, представлена у вигляді організаційної структури підприємства, перш за все, залежить від особливостей виробничо-господарської діяльності цього підприємства, але вагома роль у забезпеченні ефективного її функціонування належить управлінському персоналу, який, водночас, є складовою кадрової передумови. Інформаційна передумова необхідна для надання плановому персоналу необхідної інформації у процесі планування, але якість інформаційного забезпечення значною мірою залежить не лише від технічних і програмних можливостей підприємства, а й від організації взаємодії різних структурних підрозділів щодо передачі та обміну інформацією, а також кваліфікації і відповідальності працівників, які залучені до цих процесів та володіють певними даними. Недоліки чи не доопрацювання в одній із цих передумов можуть призвести до зниження ефективності діяльності системи планування, і, як наслідок, усього підприємства. Тому постійні зміни, що відбуваються у середовищі підприємства, вимагають регулярного спостереження, об'єктивного аналізування та своєчасного вжиття відповідних заходів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності планування як функції менеджменту на підприємстві

Для багатьох вітчизняних підприємств нагальною є проблема впровадження ефективної системи планів. При цьому розроблення та впровадження планів вимагає застосування відповідних методів і підходів до оцінювання їх якості. Існуючі методи оцінювання ефективності планової діяльності передбачають, в основному, кількісне порівняння досягнутих показників, роблячи акцент на таких показниках як чистий дисконтований дохід, внутрішня норма рентабельності, індекс дохідності, строк окупності з основним критерієм - максимізацією прибутку.

Аналіз та оцінка ефективності планів проводяться на підприємствах переважно після закінчення планового періоду або досягнення запланованих цілей. У той же час очевидно, що для підприємства надзвичайно важливою є попередня прогнозна оцінка ефективності планів та системи планових показників до їх затвердження і початку використання як інструменту менеджменту з метою їх коригування при необхідності та адаптації до умов конкретного бізнесу [66].

Основними умовами формування методики достовірної прогносної оцінки планів до моменту їх введення в дію є повнота врахування всіх важливих чинників, які впливають на їх формування, простота застосування та наявність системи кількісних та якісних показників, за якими об'єктивно може бути оцінена відповідність планів умовам внутрішнього та зовнішнього середовища з урахуванням тенденцій їх зміни. Впровадження такої методики вимагає розробки як зазначеної системи показників та засобів врахування основних чинників, які впливають на їх формування, так і самої процедури здійснення оцінки.

При формуванні критеріїв такого оцінювання необхідним є врахування стандартів якості ISO 9001-2000. Підприємство, яке планує виходити на закордонні ринки і займати позиції лідера на національному ринку, повинно бути зацікавлене впроваджувати такі системи, адже внаслідок цього воно отримує більшу довіру закордонних компаній, переваги при участі в різних конкурсах та тендерах [63].

До основних етапів оцінювання планів до моменту їх введення у дію відносяться [83]:

- формування експертної оцінки;
- збір інформації;
- узагальнення отриманої інформації та зведення її у систему показників;
- оцінювання наявних варіантів плану та вибір оптимального або відхилення всіх варіантів (у разі недосягнення певного рівня оцінки).

Для збору необхідної для оцінювання інформації формується експертна комісія зі спеціалістів, які володіють знаннями як щодо даного конкретного підприємства і галузі, так і процесами планування. В експертну комісію можуть бути залучені спеціалісти й з інших підприємств, що підвищує рівень об'єктивності такого оцінювання.

Експертна оцінка плану проводиться на основі оцінювання експертами показників, які характеризують план, присвоєнням їм певних оцінок (балів) із врахуванням питомої ваги кожного чинника у їх загальній сукупності, розрахунку інтегрального показника та аналізування результату за шкалою оцінювання.

Збір інформації, необхідної для об'єктивного оцінювання планів (дані щодо поточного стану підприємства, цілі, завдання і стратегія підприємства, стан галузі та тенденції її розвитку, стан та тенденції світового господарства у даній галузі) проводиться членами комісії разом з іншими працівниками підприємства за дорученнями вищих управлінців. Узагальнення отриманої інформації та зведення її у систему показників дає змогу оцінити варіанти планів та обрати оптимальний (за який пропонується прийняти план з найвищою оцінкою якості) або визнати всі варіанти неприйнятними внаслідок невідповідності мінімальному рівню поставлених вимог. В останньому випадку ставиться завдання на розробку нової системи планів.

Важливою передумовою здійснення об'єктивного оцінювання планів є застосування інтегрального показника оцінювання планів (показника, що поєднує різносторонні властивості системи планування і який застосовуватиметься для діагностики якості планів на підприємстві).

Формування даного показника включатиме такі етапи: формування ознакової множини, тобто сукупності показників, що характеризують рівень якості плану та їх кількісне відображення;

- вибір способу стандартизації показників;
- обґрунтування значень вагових коефіцієнтів та оцінка інтенсивності впливу цих чинників;
- визначення процедури агрегування показників;
- визначення шкали значень результуючого показника.

До основних показників оцінювання якості економічних планів можна віднести: спадковість та взаємоузгодженість з іншими планами, узгодженість з параметрами зовнішнього середовища, варіантність, збалансованість, економічну обґрунтованість, коригованість, відповідність, ризикованість, еластичність, мобільність (маневреність), структурованість, забезпеченість, повноту охоплення, процесну повноту та підтримку розвитку потенціалу підприємства.

Характеристика основних показників, які можуть бути використані для оцінювання планів підприємств, відображена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Показники оцінювання плану підприємств

№ з/п	Показники	Характеристика змістовного наповнення показника
1	2	3
1	Спадковість та взаємоузгодженість з іншими планами	Характеризує життєздатність та внутрішню ефективність системи планів та взаємоузгодженість з іншими планами
2	Узгодженість з параметрами зовнішнього середовища	Відображає, наскільки при формуванні плану бралися до уваги параметри зовнішнього середовища і якою мірою розроблені плани відповідають актуальному стану цих параметрів та тенденціям їх зміни
3	Варіантність	Відбиває застосування в процесі генерації, аналізу та відбору планових альтернатив процедур їх порівняння та оптимізації
4	Збалансованість	Оцінюється за спадковістю балансу показників за основними сферами діяльності та формуванням планового резерву для найважливіших показників
5	Економічна обґрунтованість	Інтегральний показник життєздатності та ефективності системи планів у заданому (прогнозованому) на плановий період діапазоні кількісних значень параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, з урахуванням чутливості планів до можливих змін цих параметрів

Продовження табл. 1.2

1	2	3
6	Коригованість (забезпечення зворотного зв'язку) плану	Відображає ступінь можливості для виконавця плану надавати пропозиції із зміни (коригування) плану Його розробнику як в процесі розробки, так і процесі виконання
7	Напруженість (ризикованість) плану	Розглядається як ймовірність невиконання плану
8	Відповідність	Показує рівень відповідності сформованого варіанту плану переліку певних критеріїв
9	Еластичність	Показує рівень досягнення внутрішньої динамічної взаємоузгодженості
10	Мобільність (маневреність)	Відображає здатність системи адекватно реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх умов реалізації плану
11	Структурованість	Показує, наскільки логічно та обґрунтовано викладено матеріал у плані
12	Забезпеченість	Показує, наскільки план підтверджений маркетинговою діяльністю підприємства
13	Процесна повнота	Показує, наскільки система планів підтримує обрану на підприємстві процесну модель
14	Підтримка розвитку потенціалу підприємства	Показує, наскільки система планів підтримує збільшення потенціалу підприємства

Джерело: складено автором на основі [63]

Об'єднані у табл. 1.2 дані показники тісно пов'язані між собою системою складних зв'язків. При цьому передбачається, що як число, так і характер використовуваних критеріїв не є суворо детермінованими, а визначаються в кожному конкретному випадку з урахуванням особливостей діяльності підприємства і ситуації, в якій приймається рішення.

Основним завданням вибору способу стандартизації показників є зведення показників ознакової множини до однієї основи за умови збереження співвідношення між ними. Розрахунок питомої ваги кожного показника пропонується здійснювати на основі факторного аналізу для кожного конкретного підприємства. При цьому важливо врахувати його галузеву специфіку і обґрунтовано прийняти діапазони вагових коефіцієнтів, а також визначити найважливіші показники, збільшивши їх питому вагу у загальній сукупності.

Рівень надійності виконання плану (H_k) за яким-небудь (k -м) вихідним показником P_k можна визначити через математичне очікування недовиконання плану за цим показником [83]:

$$H_k = 1 - \frac{M(\Delta P_k)}{P_k^0}, \quad (1.1)$$

де P_k^0 – планове завдання за k -м показником; $M(\Delta P_k)$ – математичне очікування його недовиконання.

Надійність плану у свою чергу залежить від його еластичності, під якою розуміють ступінь досягнення кінцевих цілей плану при деформаціях умов його реалізації в якомусь очікуваному діапазоні цих деформацій. Коефіцієнт еластичності (E_{kj}) визначають за формулою:

$$E_{kj} = \frac{\Delta S_j}{S_j^0} \div \frac{\Delta P_k}{P_k^0} \quad (1.2)$$

де S_j^0 – обсяг поставок ресурсів j -го виду за планом; ΔS_j – можлива недопоставка j -го виду ресурсу.

Відношення $\frac{\Delta S_j}{S_j^0}$ характеризує очікувані збурення щодо j -го виду ресурсу. Коефіцієнт еластичності показує, наскільки відносно (наприклад, у відсотках) знизиться виробництво продукції k -го виду або відповідний показник ефективності в разі недопоставки одиниці j -го ресурсу. Чим вищі коефіцієнти еластичності в різних зв'язках у плані, тим надійніші вихідні показники плану при різних збуреннях. Великою, оберненою коефіцієнтові еластичності, є коефіцієнт жорсткості плану (q_{kj}):

$$q_{kj} = \frac{1}{E_{kj}} \quad (1.3)$$

Звідси надійність виконання плану за k -м показником можна визначити:

$$H_k = 1 - \frac{1}{E_{kj}} \times \frac{\Delta S_j}{S_j^0} = 1 - q_{kj} \times \frac{\Delta S_j}{S_j^0} \quad (1.4)$$

При розрахунку інтегрального показника оцінювання планів підприємства пропонується скористатись наступною формулою:

$$I = \sum_{i=1}^n X_i \times P_i \quad (1.5)$$

де I – інтегральний показник оцінювання плану підприємства; X_i – показники оцінювання плану підприємства (табл. 1.1); P_i – питома вага показників; n – кількість показників оцінювання.

Показник спадковості та взаємоузгодженості із планами відображає життєздатність та внутрішню ефективність системи планів, які формуються на всіх рівнях управління (інституційному, управлінському та технічному), кожен із яких розв'язує завдання відповідного рівня менеджменту. При цьому стратегічні плани визначають для планів нижчих рівнів загальні напрямки діяльності, а плани нижчих рівнів, орієнтовані на безпосереднє втілення у життя стратегії підприємства, мають їх деталізувати та доповнювати.

Показник узгодженості плану з параметрами зовнішнього середовища показує, наскільки при формуванні плану бралися до уваги параметри зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади, інфраструктура, законодавчі акти, профспілки, партії та інші громадські організації, система економічних відносин у державі, міжнародні події, науково-технічний прогрес, рівень техніки та технології) і якою мірою розроблені плани відповідають актуальному стану цих параметрів та тенденціям їх зміни.

Показник варіантності пов'язаний із розробленням не менше як трьох альтернативних варіантів досягнення однієї і тієї ж мети та вибором оптимального варіанту, що забезпечує досягнення запланованої цілі із найбільшою ефективністю. Цей показник свідчить про ймовірне наближення сформованих планів до оптимальних за низкою критеріїв.

Показник збалансованості плану оцінюється за спадковістю балансу показників за основними сферами діяльності та формуванням планового резерву для найважливіших показників. Критерієм оцінювання даного показника є рівень збалансованості з врахуванням резервів. Збалансованість плану передбачає відповідність ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо) визначеним у плані завданням.

Показник економічної обґрунтованості плану є інтегральним показником життєздатності та ефективності системи планів у прогнозованому на плановий період діапазоні кількісних значень параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища, з урахуванням чутливості планів до можливих змін цих параметрів.

Показник коригованості (забезпечення зворотного зв'язку) плану відображає ступінь можливості для виконавця плану (вихід системи планування) надавати пропозиції зі зміни плану його розробнику як в процесі розробки, так і в процесі виконання за проміжними результатами. Таке коригування забезпечує адаптивність системи планів до змін зовнішнього та внутрішнього середовища, врахування нових чи недооцінених чинників впливу і є передумовою динамічного управління.

Одним з важливих показників напруженості плану є ступінь потенційності його виконання. Оцінюється як сукупність часткових показників якості, що характеризують ризик невиконання вимог щодо кожного з планових показників [66].

Інтегральний показник відповідності показує рівень відповідності сформованого варіанту плану переліку певних показників (критеріїв), зокрема: стратегії та цілям підприємства (передбачає, що формування планів базується на розробленій стратегії та наборі цілей підприємства і сприяє їх досягненню); системній відповідності, відповідності плану загальним тенденціям розвитку, відповідності ресурсам підприємства, етапу життєвого циклу підприємства та етапу життєвого циклу товару.

Еластичність – це економічна категорія, яка характеризує міру реагування однієї змінної величини на зміну іншої.

Оскільки економічні системи ієрархічні, то для забезпечення відповідного рівня еластичності всієї системи необхідно, щоб плани нижчих рівнів мали певний рівень еластичності, який задається нормативом еластичності. Існують різні способи характеристики еластичності плану, серед яких найчастіше використовується такий: вивчається ступінь впливу рівня забезпеченості підприємства ресурсами, необхідними для виробництва продукції, ефективність такого забезпечення.

Маневреність (мобільність) – це здатність системи адекватно реагувати на зміну зовнішніх та внутрішніх умов реалізації плану.

Показник маневреності відображає здатність системи планів зберігати узгодженість з параметрами зовнішнього та внутрішнього середовища та їх змін різного характеру. При зміні зовнішніх та внутрішніх умов реалізації плану необхідно мати можливість швидко пристосовувати план до цих змін. Проте затверджені, а особливо реалізовані рішення, набувають властивостей інертності, що сприяє виникненню явища "не оберненості" планів. Це розглядається як додаткове обмеження та маневрування елементами системи. Завдання полягає в тому, щоб у процесі розробки плану врахувати можливі інерційні впливи результатів реалізації запланованих рішень. Маневреність через еластичність впливає на рівень ризику і виступає важливим, хоча й не єдиним, чинником підвищення надійності та зниження напруженості планів.

Показник структурованості показує, наскільки логічно та обґрунтовано викладено матеріал у плані, наскільки у плані присутня структура. При прийнятих стандартах якості необхідним є також дотримання правил оформлення документів, у тому числі планів. Вимоги до оформлення та структуризації можуть розроблятися також плановими відділами підприємства самостійно.

Показник забезпеченості показує, наскільки план підтверджений маркетинговою діяльністю підприємства. Інтегральний показник забезпеченості включає такі часткові показники [63]:

- маркетингове забезпечення оптимального розвитку бізнесу;
- підтвердженість результатів маркетинговими дослідженнями;
- повнота охоплення маркетинговими заходами функціонального життєвого циклу товару;
- наявність обґрунтованих заходів за всіма складовими маркетингу (маркетинг-мікс).

Показник процесної повноти показує, наскільки система планів підтримує обрану на підприємстві процесну модель.

Таким чином, якісним вважається план, який, по-перше, узгоджується з цілями і завданнями розвитку суспільства і того народногосподарського підрозділу, що його склав, і, по-друге, відповідає вимогам ефективності, оптимальної

збалансованості та надійності, а також напруженості при використанні ресурсів. Щодо узагальнюючої характеристики якості плану, то слід зазначити, що головною його характеристикою є ефективність, а напруженість і надійність її доповнюють. При цьому дві останні мають органічно входити в першу, бо план не може бути ефективним, якщо він не напружений і, тим більше, не надійний.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин в сфері планування на підприємстві

У сучасній практиці господарювання не державні підприємства є вільними у виборі політики планування, тому самостійно і на свій власний розсуд обирають різні види планування і види планової документації, які використовуються в організації, тим самим визначаючи систему планів. Разом із тим, існують загальні підходи до організації планової роботи. Так, діяльність підприємства в першу чергу визначається його стратегією. Вона формулюється в стратегічному плані, який є основою для розроблення тактичних (поточних планів). В основі поточних планів – план із маркетингу, оскільки у своїй діяльності підприємство перш за все орієнтується на ринок – споживача. Обсяг продажу, визначений планом із маркетингу становить основу виробничої програми (плану з виробництва), яка використовується для планування потреби в персоналі та матеріально-технічних ресурсах. На основі підготовлених планів складається план витрат і, зрештою, фінансовий план, у якому визначаються планові обсяги доходів, прибутку і показники ефективності.

Щодо державних підприємств, то тут інша ситуація, адже з метою контролю за фактичним надходженням грошових коштів та їх витрачанням у процесі господарської діяльності здійснюється планування діяльності державних підприємств.

Фінансовий план є орієнтиром у фінансовій роботі підприємств, який характеризує обсяг фінансових ресурсів, необхідних для господарської діяльності.

Сьогодні в Україні створені та існують підприємства різних форм власності, в тому числі і державні підприємства, які діють на основі державної власності. Крім того, статтею 63 Господарського кодексу України передбачено, що залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні [16].

Держава здійснює права власника через уповноважені органи державної влади. Управління об'єктами державної власності відповідно до закону здійснюють Кабінет Міністрів України і, за його уповноваженням, центральні та місцеві органи виконавчої влади, а у випадках, передбачених законом, - також інші суб'єкти.

Слід зазначити, що фінансове забезпечення діяльності державних підприємств відбувається за рахунок власних та залучених, зокрема з Державного бюджету України, коштів, що потребує ефективного контролю за формуванням і використанням фінансових ресурсів, тому для державних підприємств функція планування є традиційною. Разом з цим, статтею 92 Конституції України передбачено, що правові засади підприємництва визначаються виключно законами України. Підприємництво здійснюється на основі самостійного формування підприємцем програми діяльності відповідно до закону. Таким чином, запровадження планування діяльності державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутних фондів яких певний відсоток акцій (часток, паїв) належить державі, потребувало законодавчого врегулювання [38].

Крім того, держава здійснює належні їй повноваження власника державного майна, зокрема, і у формі нормативно-правового регулювання.

Враховуючи наведене згідно до статті 75 Господарського кодексу України державні комерційні підприємства, казенні підприємства та господарські товариства, у статутному фонді яких більше 50 відсотків акцій, (часток, паїв) належить державі (далі – державні підприємства), зобов'язані на кожний наступний рік складати і виконувати річний фінансовий план [16].

На сьогоднішній день статтею 75 Господарського кодексу України встановлено, що фінансовий план державного підприємства підлягає затвердженню до 1 вересня року, що передує плановому:

- підприємств, що є суб'єктами природних монополій, та підприємств, плановий розрахунковий обсяг чистого прибутку яких перевищує 50 мільйонів гривень, - Кабінетом Міністрів України;
- інших підприємств - органами, до сфери управління яких вони входять.

Статтею 75 Господарського кодексу України встановлено, що форма та методичні рекомендації по розробці фінансового плану затверджуються центральним органом виконавчої влади з питань економіки.

Так, Порядок складання, затвердження та контролю виконання фінансових планів державних підприємств, акціонерних, холдингових компаній та інших суб'єктів господарювання, у статутному фонді яких більше 50 відсотків акцій (часток, паїв) належать державі, та їх дочірніх підприємств затверджено наказом Міністерства економіки України від 02. 03. 2015 р. № 205 [73].

Згідно із наведеним Порядком фінансовий план підприємства складається на рік і відображає очікувані фінансові результати в запланованому році, джерела формування коштів та напрями їх використання з метою забезпечення діяльності і розвитку підприємства, а також виконання його зобов'язань.

Фінансовий план підприємства складається за формою, наведеною в додатку до розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.04.2005 № 95-р «Про складання фінансових планів підприємств» [74].

Фінансовий план має містити наступні розділи:

- формування чистого прибутку;
- джерела формування та надходження коштів і напрями використання;
- формування доходу від фінансових інвестицій.

До проекту фінансового плану підприємства додається пояснювальна записка, яка включає результати аналізу його фінансово-господарської діяльності за попередній рік, а також показники господарської діяльності та розвитку підприємства в поточному році та на плановий рік.

Органи, уповноважені управляти державним майном або корпоративними правами держави, у місячний строк здійснюють аналіз проекту фінансового плану підприємства з обов'язковим порівнянням результатів його фінансово-господарської діяльності за два попередні роки, готують висновок та подають фінансовий план підприємства на погодження Міністерству фінансів України.

Після погодження фінансового плану підприємства Міністерством фінансів України орган, уповноважений управляти державним майном, затверджує, а орган, уповноважений управляти корпоративними правами держави, погоджує його до 1 вересня року, що передує плановому.

У разі відхилення проекту фінансового плану підприємство протягом 10 днів доопрацьовує його відповідно до висловлених зауважень та повторно подає на затвердження органу, уповноваженому управляти державним майном, або на погодження - органу, уповноваженому управляти корпоративними правами держави.

Виконання фінансового плану здійснюється державним підприємством безпосередньо у процесі господарської діяльності. Органи, уповноважені управляти державним майном або корпоративними правами держави, здійснюють контроль за виконанням фінансового плану підприємства. Підприємство надає звіт про виконання фінансового плану органам, уповноваженим управляти державним майном або корпоративними правами держави, щокварталу у строки, установлені для подання фінансової звітності, разом з пояснювальною запискою щодо результатів діяльності за квартал та із зазначенням за окремими факторами причин значних відхилень фактичних показників від планових. Звіт про виконання фінансового плану підприємства за IV квартал подається разом із звітом про виконання фінансового плану підприємства за рік.

Слід зазначити, що запровадження державного контролю за діяльністю та використанням прибутку державними підприємствами дозволяє державі більш ефективно використовувати свою власність.

Прибуток є основним узагальнюючим фінансовим показником результатів господарської діяльності підприємства. Відповідно до статті 142 Господарського

кодексу України прибуток (доход) суб'єкта господарювання є показником фінансових результатів його господарської діяльності, що визначається шляхом зменшення суми валового доходу суб'єкта господарювання за певний період на суму валових витрат та суму амортизаційних відрахувань [16].

Розподіл прибутку (доходу) державних підприємств здійснюється відповідно до затвердженого фінансового плану з урахуванням вимог Господарського кодексу України та інших законів. У фінансовому плані затверджуються суми коштів, які направляються державі як власнику і зараховуються до Державного бюджету України. Органи, до сфери управління яких відносяться державні підприємства, до 15 липня року, що передує плановому, надають Кабінету Міністрів України інформацію про обсяги перерахування прибутку державних комерційних підприємств для їх врахування при формуванні державного бюджету.

Фінансовий план підприємства має забезпечувати отримання чистого прибутку, розмір якого не може бути меншим ніж фактично досягнутий показник попереднього року. У разі зменшення чистого прибутку порівняно з відповідним періодом попереднього року підприємство обов'язково повинно надати аналітичний висновок з обґрунтуванням причин такого зменшення.

Крім того, відповідно до затвердженого фінансового плану використовуються кошти, одержані від продажу майнових об'єктів, що належать до основних фондів державного комерційного підприємства.

Враховуючи наведене, зазначені зміни до Господарського кодексу України врегулювали відносини, які пов'язані із виконанням державою функції власника та здійсненням управління державним майном через уповноважені органи. Запровадження планування діяльності державних підприємств сприяє підвищенню ефективності управління державним майном та забезпечує перерахування частини прибутку державних підприємств у вигляді нормативів відрахувань до відповідних бюджетів.

Інформаційна база планування – це сукупність систематизованих за певними ознаками даних, які використовуються для розроблення планів на різних рівнях управління підприємством. [60]

Важливе значення в плануванні має інформація про норми і нормативи використання ресурсів: персоналу, часу, товарно- матеріальних цінностей, витрат тощо.

Норматив можна розглядати як еталонну величину витрат різноманітних ресурсів на виробництво одиниці продукції, значення якого повинно відповідати досягнутому рівню розвитку ринкових відносин при повному використанні техніки, передової технології, прогресивної організації виробництва і потрібної кваліфікації персоналу. Тобто норматив повинен відображати оптимальні (ефективні) умови розвитку виробництва та передові методи виконання роботи. Норматив можна розглядати як вимірник, з яким порівнюються планові та дійсні витрати ресурсів, а також параметри виконання роботи. Діючі планові нормативи повинні відображати не лише величину витрат ресурсів на виробництво одиниці продукції чи робіт, а й рівень ефективності розвитку як окремого підприємства, так і всієї ринкової системи чи країни в цілому.

Визначена на ринку величина нормативу з точки зору планування характеризує кінцевий результат виробництва, а величина норми – витрати економічних ресурсів на його досягнення в наявних умовах. Відповідно, норма – це науково обгрунтована величина витрат тих або інших економічних ресурсів у конкретних виробничо- технічних умовах. Норма встановлює індивідуальне значення витрат ресурсів на одиницю продукції в певних умовах підприємства, його підрозділу.

Нормативи можна розглядати як загальну, уніфіковану величину споживання і використання економічних (виробничих) ресурсів, натомість норми мають конкретне галузеве, внутрішньогосподарське або внутрішньо фірмове значення. Норма є похідною функцією нормативу. Термін дії норми на підприємстві не повинен перевищувати тривалості періоду, впродовж якого значення нормованих факторів знаходяться в допустимих межах.

Норми і нормативи є вихідними величинами і показниками, що застосовуються під час планування й оцінки різних видів діяльності, виконуваних робіт або наданих послуг та утворюють систему планових нормативів.

Нормативна трудомісткість – сума витрат робочого часу одного робітника чи бригади на виготовлення одиниці продукції або виконання комплексу робіт, відповідно до встановлених норм. Розрізняють такі види трудомісткості: технологічна, трудомісткість обслуговування, виробнича, трудомісткість управління, повна трудомісткість.

Система матеріальних норм і нормативів містить норми і нормативи, що регулюють витрати засобів і предметів праці, а також організації виробництва.

Норми витрат предметів праці визначають планову величину витрати основних матеріалів, енергетичних ресурсів та інших витрат уречевленої праці на виробництво одиниці продукції чи виконання заданого обсягу робіт. Норма витрат основних матеріалів містить обґрунтовану планово-розрахункову величину корисної витрати ресурсів і матеріалів, а також обумовлені застосовуваними технологією й організацією виробництва планові величини відходів і втрат матеріалів. Норми витрат матеріальних ресурсів можуть бути виражені як у натуральних, так і вартісних показниках. Норми витрат матеріальних ресурсів визначаються для сировини, напівфабрикатів і комплектуючих, додаткових матеріалів для технологічних цілей, води, палива, електроенергії та інших енергоресурсів для виробничих та господарських потреб.

Норматив використання ресурсів визначається коефіцієнтами, що характеризують відношення корисно використаного матеріалу до встановленої норми на одиницю продукції. Коефіцієнт використання матеріалу розраховується як відношення маси готового виробу до маси заготовки. Чим ближче його розрахункове значення до одиниці, тим вище ефективність використання ресурсів. Під час планування й оцінки ступеня використання ресурсів також застосовують витратний коефіцієнт (є оберненим до коефіцієнту використання матеріалу та більшим за одиницю) і норматив виходу продукту (напівфабрикату). Останній показник розраховується як відношення загального обсягу виробленої продукції (виконаних робіт) до обсягу фактично витрачених матеріалів, що дозволяє оцінити ефективність використання матеріальних ресурсів на підприємстві в цілому.

Нормативи витрат засобів праці і виробництва визначають потребу підприємства в робочих місцях, виробничих площах, технологічній оснастці, інструментах для різання та вимірювання та інших основних фондах для виконання встановленого обсягу робіт або послуг. Ці нормативи визначаються, як правило, на річний обсяг виробництва чи інші планово-облікові одиниці – на тисячу виробів, один виріб тощо. Найбільш розповсюдженими нормативами цієї групи є такі: коефіцієнти змінності та завантаження і режим роботи обладнання, нормативи фондівіддачі та рентабельності основних фондів, коефіцієнти екстенсивного та інтенсивного використання обладнання, норми продуктивності станків та зняття продукції з одиниці виробничої площі, коефіцієнти оновлення обладнання, норми простою обладнання в ремонті і тривалості міжремонтних циклів та ін.

До складу матеріальних нормативів входять також норми поточних, технологічних та страхових запасів матеріалів, нормативи незавершеного виробництва, готової продукції та оборотних коштів, показники організації виробництва і якості продукції та ін.

Нормативи запасів матеріалів визначаються на основі даних про величину середньодобового споживання ресурсів та наступного періоду їхньої закупівлі чи інтервалу надходження замовленої партії на підприємство. Розрізняють максимальне, середнє і мінімальне значення нормативів матеріальних запасів.

Нормативи організації виробництва характеризують оптимальні співвідношення між основними елементами трудових, технологічних і виробничих процесів, а також величини витрат економічних ресурсів у різних одиницях вимірювання та динаміку їхнього руху за всіма стадіями обробки та підрозділами підприємства. До основних календарно-планових нормативів руху ресурсів за стадіями виробництва відносять показники тривалості виробничого циклу, розміри партій запуску-випуску виробів, нормативи часу випередження за стадіями виробництва продукції, нормативи часу налагодження та переналагодження обладнання та ін.

Таким чином, діяльність державних підприємств жорстко контролюються нормативно-правовими актами щодо питань здійснення планування власної

господарської діяльності, а особливо у розрізі фінансового планування. Приватні ж підприємства, працюючи на принципах самоокупності, самофінансування та власного господарського ризику мають можливість самостійно обирати види планів та методи їх розробки на основі норм та нормативів встановлених індивідуально.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження нами встановлено, що сутність планування в умовах ринкової економіки полягає в науковому обґрунтуванні на підприємствах майбутніх економічних цілей їх розвитку та форм господарської діяльності, вибору найкращих способів їх здійснення, на основі найбільш повного виявлення необхідних ринком видів, обсягів і термінів випуску товарів, виконання робіт і надання послуг і встановлення таких показників їх виробництва, розподілу і споживання, які при повному використанні обмежених виробничих ресурсів можуть привести до досягнення прогнозованих у майбутньому якісних та кількісних результатів.

Система планування діяльності підприємства сприяє своєчасному виконанню певних дій чи вжиттю відповідних заходів з метою забезпечення ефективного планування діяльності підприємства. Елементами цієї системи є механізм планування, плановий персонал, засоби, які дають змогу забезпечити виконання процесу планування, а також, безпосередньо, процес планування.

Механізм планування є сукупністю таких складових як апарат вироблення цілей і завдань діяльності підприємства, функцій, методів і принципів планування.

Організаційні, інформаційні та кадрові передумови впровадження системи планування діяльності підприємства є тісно взаємопов'язаними. Організаційна передумова, представлена у вигляді організаційної структури підприємства, інформаційна передумова необхідна для надання плановому персоналу необхідної інформації у процесі планування, а кваліфіковані і відповідальні працівники для планування діяльності підприємства на всіх рівнях.

Важливою передумовою здійснення об'єктивного оцінювання планів є застосування інтегрального показника оцінювання планів (показника, що поєднує різносторонні властивості системи планування і який застосовуватиметься для діагностики якості планів на підприємстві). Щодо узагальнюючої характеристики якості плану, то слід зазначити, що головною його характеристикою є ефективність, а напруженість і надійність її доповнюють. При цьому дві останні мають органічно входити в першу, бо план не може бути ефективним, якщо він не напружений і, тим більше, не надійний.

Діяльність державних підприємств жорстко контролюються нормативно-правовими актами щодо питань здійснення планування власної господарської діяльності, а особливо у розрізі фінансового планування. Приватні ж підприємства, працюючи на принципах самоокупності, самофінансування та власного господарського ризику мають можливість самостійно обирати види планів та методи їх розробки на основі норм та нормативів встановлених індивідуально.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Галіївський маслозавод» було створено в 1974 року в Житомирській обл., Чуднівському р-ні, с. Галіївка, також цього року розпочато його господарську діяльність.

Діяльність маслозаводу регулюється Статутом Товариства, затвердженим Загальними зборами засновників товариства, та Колективним договором, який укладається між працівниками та роботодавцем один раз на рік.

Головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, а також забезпечення населення потрібними для нормальної життєдіяльності продуктами харчування. Підприємство орієнтується в першу чергу на задоволення потреб у якісній та натуральній молочній продукції населення найближчих районів.

Основними видами діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» є:

- переробка сільськогосподарської сировини;
- випуск молочної продукції;
- ведення торговельно-закупівельної та комерційної діяльності.

Продукцію ТОВ «Галіївський маслозавод», яка випускається під торговою маркою «Фаворит» знають не тільки в Житомирському районі. Щоденно вона надходить на прилавки торгових підприємств м. Києва, м. Білої Церкви, м. Рівне та м. Вінниця. За маслом торгової марки «Фаворит» до їдуть з Василькова, Кременчука, Кіровограду, Черкас та інших міст.

Підприємство останніми оновлюється, набирає сили: триває реконструкція цехів, встановлюється нове обладнання, модернізується діюче.

На підприємстві постійно дбають про те, щоб продукція була якісною та конкурентоспроможною, що дало можливість у 2021 р. одержати перемогу на Міжнародному Конкурсі «Золота торгова марка», що в свою чергу є результатом копіткої роботи колективу. Адже колектив підприємства постійно працює над

покращенням якості продукції, для того щоб вона найкращим чином задовольняла потреби споживачів і вони завжди були задоволені якістю ТМ «Фаворит».

Асортимент продукції підприємства представлено маслом вершковим в асортименті, різної жирності, маслом шоколадним, молоком незбираним згущеним, молоком сухим знежиреним, спредами різної жирності, сирами та сухою сироваткою. Динаміку та структуру асортименту продукції представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка та структура асортименту продукції підприємства 2019-2021 рр.

Показники	2019 р		2020 р.		2021 р		Відхилення 2021 р. До 2019 р.		
	тис. грн.	Пито -ма вага, %	тис. грн.	Пито -ма вага, %	тис. грн.	Пито -ма вага, %	+, -	%	п.с.
Масло	95332	46,1	122812	47,9	148517	47,6	53185	55,8	1,5
Молоко незбиране згущене	48390	23,4	59483	23,2	71450	22,9	23060	47,7	-0,5
Молоко сухе знежирене	34121	16,5	38715	15,1	48362	15,5	14241	41,7	-1,0
Спреди	4964	2,4	2307	0,9	4056	1,3	-908	-18,3	-1,1
Сири тверді	21713	10,5	30767	12,0	36505	11,7	14792	68,1	1,2
Суша сироватка	2275	1,1	2308	0,9	3120	1,0	845	37,1	-0,1
Разом	206795	100	256392	100	312010	100	105215	50,9	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.1 видно розподіл продукції за питоною вагою в загальному асортименті та зміни в асортименту динаміці. Найменшу питому вагу займає суха сироватка (в середньому 1,0%), яку підприємство реалізовує у фермерські та господарства для годівлі худоби, відповідно і менше коштів підприємство отримує від її реалізації. Найбільшу питому вагу займає масло 47,6% у 2021 р., ще пов'язане в першу чергу із тим, що саме масло, формує профіль діяльності підприємства. Протягом досліджуваного періоду зменшилася питома вага виробництва спредів на 1,1 пункт структури і підвищилася питома вага твердих сирів в асортименті до 1,2 пунктів, виробництво яких підприємство запустило ще у 2018 р.

Сировину для виробництва підприємство купує у сільськогосподарських підприємств та у населення. У табл. 2.2 представлено обсяги сировини для

максимального завантаження виробничих потужностей підприємства у розмірі 26232 т на 2021 рік.

Таблиця 2.2

Необхідні обсяги сировини для максимального завантаження підприємства, т

Джерела надходження	Місяці року												Разом
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	
Молоко	1142	1425	2284	2300	2970	2970	2970	2850	2300	2250	1400	1400	26232

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, з табл. 2.2 видно, що підприємство має сезонний характер, що пояснюється зниженням можливості отримання сировини від постачальника.

Забезпеченість підприємства у сировиною, матеріалами та пакувальними виробами наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Перелік постачальників ТОВ «Галіївський маслозавод», 2021 р.

Найменування видів сировини, матеріалів та пакувальних виробів	Постачальники	Кількість придбаної сировини, матеріалів (тон)	Загальна вартість сировини, матеріалів та пакувальних виробів, тис. грн.
Молоко сире	Фермерські господарства, сільськогосподарські підприємства, населення	22480	60050
Жир (замінник молочного жиру)	ТОВ «Катеринопольський Агропродукт»	81490	913254
Ящики	ТОВ «Вітас»	157167	358142
Фольга	СП ПП «Техноторг»	1153	531031
Мішки поліетиленові	ТОВ «Поліпласт»	66900	103382
Мішки бумажні	ФОП «Вакульчук В.С»	39544	11695
Маслотара	ВАТ «Луцький КРК»	127620	65742

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, для забезпечення потреб виробництва підприємством закуповуються паперові мішки, ящики, банки та марля. Сировина та матеріали, які надходять на виробництво дозволені до використання органами Держсанепідемнагляду України.

Кінцевими споживачами продукції підприємства виступають жителі України, які купують продукцію ТМ «Фаворит», проте дистриб'юторами виступають

здебільшого великі сітьові магазини МЕТРО, Сільпо, ФОРА та ФОЗІ, АТБ, Полісся-продукт та інші.

Організаційна структура управління являє собою сукупність взаємозалежних елементів і ланок управління, які виражають ставлення влади та підпорядкування та юридично закріплені в нормативних документах (Статут, Положення про підрозділи, Посадові інструкції), рис. 2.1.

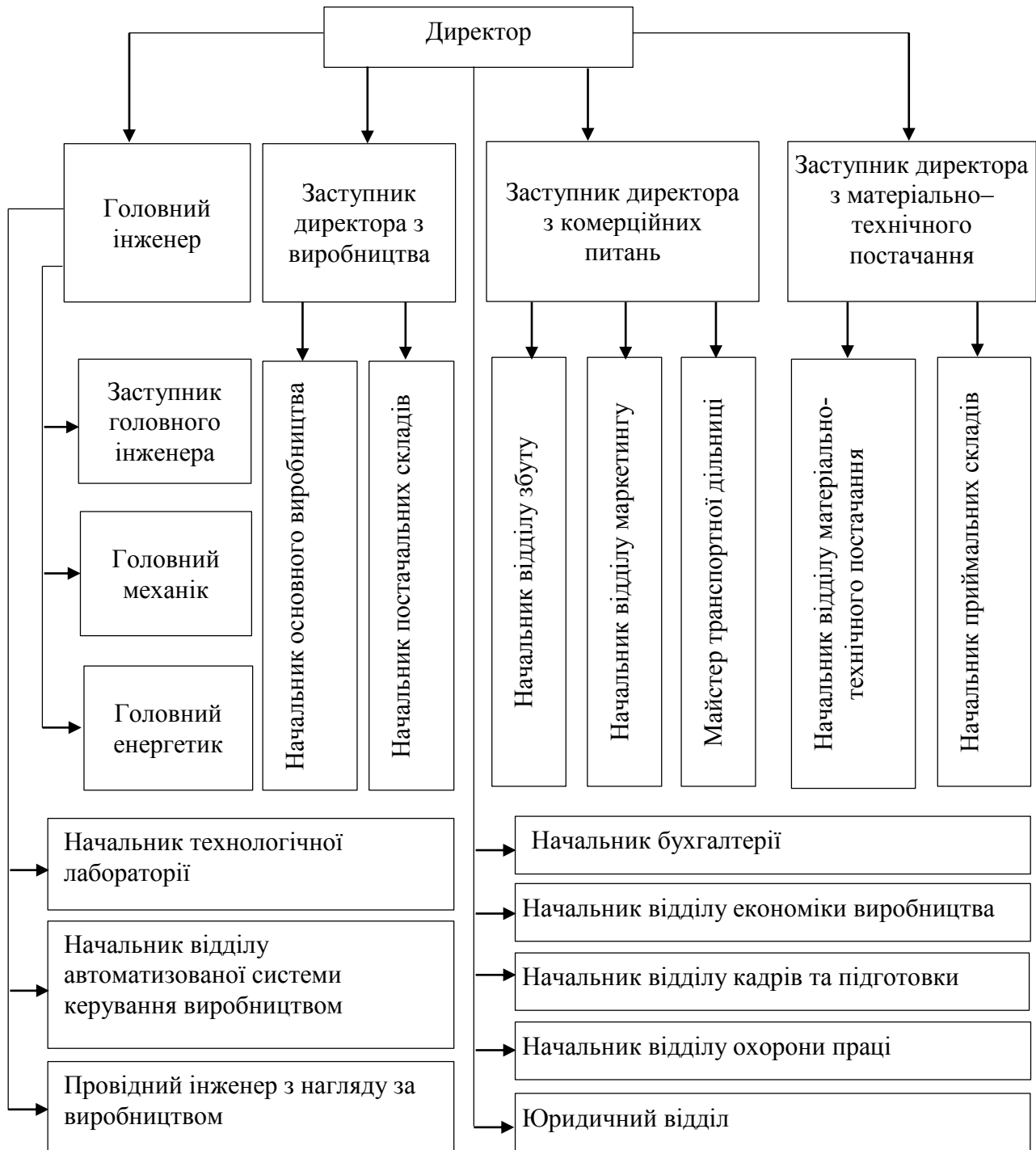


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Організаційна структура ТОВ «Галіївський маслозавод» є лінійно-функціональною, що повною мірою відповідає головним цілям та завданням його діяльності. Перевагами цієї структури є:

- висока компетентність функціональних керівників;
- зменшення дублювання зусиль та споживання матеріальних ресурсів у функціональних областях;
- оперативність прийняття та реалізації управлінських рішень;
- можливість сконцентрувати увагу на всіх сторонах діяльності підприємства;
- відносна простота реалізації функцій управління;
- чітко виражена відповідальність.

Головним керуючим органом підприємства є Директор, це також обумовлено й організаційно-правовою формою підприємства (товариство з обмеженою відповідальністю).

Отже, одноосібним виконавчим органом є Генеральний директор, який діє на підставі «Положення про виконавчий орган Товариства», затвердженого Загальними зборами засновників. Генеральний директор здійснює оперативне керівництво діяльністю Товариства та наділяється відповідно до законодавства України всіма необхідними повноваженнями для виконання цього завдання. Генеральний директор підзвітний Загальним зборам учасників товариства.

Головний інженер - керує розробкою планів розвитку підприємства, модернізацією та реконструкцією обладнання, заходами стосовно запобігання шкідливого піву виробництва на навколишнє середовище. Слідкує за раціональним використанням ресурсів. Піклується про працівників, створюючи сприятливі та безпечні умови праці.

Головний економіст - методично керує и скориговує діяльність відділу економіки виробництва по складанню прогнозів на основі даних щодо попиту на продукцію заводу. Слідкує за своєчасним поданням звітності про результати економічної діяльності Генеральному директору. Організовує розробку методів економічної оцінки заходів, спрямованих на покращення організації виробництва.

Головний бухгалтер - забезпечує раціональну організацію обліку звітності на підприємстві на основі форм та методів бухгалтерського обліку та контролю. Організовує правильне нарахування та перерахування платежів у державний бюджет. Відповідає за своєчасне складання бухгалтерської звітності на основі даних первинних документів и бухгалтерських звітів. Також організовує розрахунки по заробітній платі з працівниками підприємства, і керує працівниками бухгалтерії маслозаводу.

Юрист-консультант - розробляє або бере участь у розробленні документів правового характеру. Здійснює методичне керівництво правовою роботою на підприємстві, надає правову допомогу структурним підрозділам та громадським організаціям, бере участь у підготовці обґрунтованих відповідей у разі висунення претензій. За участю інших підрозділів підприємства готує матеріали про крадіжки, розтрата, нестачі, випуск недоброякісної, нестандартної та некомплектної продукції, порушення екологічного законодавства тощо. Бере участь у роботі з укладання господарських договорів, підготовці висновків про їх обґрунтованість, розробленні умов колективних договорів, а також розгляді питань щодо дебіторської и кредиторської заборгованості. Контролює своєчасність подання довідок, розрахунків, пояснень та інших матеріалів для підготовки відповідей на претензії. Веде довідково-інформаційну роботу щодо питань законодавства та нормативних актів, застосовуючи технічні засоби, а також здійснюючи облік чинного законодавства та інших нормативних актів, які надходять на запит, а також розроблює пропозиції для удосконалення діяльності підприємства. Дає довідки та консультації працівникам підприємства щодо питань чинного законодавства, а також готує висновки з організаційно-правових та інших юридичних запитів, надає допомогу з оформлення документів та актів майнового та правового характеру.

Заступник директора з виробництва - керує роботою з оперативного регулювання використання засобів та предметів праці, забезпечення ритмічного випуску продукції згідно з планом виробництва та договорами постачання. Здійснює розроблення виробничих планів и календарних графіків випуску продукції на підприємстві та в його підрозділах, їх коригування протягом

планового періоду. Організовує оперативний контроль за забезпеченням виробництва технічною документацією, устаткуванням, інструментом, матеріалами, транспортом, а також здійснює підготовку виробництва нових видів продукції. Забезпечує щоденний оперативний облік процесу виробництва, виконання випуску продукції за кількістю та номенклатурою виробів, контроль за станом и комплектністю незавершеного виробництва, додержанням установлених норм заділів на складах та робочих місцях, за раціональністю використання машин та обладнання та своєчасним виконанням вантажно-розвантажувальних робіт. Керує робітниками відділу. Усі виробничі підрозділи маслозаводу здійснюють свою діяльність на основі посадових інструкцій.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Галіївський маслозавод»

Під фінансово-економічним станом розуміється здатність підприємства фінансувати свою діяльність. Він характеризується забезпеченістю фінансовими ресурсами, необхідними для нормального функціонування підприємства, доцільністю їх розміщення та ефективністю використання, фінансовими взаємовідносинами з іншими юридичними та фізичними особами, платоспроможністю та фінансовою стійкістю.

Фінансово-економічний стан може бути стійким, нестійким та кризовим. Здатність підприємства своєчасно проводити платежі, фінансувати свою діяльність на розширеній основі свідчить про його стійкий фінансовий стан.

Фінансово-економічний стан підприємства залежить від результатів його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Якщо виробничий і фінансовий плани успішно виконуються, це позитивно впливає фінансове становище підприємства. І навпаки, внаслідок недовиконання плану з виробництва та реалізації продукції відбувається підвищення її собівартості, зменшення виручки та суми прибутку і як наслідок – погіршення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

Стійке фінансове становище своєю чергою надає позитивний вплив виконання виробничих планів і забезпечення потреб виробництва необхідними ресурсами. Тому фінансово-економічна діяльність як складова частина господарської діяльності спрямована на забезпечення планомірного надходження та витрачання грошових ресурсів, виконання розрахункової дисципліни, досягнення раціональних пропорцій власного та позикового капіталу та найбільш ефективного його використання.

Головна мета діагностики фінансово-економічного своєчасно виявляти та усувати недоліки у фінансовій діяльності та знаходити резерви покращення фінансового стану підприємства та його платоспроможності.

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства передбачає проведення: попереднього огляду економічного та фінансового стану суб'єкта господарювання; здійснення оцінки його майнового стану, який складається з побудови аналітичного балансу шляхом його вертикального та горизонтального аналізу, балансу та діагностики якісних змін у майновому стані підприємства; оцінки доходів та витрат підприємства, а також аналізу показників ліквідності, фінансової стійкості та рентабельності підприємства.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показник	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід, тис. грн.	206795	256392	312010	105215	50,9
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	202540	255515	314868	112328	55,5
3	Валовий прибуток	4255	877	-2858	-7113	-167,2
4	Чистий прибуток, тис. грн.	1367	185	231	-1136	-83,1
5	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	28103,5	39672,5	63931	35827,5	127,5
6	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	2590,5	2613	2652	61,5	2,4
7	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	25513	37059,5	61279	35766	140,2
8	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	279	303	326	47	16,8

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7
10	Фондовіддача	79,8	118,5	117,7	37,9	47,5
11	Фондомісткість	0,013	0,008	0,008	-0,005	-38,5
12	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	9,28	8,62	8,13	-1,15	-12,4
13	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	741,2	846,2	957,1	215,9	29,1
14	Коефіцієнт оборотності оборотних активів, об в рік	7,4	6,9	5,1	-2,3	-31,1

Джерело: складено автором за даними підприємства

За даними табл. 2.4 можна зробити висновки, що підприємство не дивлячись на ряд зовнішніх загроз, пов'язаних із COVID-19 підприємство нарощувало обсяги виробництва та реалізації продукції. Чистий дохід при цьому збільшився на 50,9%, собівартість мала більший ріст через коригування логістики та здороження сировини і матеріалів – 55,5%, що негативно вплинуло на валовий прибуток, який в кінцевому підсумку зменшився на 267,2%. Чистий фінансовий результат підприємства позитивний, проте зменшився на 83,1% відносно 2019 р.

За показниками ефективності використання ресурсів, то позитивним є зростання фондовіддачі на 45,7%, зростання продуктивності праці на 29,1%, що говорить про ефективне використання технічних засобів та людського чинника на підприємстві, поряд із тим відмітимо гальмування оборотності оборотних активів на 31,1 %, що в першу чергу пов'язане із труднощами логістики в періоди жорстких локдаунів.

Стійкість фінансового стану підприємства значною мірою залежить від доцільності та обґрунтованості вкладення фінансових ресурсів у активи. У процесі функціонування підприємства величина активів, їх структура зазнають постійних змін. Найбільш загальне уявлення про якісні зміни у структурі коштів та джерел їх утворення, а також динаміку цих змін можна отримати за допомогою вертикального та горизонтального аналізу балансу.

Вертикальний аналіз показує структуру коштів підприємства та джерел їх утворення. Горизонтальний аналіз полягає у побудові однієї кількох аналітичних таблиць, у яких абсолютні показники доповнюються відносними темпами зростання (зниження). Ступінь агрегованості показників визначається аналітиком.

Зазвичай, беруться базисні темпи зростання за кілька років (суміжних періодів), що дозволяє аналізувати як зміна окремих показників, а й прогнозувати їх значення. Горизонтальний та вертикальний аналізи взаємодоповнюють один одного. Тому практично не рідко будують аналітичні таблиці, що характеризують як структуру бухгалтерської звітності, і динаміку окремих її показників, табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	2531	8,5	2695	5,4	2609	3,3	78	3,1	-5,2
в т.ч. основні засоби	1199	4,0	1356	2,7	1387	1,8	188	15,7	-2,2
2. Оборотні активи	27137	91,5	46982	94,6	75576	96,7	48439	178,5	5,2
в т.ч. запаси	6498	21,9	30864	62,1	56442	72,2	49944	В 7,7 р.б.	50,3
дебіторська заборгованість	7433	25,0	7780	15,7	17283	22,1	9850	133	-2,9
грошові кошти	9143	30,8	4446	8,9	884	1,1	-8259	-90,3	-29,7
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	-5915	-20,3	-5730	-11,5	-5499	-7,0	416	-7,0	13,3
в т.ч. зареєстрований капітал	100	0,3	100	0,2	100	0,1	0	0	-0,2
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-6015	-20,3	-5830	-11,7	-5599	-7,2	416	-6,9	13,1
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	35583	119,9	55407	111,5	83684	107,0	48101	135,2	-12,9
БАЛАНС:	29668	100	49677	100	78185	100	48517	163,5	X

Джерело: складено автором за даними підприємства

Вертикальний аналіз діяльності підприємства показує нам, що найбільшу питому вагу в активах підприємства займають оборотні активи, які у 2021 р. склали 96,7%, а у пасивах - поточні зобов'язання та забезпечення – 107,0%. Такий високий відсоток поточних зобов'язань обумовлений тим, що у попередні періоди

на підприємстві сформувався стійкий непокритий збиток, через отримані збитки у попередніх фінансових періодах, отже можна спостерігати від'ємне значення власного капіталу.

Горизонтальний аналіз дає можливість відмітити те, що оборотні активи в цілому збільшилися на 178,5%, а поточні зобов'язання – на 135,2%. В той же час запаси збільшилися майже у 8 разів, а дебіторська заборгованість – на 133%.

Аналіз формування фінансових результатів діяльності підприємства дає можливість зрозуміти динаміку доходів та витрат підприємства в процесі формування результатів його господарської діяльності, табл. 2.6

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	206795	256392	312010	105215	50,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	202540	255515	314868	112328	55,5
Валовий прибуток	4255	877	-2858	-7113	-167,2
Інші операційні доходи	356	2039	285	-71	-19,9
Адміністративні витрати	3952	3888	4904	952	24,1
Витрати на збут	7322	9100	10629	3307	45,2
Інші операційні витрати	1812	1410	1639	-173	-9,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	-8475	-11482	-19745	-11270	133,0
Доход від участі в капіталі	3131	9963	3227	96	3,1
Інші доходи	7016	1745	16800	9784	139,5
Інші витрати	4	0	0	-4	-100
Фінансовий результат до оподаткування	1668	226	282	-1386	-83,1
Витрати з податку на прибуток	301	41	51	-250	-83,1
Чистий прибуток	1367	185	231	-1136	-83,1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Оцінивши дані табл. 2.6 можна зробити наступні висновки. Операційна діяльність підприємства протягом трьох років потребує негайного корегування, адже фінансовий результат від'ємний протягом усього періоду дослідження -8475 тис. грн. у 2019 р. і – 19745 тис. грн. у 2021 р., що в свою чергу обумовлене зростанням собівартості реалізованої продукції на 55,5%, адміністративних витрат

та витрат на збут відповідно на 24,1% та 45,2%. Незважаючи на прорахунки операційної діяльності підприємство протягом останніх трьох років отримує чистий прибуток за рахунок інших доходів, які у 2021 р. зросли на 139,5% відносно 2019 р.

Фінансове становище підприємства можна оцінювати з погляду короткострокової та довгострокової перспектив. У першому випадку критерії оцінки фінансового стану – ліквідність і платоспроможність підприємства, тобто, здатність своєчасно та в повному обсязі здійснювати розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями.

Під ліквідністю будь-якого активу розуміють здатність його трансформуватися в кошти, а ступінь ліквідності визначається тривалістю часового періоду, протягом якого ця трансформація може бути здійснена. Чим коротший період, тим вища ліквідність цього виду активів.

Говорячи про ліквідність підприємства, мають на увазі наявність у нього оборотних коштів у розмірі, теоретично достатньому для погашення короткострокових зобов'язань хоча б і з порушенням строків погашення, передбачених контрактами.

Отже, аналізуючи дані табл. 2.7 відмітимо, що у 2021 р. загальний коефіцієнт ліквідності становив 0,9, що говорить про те, що підприємство може погасити 90% своїх поточних зобов'язань у разі їх виникнення. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 0,26 пунктів і становив у 2021 р. 1%., це пов'язано із тим, що у карантинний період підприємству не вдавалося вчасно відправляти продукцію за кордон, що викликано логістичними проблемами, і саме з цієї причини підприємство збільшило свої запаси, крім того утруднилися розрахунки з вітчизняними дебіторами.

Другою, найважливішою характеристикою фінансового стану підприємства – стабільність його діяльності у довгостроковій перспективі. Вона пов'язана із загальною фінансовою структурою підприємства, ступенем її залежності від кредиторів та інвесторів.

Фінансова стійкість у довгостроковій перспективі характеризується співвідношенням власних та позикових коштів. Однак цей показник дає лише загальну оцінку фінансової стійкості. Тому у світовій та вітчизняній обліково-аналітичній практиці розроблено систему показників.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р до 2019 р. +,-
	2019	2020	2021	
1	2	3	4	5
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	0,76	0,89	0,90	0,14
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,08	0,01	-0,26
3. Чистий оборотний капітал	-8446	-8425	-8108	-338
4. Коефіцієнт автономії	-0,20	-0,12	-0,07	0,13
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	-0,17	-0,1	-0,07	0,1
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	-0,29	-0,15	-0,08	0,21
7. Коефіцієнт оборотності активів	7,36	6,46	4,88	-2,48
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	-34,9	-44,7	-56,7	-21,8
9. Рентабельність господарської діяльності, %	0,63	0,07	-0,07	-0,7
10. Рентабельність власного капіталу, %	-23,1	-3,2	-4,2	18,9
11. Рентабельність операційної діяльності, %	-3,9	-4,3	-5,9	-2,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, ми бачимо, покращився показник автономії підприємства, пов'язане в першу чергу з тим, що підприємство останні роки не отримує збитків, відповідно зріс у 2021 р. коефіцієнт фінансової стабільності на 0,1 пункт, і відповідно, підвищився показник забезпеченості власними засобами на 0,21 пункт.

Через відволікання грошових коштів у запаси та дебіторську заборгованість у 2021 р. при гальмувалася швидкість обороту оборотних активів та власного капіталу підприємства.

Узагальнюючим показником є рентабельність підприємства, яка дещо знижилася відносно показників 2019 р., і характеризується від'ємними показниками через неефективність операційної діяльності підприємства, в ході якої витрати є більшими за доходи підприємства.

2.3. Оцінка рівня організації планування як функції менеджменту на підприємстві

Цільова орієнтація системи планів здійснюється за допомогою організаційно-ієрархічної супідрядності та природно обумовленої кооперації об'єктів планування. Основою системи планів є довгострокова цільова програма, що містить основні настановні показники діяльності структурних одиниць та підприємства загалом.

Оперативне планування у ТОВ «Галіївський маслозавод» передбачає розробку планів-графіків як для менеджерів відділів, так і для окремих співробітників. Схематично систему планування за тривалістю планового періоду можна зобразити таким чином, рис. 2.2. Стрілками на рисунку позначено зв'язок за якого один вид планування є підставою для здійснення іншого виду планування.

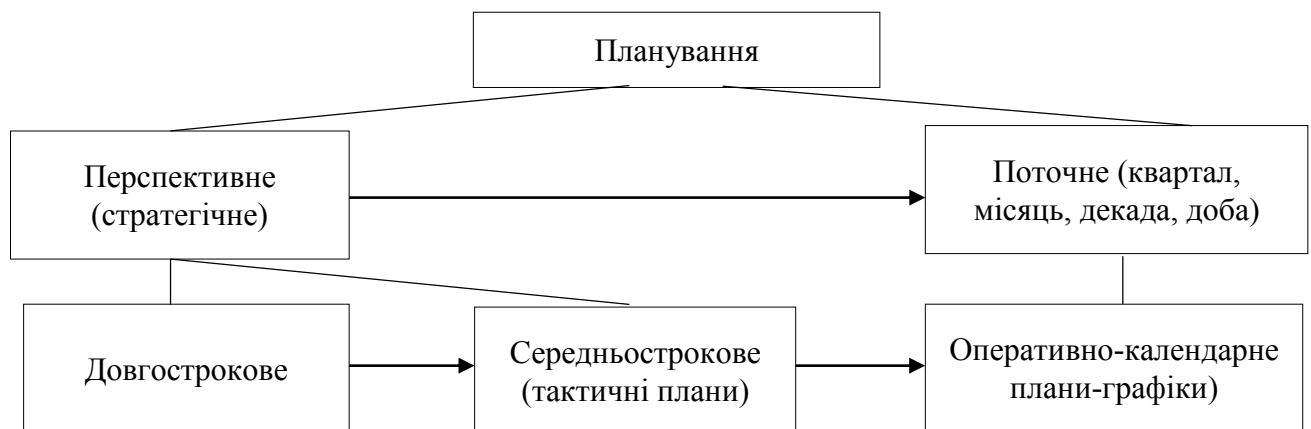


Рис. 2.2. Процес планування діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Віддалені довгострокові цілі двічі піддаються плануванню - у довгострокових та оперативних планах. Спочатку віддалені цілі входять у план як предмет розробки, тобто, в оперативному та поточному планах визначаються завдання виконавцям (відділам), терміни початку виробництва, обсяги та дати їх завершення. Далі з запасів та грошових коштів виділяються необхідні резерви, які також підлягають поточному плануванню.

Оперативне планування є розгорнутим продовженням поточного планування виробництва та включає деталізацію поточного плану підприємства та доведення

його завдань до кожного цеху, відділу, дільниці, бригади, робітника. Плани та графіки при цьому складаються на квартал, місяць, декаду, добу, зміну, а іноді на кожну годину.

Загалом довгострокове, поточне та оперативне планування взаємопов'язані і є системою планування, яка об'єднує в комплекс весь механізм планової роботи ТОВ «Галіївський маслозавод», табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Організаційно-ієрархічна схема узгодженості та кооперації планування
ТОВ «Галіївський маслозавод»

Періодичність плану	Форма замовлення	Структура показників планування	Відповідальні виконавці плану
Оперативно-календарний	Замовлення споживачів	Натуральні норми та нормативи	Цех №1,2,3
Поточний	Переважно замовлення споживачів	Натуральні - за видами продукції, вартісні - детально, норми та нормативи, трудові - детально	Цех №1,2,3 відділи: економіки виробництва, матеріально-технічного постачання, основного та допоміжного виробництва
Середньостроковий	Замовлення споживачів, прогнози	Укрупнені, вартісні, натуральні, трудові, норми та нормативи	Цех №1,2,3 відділи: економіки виробництва, матеріально-технічного постачання
Довгостроковий	В основному прогнози, частково замовлення	Укрупнена номенклатура виробів, обсяги фінансування, ДОХІД	Цех №1,2,3 відділи: економіки виробництва, матеріально-технічного постачання
Стратегічний	Прогнози	Найважливіші види продукції, обсяги фінансування, ефективність	Відділи: маркетингу, збуту економіки виробництва, матеріально-технічного постачання

Джерело: складено автором за даними підприємства

Виробнича програма підрозділів підприємства повинна мати ресурсне обґрунтування. До ресурсів, які забезпечують виконання виробничої програми, належать виробнича потужність, персонал і матеріали.

Розроблення планів починається із плану надходження сировини у виробництво, табл. 2.9.

За даним табл. 2.9 можна зробити висновки, що в цілому план забезпечення підприємства молоком було виконано і навіть перевиконано. Більше, ніж планувалося сировини надійшло у на давальницьких засадах, а також більше біло

куплено сировини у населення. В цілому підприємство виконало план по постачанню сировини.

Таблиця 2.9

Виконання плану надходження молока на підприємство 2021 рр., т

Джерело закупівлі сировини	План	Факт	Відсоток виконання плану	Відсоток зарахування у виконання плану	Відхилення факту від плану, +/-
Загальна маса надходження молока сирого	26232	26783	102,1	100	551
Куплено:	21166,9	21527,8	101,7	100	360,9
у підприємств	16954,8	16828,5	99,3	99,3	-126,3
у населення	4212,1	4699,3	111,6	100	487,2
Молоко, яке надійшло на перероблення на давальницьких засадах	5065,1	5255,2	103,8	100	190,1
Загальний відсоток виконання плану, %	х	х	103,7	х	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Ще одним важливим планом є план виробництва продукції за асортиментом продукції, табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Виконання плану з виробництва продукції підприємства за асортиментом у 2021 р. у натуральному вимірі, т.

Асортимент	План	Факт	Відсоток виконання плану	Відсоток зарахування у виконання плану	Відхилення факту від плану, +/-
1	2	3	4	5	6
Масло	73660,5	74258,5	100,8	100,0	598
- жирністю 80-85%	26446	26446	100,0	100,0	0,0
- жирністю 72,5-79,9%	47214,5	47812,5	101,3	100,0	598
Молоко незбиране згущене	35281	35725	101,3	100,0	444
Молоко сухе знежирене	24298	24181	99,5	99,5	-117
Спреди	2051	2028	98,9	98,9	-23
- жирність 61,5%	741	906,5	122,3	100,0	165,5
- жирність 50%	1310	1121,5	85,6	85,6	-188,5
Сири тверді	16561,5	18252,5	110,2	100,0	1691
- бринза	5327	6282	117,9	100,0	955
- моцарела	4382	5115,5	116,7	100,0	733,5
- чедер	6852,5	6810	99,4	99,4	-42,5

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Суша сироватка	1506,5	1560	103,6	100,0	53,5
Загальний відсоток виконання плану, %	х	х	96,6	х	

Джерело: складено автором за даними підприємства

Згідно даних, наведених у табл. 2.10 відмітимо те, що план за асортиментом продукції у 2021 р було виконано на 96,6%, це обумовлено тим, що через карантинні обмеження досить часто корегувався асортимент та обсяги замовлень продукції, яка прямує на експорт. Внутрішній ринок залишився стабільним, адже споживачі мають стійку прихильність до продукції даної торгової марки. Також, на вимогу внутрішнього замовника, яким в даному випадку виступають сільськогосподарські підприємства було виготовлено більше сухої сироватка на 53,5 т, а сухого знежиреного молока мене на 117 т.

Окремо на підприємстві складається план виробництва з урахуванням норм витрат сировини та тарних матеріалів на виробництво та пакування асортиментного ряду продукції, представленого підприємством. В якому вказують норми витрат матеріалів, ціну сировини і здійснено трансформацію плану у натуральному виразі у план у грошову виразі.

Важливе значення для підприємства є виконання плану за сортністю, табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Виконання плану за сортністю та якістю продукції у 2021 р., т

Сортність	План	Факт	Відсоток виконання плану	Відсоток зарахування у виконання плану	Відхилення факту від плану, +/-
1	2	3	4	5	6
Вищий гатунок	67017,7	68174,2	101,7	100,0	1156,5
I гатунок	78212,8	79562,6	101,7	100,0	1349,8
II гатунок	7060,8	7208,2	102,1	100,0	147,4
Негатунковий продукт	1067,2	1060,1	99,3	99,3	-7,1
Разом	153358,5	156005	101,7	100,0	2646,5
Загальний відсоток виконання плану, %	х	х	101,2	х	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як видно з даних табл. 2.11 підприємство навіть перевиконало план з виробництва за сортністю продукції. Дана ситуація пояснюється тим, що молоко, яке надходило на виробництво переважно було екстра гатунку та I та II гатунку. Крім того, корегування сортності продукції відбулося внаслідок замовлень кінцевих споживачів.

В процесі планування важливим є узгодження виробничої програми з виробничо потужністю підприємства, адже обсяги замовлень мають виконуватися на діючому робочому обладнанні, яке є вже встановленим і вийшло на проектовану потужність.

Таблиця 2.12

Виконання плану та технічним забезпеченням підприємства у 2021 р.

Показник	План	Факт	Відсоток виконання плану	Відсоток зарахування у виконання плану	Відхилення факту від плану, +/-
1	2	3	4	5	6
Річний обсяг продукції, т	153358,5	156005	101,7	100,0	2646,5
Змінна продуктивність, т	290,5	291,5	100,3	100,0	1,0
Відпрацьовано машино-змін за рік	528	551	104,4	100,0	23,0
Коефіцієнт змінності	2,0	2,0	100,0	100,0	0,0
Відпрацьовано машино-днів	264	268	101,5	100,0	4,0
Число робочих днів	215	225	104,7	100,0	10,0
Потреба в робочому обладнанні, одиниць	23	24	104,3	100,0	1,0
Загальний відсоток виконання плану, %	x	x	102,4	x	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як видно, з табл. 2.12 план виробництва повинен мати технічне обґрунтування за кількістю встановленого обладнання, кількістю запланованих робочих днів та змінності роботи обладнання. Перевиконання плану може бути пов'язане з тим, що у підприємства терміново виникли нові контракти на постачання продукції і введенням в дію додатково встановлених одиниць обладнання. Даний план обов'язково має бути узгодженим із планом ремонтів обладнання та введення-

виведення виробничих потужностей. Він є підґрунтям розробки планів з постачання електроенергії та забезпечення теплоносіями.

Так як на підприємстві не повністю автоматизоване виробництво, то на ньому обов'язково складають план чисельності працівників, необхідних на певний плановий період, узгоджують його із планом виробництва та технічним планом підприємства, табл. 2.13

Таблиця 2.13

Виконання плану з трудомісткості і фонду заробітної плати у 2021 р.

Види робіт	Чисельність працівників, чол.		Фонд робочого часу, м-зм		Трудоза-трати, чол. / дн.		Середньо-денна тарифна ставка, грн.		Тарифний фонд заробітної плати, тис. грн.	
	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт	план	факт
Основне виробництво	244	244	528	551	128832	134444	43,46	43,46	19171,9	20007,1
Допоміжне виробництво	42	42	528	551	22176	23142	27,20	27,20	3300,1	3443,9

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як видно із табл. 2.13 чисельність працівників фактично відповідала плановим установкам, проте через збільшення обсягів виробництва, тобто відпрацьованого додаткового часу тарифний фонд запланований фактично виявився більше планового, хоча варто звернути увагу, що середньоденна тарифна ставка залишилася незмінною.

Всі ці плани на підприємстві взаємоузгоджені та обумовлені бюджетами та планами доходів і витрат і складають цілу систему планів підприємства.

Ще одним важливим завданням підприємства є забезпечення його організаційно-технічного розвитку, що дає можливість прискорити впровадження у діяльність підприємства нової техніки та технології в рамках стратегічних та поточних планів. Комплексне планування розвитку і підвищення ефективності діяльності знаходить своє відображення в плані організаційно-технічного розвитку підприємства, показниках ефективності виробництва та планах капітальних вкладень і капітального будівництва (інвестицій).

План технічного розвитку та організації виробництва повинний охоплювати наступні основні питання: створення й освоєння нових видів продукції та підвищення якості продукції, що випускається; впровадження прогресивної технології, механізації й автоматизації виробництва; вдосконалення планування, організації, контролю та управління в цілому; впровадження прогресивної організації праці; капітальний ремонт та модернізація основних засобів; заходи щодо економії сировини, матеріалів та всіх енергетичних ресурсів; основні техніко-економічні показники рівня виробництва та продукції, що випускається; соціальний розвиток підприємства, табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Виконання плану організаційно-технічного розвитку підприємства,

2021 р., тис. грн.

Вид робіт	План	Факт	Відсоток виконання плану	Відсоток зарахування у виконання плану	Відхилення факту від плану, +/-
1	2	3	4	5	6
Джерело фінансування – залучені кошти					
Обладнання для сироваріння	4236	4236	100,0	100,0	0,0
Проведення реконструкції цеху №2	237	237	100,0	100,0	0,0
Джерело фінансування – власні кошти					
Підвищення кваліфікації працівників	67	45	67,2	67,2	-22,0
Модернізація обладнання	186	216	116,1	116,1	30,0
Загальний відсоток виконання плану, %	х	х	95,8	х	х

Джерело: складено автором за даними підприємства

Щодо виконання плану з організаційно-технічного розвитку підприємства, табл. 2.14 варто відмітити, що все фінансування, що було заплановано здійснити за рахунок коштів інвесторів у 2021 р. було реалізоване на 100,0%. Щодо низки заходів, які фінансувалися за рахунок власних коштів, то тут невиконання плану було за статтею підвищення кваліфікації працівників на 22,0 тис. грн., тобто план було виконано лише на 67,2%, а на виконання плану з модернізації обладнання навпаки було витрачено коштів більше, піж передбачалося на 16,1% , тобто на 30,0

тис. грн. В цілому недовиконання одного плану і перевитрати за іншим можна пояснити тим, що бюджет фінансування був обмежений власними коштами, а перевитрати з модернізації не дали можливість повністю реалізувати план підвищення кваліфікації працівників.

Для виявлення відповідності між процесом планування та ефективністю виробництва на підприємстві, пропонуємо оцінити ефективність планування за допомогою експертного опитування. Передумовою для оцінювання є встановлення переліку і послідовності дій у плановому процесі.

Планування підвищення ефективності виробництва, як правило, передбачає розроблення таких розділів: план ефективного використання виробничих ресурсів; план дій із управління процесом виробництва; план заходів із управління якістю виробленої продукції; план науково-технічного розвитку підприємства; план управління соціальним розвитком підприємства.

Кожен із зазначених розділів складають із зазначенням виконавців, за видами робіт, термінами виконання та визначенням уповноважених за контролем перебігу процесів.

Ці розділи служать основою планування ефективності виробництва і на переробних підприємствах. Дієвість і результативність даного процесу відображається у показниках ефективності діяльності підприємств.

Метод експертного опитування передбачає залучення експертів для проведення оцінювання. У даному випадку їх було 10. Експертну групу сформовано з керівників і спеціалістів відділів економіки виробництва, основного та допоміжного виробництва, відділу маркетингу та збуту та бухгалтерії. На розгляд їм було подано для оцінювання перелік планів підприємства за три останні роки, відповідним чином закодovаних. Для цього складено анкету, кожному пунктові якої відповідає певний розділ плану, табл. 2.15.

Ефективність планування запропоновано оцінювати окремо за такими критеріями:

- періодичність планування – оцінюють частоту і систематичність розроблюваних планів, дотримання термінів планування та коригування планів;

- термін виконання – чіткість у формулюванні та обґрунтуванні кінцевої дати виконання;
- визначення виконавців та відповідальних осіб – наявність і повнота переліку виконавців та відповідальних осіб, а також розподілу обов’язків між ними;
- ступінь охоплення кількісних і якісних показників – наявність розробок необхідних показників за кожним із розділів плану.

Таблиця 2.15

Анкета для оцінювання ефективності планування

1	I. План ефективного використання виробничих ресурсів, у т. ч.:
2	1.1. Планування використання основних виробничих засобів (ОВЗ):
3	1.1.1. Завантаження ОВЗ і виробничих потужностей, підвищення фондовіддачі
4	1.1.2. Планування поточних і капітальних ремонтів
5	1.1.3. Планування модернізації обладнання
6	1.2. Планування трудових ресурсів:
7	1.2.1. Планування підвищення продуктивності праці
8	1.2.2. Планування оплати праці
9	1.2.3. Планування заходів мотивації праці
10	1.2.4. Планування організації праці та нормування праці
11	1.3. Планування матеріальних ресурсів:
12	1.3.1. Планування зниження матеріаломісткості
13	1.3.2. Розроблення планових матеріальних балансів
14	1.3.3. Розрахунок норм витрат матеріальних ресурсів
15	1.4. Планування фінансових ресурсів:
16	1.4.1. Планування підвищення оборотності оборотних коштів
17	1.4.2. Планування раціонального використання оборотних коштів
18	1.4.3. Планування додаткового залучення оборотних коштів
19	II. План дій із управління процесом виробництва:
20	2.1. Планування обсягу, номенклатури й асортименту продукції
21	2.2. Планування виробничої програми у вартісному виразі
22	2.3. Планування введення у виробництво нових видів продукції
23	III. План заходів із управління якістю виробленої продукції:
24	3.1. Планування підвищення якості готової продукції
25	3.2. Підвищення сортності
26	IV. План науково-технічного розвитку підприємства:
27	4.1. Планування заходів із впровадження нової техніки
28	4.2. Планування заходів із впровадження нових технологічних процесів
29	4.3. Планування заходів охорони навколишнього середовища
30	V. План управління соціальним розвитком підприємства:
31	5.1. Планування заходів соціального розвитку

Джерело: складено автором

Процедура виставлення оцінки експертом передбачає детальне вивчення всіх розділів плану і занесення відповідного балу в анкету. Оцінка за кожним критерієм

здійснена за 10-тибальною шкалою. Значення рейтингової оцінки за цією шкалою є таким:

- 1–2 – нема ознак за критерієм;
- 3–4 – низький рівень організації процесу планування;
- 5–6 – середній рівень організації планування;
- 7–8 – високий рівень організації процесу планування;
- 9–10 – максимально високий рівень планування.

Для опрацювання даних експертного опитування користуються системою показників [17, 139–144], серед яких:

- середнє значення в балах для кожного напрямку (M_i):

$$M_i = \frac{\sum_{j=1}^m C_{ij}}{m_i} \quad (2.1)$$

де M_i – середнє значення в балах за i -им розділом плану; $I = 1, \dots, n$; n – кількість розділів плану, за яким здійснюють оцінювання, $n = 22$; $j = 1, \dots, m$; m – кількість експертів, які взяли участь в оцінюванні, $m=10$; m_i – кількість експертів, які оцінили i -ий розділ плану; C_{ij} – експертна оцінка, що її j -м експерт поставив за i -ий розділ плану.

- коефіцієнт активності експертів (K_{aei}):

$$K_{aei} = \frac{m_i}{m}, \quad (2.2)$$

де K_{aei} – коефіцієнт активності експертів за i -им напрямком оцінювання.

Коефіцієнт активності експертів за всіма розділами плану дорівнює 1, оскільки число виставлених оцінок відповідає кількості експертів, які взяли участь в оцінюванні. Для виявлення ступеня узгодженості думок експертів щодо проведеного опитування розрахуємо коефіцієнт варіації оцінок (γ_i) [17, 149]:

$$\gamma_i = \frac{\delta_i}{M_i} \quad (2.3)$$

$$\delta_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^m (C_{ij} - M_i)^2}{m_i - 1}} \quad (2.4)$$

де γ_i – коефіцієнт варіації оцінок, даних i -ому напрямку.

Значення цього коефіцієнта може коливатися від 0 до 100%. Чим вищий коефіцієнт варіації оцінок, тим істотніша розбіжність думок експертів. Значення

цього коефіцієнта, які ми розраховували, перебувають у межах від 6% до 11,3%, тобто є незначними. Тому думки експертів щодо проведеного опитування можна вважати узгодженими.

За допомогою формули 2.1 можемо порахувати співвідношення суми отриманих оцінок до максимально можливої суми оцінок як за кожним критерієм зокрема, так і за їхньою сукупністю.

Завданням експертів було оцінити вичерпність і точність інформації, поданої в окремому розділі плану. Тому правомірним буде зробити висновок, що чим вища оцінка за кожний розділ, тим кращим є процес планування. Пропонуємо виразити це за допомогою коефіцієнта ефективності планування за кожним окремим критерієм K_l , який розраховують за формулою (2.5):

$$K_l = \frac{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n c_{ij}}{B_{max} \times \sum_{i=1}^n m_i} \rightarrow 1 \quad (2.5)$$

де K_l – коефіцієнт ефективності планування за l -им критерієм; $l = 1, \dots, a$; a – кількість критеріїв, за якими оцінюють кожний розділ плану, $a = 4$; B_{max} – максимально можлива експертна оцінка (10).

На основі формули 2.5 можемо побудувати загальний коефіцієнт ефективності планування, який поєднує значення коефіцієнтів ефективності планування за всіма критеріями:

$$K_{en} = \frac{\sum_{l=1}^a \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n c_{ij}}{B_{max} \times \sum_{l=1}^a \sum_{i=1}^n m_i} \rightarrow 1 \quad (2.6)$$

K_{en} – коефіцієнт ефективності планування. Цей коефіцієнт показує, наскільки ефективним є процес планування загалом. Зауважимо, що значення коефіцієнта ефективності планування має прямувати до 1, оскільки сума експертних оцінок за кожним критерієм не може перевищувати максимально можливу оцінку, помножену на кількість розділів плану, а їхнє співвідношення може бути лише меншим за 1, або дорівнювати їй.

Отже, чим вищі експертні оцінки, тим більший коефіцієнт ефективності планування. Тому й високою є дієвість планових процесів і тим більша увага до виділених заходів. Відповідно й більшою буде ймовірність отримання високих кінцевих результатів діяльності, тобто підвищиться ефективність виробництва.

Таблиця 2.16

Узагальнюючі дані за підсумками оцінювання 2019-2021 рр.

Коефіцієнт ефективності планування	2019 р.	2020 р.	2021 р.
– за критерієм «періодичність планування», К1	0,82	0,74	0,69
– за критерієм «термін виконання», К2	0,82	0,74	0,68
– за критерієм «визначення виконавців та відповідальних осіб», К3	0,81	0,73	0,66
– за критерієм «ступінь охоплення кількісних і якісних показників», К4	0,81	0,73	0,70
Узагальнюючий коефіцієнт ефективності планування, Кеп	0,82	0,73	0,68

Джерело: складено автором за даними підприємства

Високе значення коефіцієнта ефективності планування за кожним із років свідчить про достатнє розроблення і обґрунтованість усіх розділів плану, а також на їхню дієвість, проте ефективність планової роботи на підприємстві з кожним роком падає, можливо це викликано ковідним періодом, який зумовив необхідність постійного корегування планів підприємства.

Для встановлення взаємозв'язку коефіцієнта ефективності планування з результатами функціонування підприємства порівняємо отримані значення цього коефіцієнта з узагальнюючими показниками ефективності виробництва, табл. 2.17.

Із інформації, наведеної в табл. 2.17, можна зробити висновок, що на із високим значенням коефіцієнта ефективності планування зафіксовано достатній рівень рентабельності виробництва та прибутку на 1 грн. загальних витрат та низьке значення показника витрат на 1 грн. реалізованої продукції, і навпаки.

Таблиця 2.17

Взаємозв'язок коефіцієнта ефективності планування та узагальнюючих показників ефективності виробництва

Роки	Коефіцієнт ефективності планування	Середнє значення узагальнюючих показників ефективності виробництва		
		Рентабельність виробництва, %	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн.	Прибуток на 1 грн. загальних витрат, грн.
2019	0,82	-0,07	1,04	0,06
2020	0,73	-1,23	1,05	0,001
2021	0,68	-1,71	1,06	0,001

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дослідженням встановлено, що для ефективної роботи підприємства загальний коефіцієнт ефективності планування має бути не меншим 0,6. Найоптимальніший він тоді, коли перевищує 0,65 (за підсумками оцінювання – це 0,68, 0,73 і 0,82).

З урахуванням зниження даного коефіцієнту протягом 2019-2021 рр на ТОВ «Галіївський маслозавод», запропоновано підприємству переглянути процес розроблення планів, а визначені за допомогою цього коефіцієнта слабкі місця усунути відповідно до кожного критерію оцінювання. Ї

Таким чином, порівняння ефективності планових процесів із показниками ефективності виробництва за аналізований період показало, що вони перебувають у взаємозв'язку як причина і наслідок. Це означає, що чим вищий коефіцієнт ефективності планування, тим вищі результативні показники діяльності підприємства, що доводить необхідність розроблення тактичних і стратегічних планів підвищення ефективності виробництва на високому рівні. Удосконалення планування у цьому контексті дасть змогу поліпшити процес управління ефективністю виробництва загалом.

Висновки за розділом 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Галіївський маслозавод» було створено в 1974 року в Житомирській обл., Чуднівському р-ні, с. Галіївка, також цього року розпочато його господарську діяльність. Головною метою діяльності підприємства є отримання прибутку, а також забезпечення населення потрібними для нормальної життєдіяльності продуктами харчування. Підприємство орієнтується в першу чергу на задоволення потреб у якісній та натуральній молочній продукції населення найближчих районів. Основними видами діяльності підприємства є: переробка сільськогосподарської сировини; випуск молочної продукції; ведення торговельно-закупівельної та комерційної діяльності.

Проведена діагностика фінансово-економічного стану підприємств дала можливість зробити висновки про те, що підприємство не дивлячись на ряд

зовнішніх загроз, пов'язаних із COVID-19 підприємство нарощувало обсяги виробництва та реалізації продукції. Чистий дохід при цьому збільшився на 50,9%, собівартість мала більший ріст через коригування логістики та здороження сировини і матеріалів – 55,5%, що негативно вплинуло на валовий прибуток, який в кінцевому підсумку зменшився на 267,2%. Чистий фінансовий результат підприємства позитивний, проте зменшився на 83,1% відносно 2019 р.

Оперативне планування у ТОВ «Галіївський маслозавод» передбачає розробку планів-графіків як для менеджерів відділів, так і для окремих співробітників.

Віддалені довгострокові цілі двічі піддаються плануванню - у довгострокових та оперативних планах. Спочатку віддалені цілі входять у план як предмет розробки, тобто, в оперативному та поточному планах визначаються завдання виконавцям (відділам), терміни початку виробництва, обсяги та дати їх завершення. Далі з запасів та грошових коштів виділяються необхідні резерви, які також підлягають поточному плануванню.

Оперативне планування є розгорнутим продовженням поточного планування виробництва та включає деталізацію поточного плану підприємства та доведення його завдань до кожного цеху, відділу, дільниці, бригади, робітника. Плани та графіки при цьому складаються на квартал, місяць, декаду, добу, зміну, а іноді на кожну годину. Загалом довгострокове, поточне та оперативне планування взаємопов'язані і є системою планування, яка об'єднує в комплекс весь механізм планової роботи ТОВ «Галіївський маслозавод».

Порівняння ефективності планових процесів, що відбуваються на підприємстві із показниками ефективності виробництва за аналізований період встановлено те, що вони перебувають у взаємозв'язку як причина і наслідок. Це означає, що чим вищий коефіцієнт ефективності планування, тим вищі результативні показники діяльності підприємства, що доводить необхідність розроблення тактичних і стратегічних планів підвищення ефективності виробництва на високому рівні. Удосконалення планування у цьому контексті дасть змогу поліпшити процес управління ефективністю виробництва загалом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ В СФЕРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ГАЛІЇВСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Напрями удосконалення планування як функції менеджменту підприємства

На сьогодні найважливішою передумовою розвитку підприємств в умовах ринкових відносин є стратегічне планування, його постійне і безперервне вдосконалення. В умовах ринкових відносин різко підвищилася відповідальність підприємств за економічні та фінансові результати роботи. Планування розвитку стало найважливішою сферою діяльності будь-якого суб'єкта соціально-ринкового господарства, особливо підприємства, що веде виробничо-комерційну діяльність. Зміна технології виробництва, вихід на нові ринки, розширення або згортання обсягів випуску продукції ґрунтуються на стратегії залучення, розподілу, перерозподілу і інвестування фінансових ресурсів. Тенденції розвитку локальної і глобальної ринкової ситуації (мало передбачувані зміни попиту, посилення цінової конкуренції на традиційних ринках, диверсифікація та завоювання нових ринкових ніш, зростання ризиків при проведенні операцій) лежать в основі зростаючої ролі стратегічного планування.

Стратегічне планування дозволяє створювати гнучкі управлінські структури, конструювати організаційні форми, що базуються на принципах системного аналізу і системного підходу, забезпечувати відповідність систем управління і рівня наявної матеріально-технічної бази виробництва. Стратегічне планування на підприємствах переробної промисловості орієнтоване на довгостроковий розвиток, досягнення вищих темпів економічного зростання на основі поетапного вдосконалення різних виробничо-технічних чинників та організаційно-управлінських структур. Відповідно до цього і потрібно формувати стратегічне планування за певними послідовними етапами.

Підприємства працюють з інформацією, взятою передусім з аналізів, прогнозів і вивчення тенденцій. Основу інформаційного забезпечення становить глибоке багаторівневе дослідження ринку за широким спектром показників і величин, що впливають на управління і результати роботи підприємства. Важливу роль при цьому відіграє так званий аналіз параметрів маркетингової сукупності, який за допомогою інформації про ціну, продукції, місце її виробництва і спосіб просування на ринок значною мірою впливає на рішення, що ухвалюються при формуванні стратегії підприємства.

Стратегія ТОВ «Галіївський маслозавод» не є самодостатньою, тому керівництво прагне до досягнення стратегічних цілей і домагається цього шляхом постановки завдань персоналу і контролю за їх виконанням. Ланцюг відносин при реалізації стратегії має складатися з двох елементів взаємодії керівництва і персоналу, що становлять собою цикл управління:

- вертикаль «керівництво-персонал», де відбувається визначення керівництвом завдання, доведеного до персоналу у вигляді конкретних установок, і контроль за виконанням на основі інформації, що надходить від співробітників. Потім здійснюється коригування завдання і, як наступна стадія, доведення до персоналу уточненої завдання;

- вертикаль «персонал-керівництво». Персонал отримує завдання, проводить роботу з її реалізації та інформує керівництво про результати. За принципом зворотного зв'язку наступною стадією є отримання відповідної реакції керівництва і коригування власних дій.

Слабкою ланкою в такій системі на ТОВ «Галіївський маслозавод» є інформаційні канали зв'язку між керівництвом і персоналом. Іноді вони не працюють, тому прийняття управлінського рішення засновується на неповноцінній інформації. Саме тому, керівництву ТОВ «Галіївський маслозавод» потрібен інструментарій, який дозволив би наповнити процес прийняття рішення адекватною і достатньою інформацією. Це може бути система збалансованих показників, що набула широкого поширення в практиці управління західних підприємств. Такими інструментами є система основних показників ефективності.

Більшість класичних підходів до стратегічного управління не приділяють достатньої уваги зв'язку між формулюванням цілей підприємства і заходами з їх реалізації, а також механізмам контролю за досягненням цих цілей.

Відповіддю на потребу в механізмах випереджаючого, повсякденно-стратегічного управління є розробка на початку 1990-х Ноланом Нортонем і Робертом Капланом загальної методології, відомої у світі бізнесу під назвою *Balanced Scorecard*, (BSC) – збалансована система показників [4]. Але спочатку розроблена для нефінансових організацій ця методика не була адаптована до обліку специфіки підприємств промисловості, не пропонувала готового набору показників, що характеризують діяльність підприємства, і алгоритму їх балансування.

Під системою основних показників ефективності розуміється система фінансових і нефінансових показників, що впливають на кількісну або якісну зміну результатів щодо стратегічної мети (або очікуваного результату). Система збалансованих показників включає основні показники ефективності, необхідні для кожного об'єкта контролю (виробничий або структурний підрозділ), і методику їх оцінки. Ці системи або методики становлять основу при прийнятті рішень, базуються на оцінці ефективності діяльності підприємства і спрямовані на досягнення його стратегічних цілей [28].

Під оцінкою ефективності ми розуміємо інструмент, який дозволяє визначити, наскільки управління підприємством відповідає рівню досягнення стратегічних цілей, зокрема зміцненню і зростанню його ринкової вартості. Варто зазначити, що ця методика це тільки інструмент, який полегшує процес прийняття управлінських рішень шляхом забезпечення керівництва повноцінною інформацією, але вона аж ніяк не є панацеєю у вирішенні системних проблем підприємства у стратегічному управлінні. Ця методика дозволяє ідентифікувати факт і межу виникнення проблеми, але не дає готових рішень.

Нарощування темпів і масштабів виробництва, підвищення якості продукції на сьогодні вже недостатні для досягнення конкурентної переваги на ринку, і тому

багато підприємств переходять на нові прогресивні методи корпоративного управління. Ці методи дозволять своєчасно реагувати на зміну умов на ринку.

Завдання системи основних показників ефективності і збалансованих показників полягає в приведення стратегії підприємства в комплексний набір показників його діяльності, який визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Набір показників задає основу для формування стратегії підприємства і включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні чинники успіху в сьогоденні і майбутньому. Формулюючи очікувані результати, підприємство ставить за мету і створює умови для її реалізації, а керівництво направляє енергію, здібності і знання співробітників на вирішення завдань довгострокової перспективи.

Базова установка концепції збалансованих показників полягає в тому, що традиційні фінансово-економічні показники є недостатніми для визначення стратегічного успіху підприємств і забезпечення зворотного зв'язку. Для вирішення цих завдань необхідно мати збалансованіший набір показників діяльності підприємств у різних площинах, що дозволяє контролювати чинники, що впливають на ці показники, а не просто відстежувати результати. Для успішного моніторингу прогресу в досягненні стратегічних цілей не слід всю увагу загострювати на оцінці минулої діяльності. Необхідно розглядати ті показники, які будуть впливати на результати підприємства в майбутньому.

Тому система збалансованих показників має включати чотири основні аспекти: фінансову діяльність, відносини зі споживачем, внутрішню виробничу діяльність, навчання і розвиток.

Методика удосконалення стратегічного планування на ТОВ «Галіївський маслозавод» включає кілька етапів (рис. 3.1), послідовність яких є важливою, оскільки їх зміна може негативно відобразитися на працездатності цілої системи стратегічного планування на підприємстві.

1. Формування стратегії. Чітко сформульована стратегія описує основні кроки, які слід зробити для досягнення визначених цілей і бажаних результатів. Стратегія підприємства має бути розбита на конкретні стратегічні ініціативи, у межах яких

виділені завдання для окремих структурних підрозділів, якщо такі є на підприємстві. Найважливішим елементом цього етапу є визначення пріоритетів стратегічних ініціатив і координація між підрозділами. Це дозволить значно зекономити кошти і час з урахуванням особливості харчових підприємств, пов'язаної з високою обіговістю коштів через безперервність технологічного процесу виробництва.

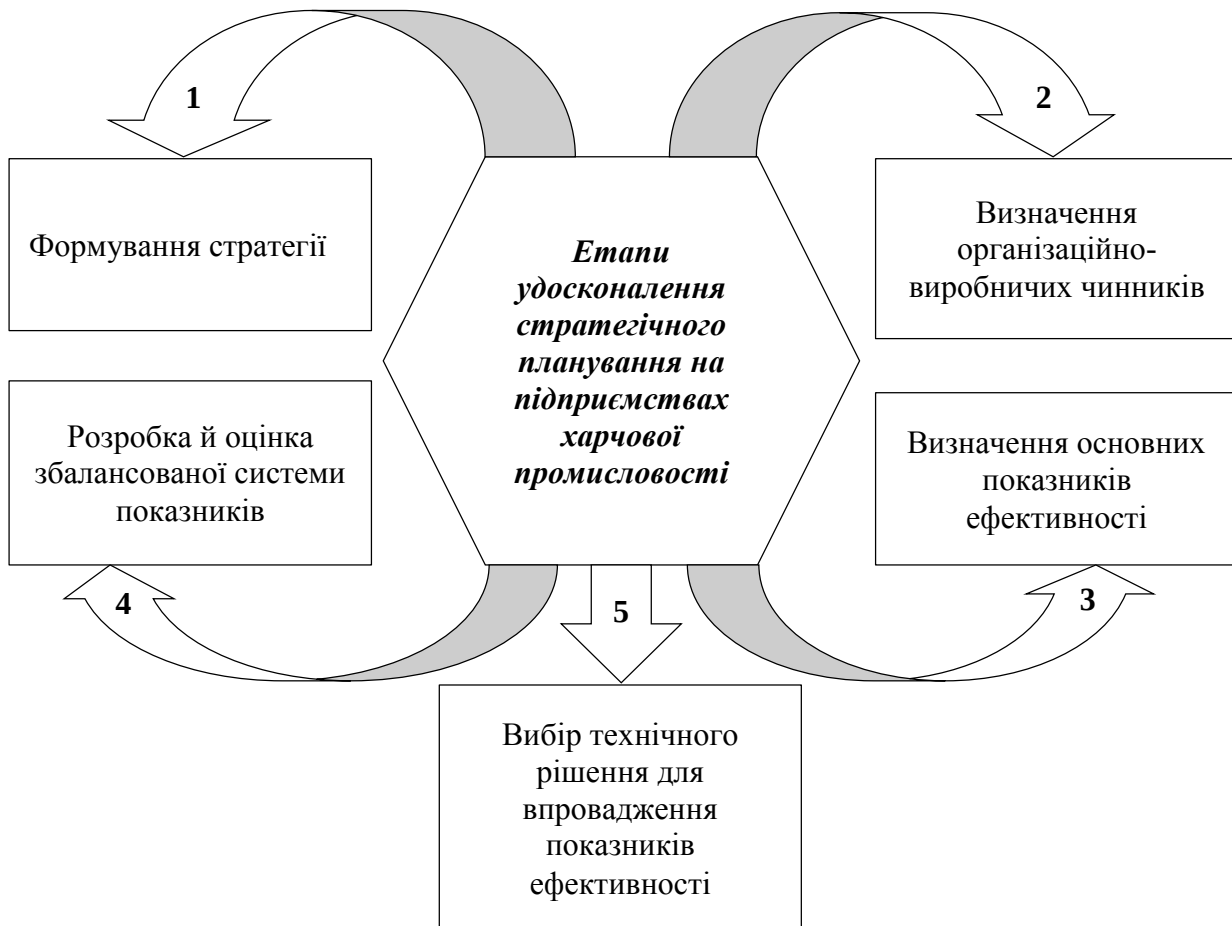


Рис. 3.1. Етапи удосконалення стратегічного планування на ТОВ «Галіївський маслозавод»

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

2. Визначення організаційно-виробничих чинників. На другому етапі визначаються найважливіші організаційно-виробничі чинники, тобто параметри всієї діяльності підприємства, які є життєво важливими для реалізації його стратегії. Для ТОВ «Галіївський маслозавод» – це: зниження собівартості

продукції, підвищення якості сировини та кінцевого товару, зниження часу простою обладнання.

3. Визначення основних показників ефективності. На цьому етапі відбувається відбір заходів щодо реалізації стратегії. Інструментом для визначення найважливіших чинників успіху є основні показники ефективності, причому це кількісні показники, виражені в цифровій формі. Необхідно сконцентруватися тільки на найважливіших з них, для того щоб відібрати тільки основні. Кількість таких показників має бути обмеженою (для реальності їх виконання та якості моніторингу). Крім того, обрані показники мають стимулювати співробітників на здійснення відповідних дій. Тому основними вимогами до таких показників ефективності є: обмежена кількість; єдність для всього підприємства; вимірність, можливість дати показник у цифровому вираженні; підконтрольність, тобто можливість впливати на чинники; стимул для співробітника, а саме: перспектива в кар'єрному рості, отримання премій та додаткових вихідних.

Структура системи основних показників ефективності залежить від специфіки підприємства і від завдань структурного підрозділу. Для ТОВ «Галіївський маслозавод» основними стратегічними завданнями є зниження собівартості виробленої продукції і скорочення кількості днів виробничого циклу. Для відділу матеріально-технічного постачання, наприклад, встановлюються ті показники ефективності, які відображають специфіку підприємства загалом і цього підрозділу зокрема. Відділ відповідає за безперервне забезпечення процесу виробництва і за підтримання необхідного рівня запасів на складі. Будь-який збій у процесі постачання призводить до простою виробництва. З іншого боку, збільшення запасів сировини на складі вилучає обігові кошти.

Для оцінки ефективності роботи цього відділу можна запропонувати такі показники: середній час від розміщення замовлення до отримання сировини (співвідношення план /факт), дні; середній час простою виробництва з вини постачання, години; кількість днів у циклі обіговості матеріалів (співвідношення план /факт); співвідношення вартості запасів на складі до обсягу виробництва (співвідношення план /факт), кошти. Така структура показників дозволяє

відстежити ефективність планування потреб виробництва в сировині, а також гарантує, що це не буде зроблено шляхом створення надлишкових запасів на складах.

4. Розробка й оцінка збалансованої системи показників. На цьому етапі розробляється узагальнена система фінансових і нефінансових показників, яка потім буде представлена керівництву. Таким чином, визначається важливість цього рівня, оскільки комбінація показників, їх інформативність і достатність будуть впливати на прийняття управлінського рішення. Об'єднання показників ефективності в систему збалансованих показників визначається кількома умовами: передусім об'єктом контролю, у ролі якого може виступити виробничий підрозділ, структурний підрозділ або цех, а також необхідністю оцінки основних чинників успіху для вирішення стратегічного завдання, встановленого для цього підрозділу. Такі умови залишають тільки ті показники, які важливі для оцінки.

5. Вибір технічного рішення для впровадження показників ефективності. На цьому етапі відбувається визначення джерела даних для інформаційного наповнення показників, що задовольняє умовам достатності, об'єктивності, своєчасності і надійності.

Як і будь-яка зміна системи управління підприємством, впровадження системи показників ефективності також наштовхується на обмеження і протидію. Причин тому кілька.

По-перше, це неготовність підприємства впровадити систему таких показників. Це особливо стосується ТОВ «Галіївський маслозавод» яке перебуває у кризовій ситуації, керівництво якого зайняте вирішенням термінових проблем, а не формуванням стратегії розвитку.

По-друге, потенційне ослаблення позицій керівництва, оскільки його діяльність стає більш прозорою, і керівники часто сприймають таку систему як інструмент тиску.

По-третє, наявність інформаційних систем, тобто сукупності організаційних і технічних засобів для збереження та обробки інформації з метою забезпечення інформаційних потреб керівника.

По-четверте, фактор постійного використання системи показників ефективності. Якщо система не використовується на регулярній основі, то її ефект зводиться до нуля.

По-п'яте, необхідно враховувати, що така система не замінює управлінську звітність для управління оперативною діяльністю підприємства.

3.2. Резерви підвищення ефективності планування на підприємстві

Виходячи з описаного у попередньому пункті роботи, виділимо основні чинники успішної реалізації системи основних показників ефективності:

- попередня розробка стратегії, яка є визначальним чинником успіху, оскільки система основних показників ефективності є лише інструментом інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;
- визначення цілей підприємства з урахуванням того, наскільки досягнення поставленої мети збільшує його місткість на ринку;
- наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення показників ефективності;
- підтримка керівництва, зміна стилю корпоративного управління та системи стимулювання персоналу. При оцінці ефективності роботи відбувається перегляд принципів стимулювання (преміювання) працівників, оскільки система оцінки основних показників ефективності замикається на оцінку діяльності конкретного співробітника;
- постійне використання системи, введення її як необхідного інструменту в діяльності керівника.

Розробка системи збалансованих показників для ТОВ «Галіївський маслозавод» включає такі етапи.

Етап 1. Розробка базового стратегічного напрямку розвитку підприємства. Підприємство позиціонується на середньому ціновому сегменті, прагнучи створювати високоякісну продукцію на задоволення потреб населення як кінцевого

споживача. Базовими цінностями підприємства є постійне підвищення якості продукції, що виробляється, максимально швидке виконання замовлень, зниження витрат на сировину, рівня товару на складі і часу простою обладнання. Проведений SWOT-аналіз (аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз) дозволяє сформулювати основні досягнення та проблеми, а також оцінити наявні напрями розвитку підприємства. Представимо таку інформацію, зібрану на основі розрахунків в аналітичній частині роботи, за допомогою матриці SWOT (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-матриця ТОВ «Галіївський маслозавод»

Зовнішнє середовище (ринок)	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Внутрішнє середовище (підприємство)		
СИЛЬНІ СТОРОНИ	1. Вихід на нові ринки або сегменти ринку 2. Розширення асортименту продукції 3. Освоєння нових технологій. 4. Партнерство з постійними постачальниками	1. Поява нових конкурентів на регіональному ринку 2. Посилення конкурентного тиску 3. Підвищення цін на сировину 4. Невідповідність якості сировини держстандартам 5. Уповільнений темп зростання ринку і сезонність попиту
1. Великий досвід на ринку і велика частка ринку 2. Широкий асортимент продукції 3. Модернізоване обладнання 4. Помірні темпи зростання обсягу продажу продукції 5. Енергоефективне виробниче обладнання 6. Натуральна сировина 7. Середній потенціал стратегічної конкурентоспроможності з позитивним прогнозом		
СЛАБКІ СТОРОНИ		
1. Не високі показники чистого прибутку 2. Висока собівартість продукції 3. Низька рентабельність виробництва 4. Низька фінансова спроможність		

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

За результатами SWOT-аналізу підприємства з'ясовано, можливості та загрози, які характеризують чинники зовнішнього середовища діяльності підприємства. Водночас сильні і слабкі сторони, тобто конкурентні переваги заводу та його «слабкі місця» визначають позиції підприємства у конкурентній боротьбі.

На основі таких даних легко формулювати стратегічні цілі та заходи для покращення положення досліджуваного підприємства на ринку та збереження його потенціалу стратегічної конкурентоспроможності.

Зокрема, основні напрями діяльності ТОВ «Галіївський маслозавод» в стратегічному розрізі мають бути спрямовані на:

- зберегти досягнуті переваги виробничого і технологічного характеру (насамперед гнучкість виробничої технології, хороший стан виробничих потужностей);
- активно інвестувати в маркетинг (покращувати імідж, підвищувати впізнаваність бренду, розвивати систему збуту в регіоні);
- розвивати власну дистриб'юторську мережу;
- утримувати кваліфіковані кадри і постійно підвищувати кваліфікацію персоналу;
- зберігати прихильність принципам командної роботи та демократизму менеджменту.

Етап 2. Визначаються стратегічні цілі, індикатори та їх цільові значення для вимірювань: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання і зростання (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Визначення стратегічних цілей та індикаторів для вимірювання «Фінанси / Економіка» (Які параметри фінансового стану будуть прийнятними для підприємства?)

Стратегічна мета	Індикатор
Збільшити рентабельність капіталу	Return of Equity = Чистий прибуток / Власний капітал; Return to Investment (ROI) = (Чистий прибуток + Відсотки) / Сукупний капітал
Домогтися конкурентоспроможної виручки	(Виручка - Прямі витрати) / Виручка; Чистий прибуток / Виручка
Забезпечити достатню ліквідність	Обігові активи / Короткострокові зобов'язання
Збільшити величину грошового потоку (CashFlow)	Надходження - Виплати (основна діяльність); CFROI = (надходження - виплати) / сукупний капітал

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Далі індикаторами присвоюються цільові значення (як правило, у динаміці) (табл. 3.3-3.5). На досліджуваному підприємстві керівництву потрібно здійснювати аналіз повного пакету індикаторів системи Balanced Scorecard раз на півроку (окремі виробничо-економічні показники щотижня, щомісяця або щокварталу).

Таблиця 3.3

Визначення стратегічних цілей та індикаторів для вимірювання «Ринок / Клієнти» (Як підприємство має виглядати в очах клієнтів (порівняно з конкурентами), щоб досягти тих фінансово-економічних цілей, які воно перед собою поставило?)

Стратегічна мета	Індикатор
Збільшити обсяг продажів	Виручка по асортиментах продукції; темп зростання сукупної виручки (%)
Збільшити частку ринку	Частка ринку виробництва масла; частка ринку молока згущеного і сирів; частка ринку інших товарів у дрібній розфасовці
Поліпшити імідж	Витрати на рекламу (у межах активних маркетингових інвестицій); обсяг продажів новим клієнтам
Підвищити ступінь задоволеності клієнта	Індекс задоволеності клієнтів (шляхом опитування на основі спеціально розробленої анкети)

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Етап 3. Побудова причинно-наслідкового ланцюжка стратегічних цілей. Після визначення стратегічних цілей по кожній перспективі, розробки показників по кожній цілі і присвоєння показниками цільових значень вибудовується причинно-наслідковий ланцюжок цілей підприємства. На нижньому рівні системи цілей розташовуються цілі перспективи «Інфраструктура / Співробітники», які служать засобом реалізації цілей перспектив «Бізнеспроцеси», «Ринок / Клієнти» і «Фінанси / Економіка».

Етап 4. Розробка заходів, необхідних для досягнення стратегічних цілей, визначення бюджетів, термінів і відповідальних за реалізацію заходів. Розробка системи Balanced Scorecard завершується розробкою заходів, реалізація яких необхідна для досягнення поставлених стратегічних цілей. Для розроблених заходів, як правило, визначається бюджет, терміни виконання і відповідальна особа. Тим самим модель Balanced Scorecard прокладає «місток» зі стратегічного

планування в планування оперативне. Інформацію етапу 4 зручно представляти у вигляді такої таблиці: стратегічна мета, індикатори, цільове значення, заходи, відповідальний, бюджет, терміни.

Таблиця 3.4

Визначення стратегічних цілей та індикаторів для вимірювання «Бізнес-процеси» (Яким критеріям (витрати, час, якість) мають відповідати процеси на підприємстві, щоб можна було досягти тих цілей, які ставляться у перспективі «Ринок / Клієнти»?)

Стратегічна мета	Індикатор
Підвищити якість продукції	Частка браку/молока; частка браку/масла; частка браку/сиру і молока згущеного; відхилення план/факт по виробничій собівартості.
Зберегти гнучкість виробничої технології	Кількість варіантів за стандартним продуктом/мало; кількість варіантів за стандартним продуктом/сири і молоко згущене (можливість задоволення індивідуальних запитів клієнтів підприємства вважають своєю конкурентною перевагою).
Поліпшити роботу відділу постачання	Відсоток вхідного браку/молока – одна з найбільш значних проблем у всьому логістичному ланцюжку підприємства), вартість/тонн.
Прискорити час обробки замовлення	Середній час обробки замовлення (середній час обробки замовлення складається з тривалості виконання окремих дій у відділі збуту, відділі підготовки виробництва, відділі постачання і у фінансово-економічному відділі).
Мінімізувати обсяг відходів	Обсяг відходів (тонн), частка відходів/тонн.
Удосконалити систему управлінського облік	Ступінь автоматизації, оперативність, достовірність, наявність інформації та можливість отримання інформації її одночасно.

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Додаткові можливості використання системи Balanced Scorecard полягають у каскадному розбитті системи показників підприємства як бізнесу загалом на системи показників для окремих підрозділів. Так як ТОВ «Галіївський маслозавод» підприємство побудоване за функціональним принципом, то Balanced Scorecard розробляються для окремих структурних підрозділів – постачання, виробництво, маркетинг / збут.

Позитивний ефект впровадження системи основних показників ефективності обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності підприємства, оскільки при дієвості системи кожен співробітник усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями підприємства. Керівники,

володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії підприємства.

Таблиця 3.5

Визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів для вимірювання «Інфраструктура / Співробітники» (Яка інфраструктура і співробітники потрібні підприємству для досягнення цілей у перспективі «Бізнес-процеси»?)

Стратегічна мета	Індикатор
Підвищити задоволеність співробітників підприємства	Індекс задоволеності співробітників (включає перелік критеріїв, важливих для задоволеності співробітників, які працюють на підприємстві, з присвоєнням окремим критеріям ваг і розрахунком зваженої суми балів по кожному співробітнику); число претендентів на основні посади
Підвищити кваліфікацію співробітників	Витрати на навчання персоналу, зростання прибутку
Реалізувати на практиці ідею безперервного вдосконалення	Число загальних зборів (колегіальність роботи вимірюється кількістю зборів, на яких спільно вирішуються ті чи інші проблеми); індекс задоволеності співробітників
Прискорити час обробки замовлення	Число раціоналізаторських пропозицій, число реалізованих проектів (підприємство прагне до того, щоб кожен співробітник, крім вирішення поточних завдань, був залучений у той чи інший проект)
Зберегти основних фахівців	Середня заробітна плата основних фахівців

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Принциповим моментом у застосуванні системи основних показників ефективності в управлінні підприємством є чітке розуміння призначення цієї методики та її обмежень.

Далі Збалансована система показників деталізується і повинна знайти своє відображення у системі внутрішнього бюджетування підприємства, яке передбачає певний план дій:

1. Сформулювати цілі та завдання бюджетування, які відповідатимуть управлінським технологіям та специфіці роботи підприємства.
2. Розробити та затвердити основні принципи бюджетування підприємства.

3. Проаналізувати організаційну структуру підприємства та визначити центр відповідальності.

4. Визначити види та формат бюджету за структурою, видом і напрямом діяльності (основний, операційний, спеціальний та допоміжний).

5. Розробити та затвердити бюджетний регламент з урахуванням процесу організації бюджетування.

6. Розподілити функції з розроблення, виконання й контролю бюджету між управлінцями (за необхідності створити координаційну раду з бюджетування).

7. Скласти графік документообігу для консолідації, формування, контролю та звітності бюджету за структурою і видом бюджету.

У табл. 3.6. представлено диференціацію мети бюджетування залежно від пріоритетності цілей.

Таблиця 3.6

Диференціація мети бюджетування залежно від пріоритетності цілей ТОВ
«Галіївський маслозавод»

Мета діяльності	Ймовірність значення	Завдання
Ріст обсягу діяльності	Збільшення обсягу продажів понад 10% на рік порівняно із цінами інших підприємств	– контроль дебіторської заборгованості; – обґрунтування розмірів та умов залучення короткострокових кредитів; – контроль ліквідності підприємства
Рентабельність діяльності	Рентабельність продажів має становити не менше 15%	– аналіз прибутковості окремих видів діяльності; – встановлення ліміту витрат; – визначення оптимального співвідношення «ціна-обсяг» продажу
Збільшення вартості капіталу	Збільшення вартості капіталу на 100% (за рік)	– контроль рентабельності загальних активів; – аналіз динаміки нерозподіленого прибутку (за видами діяльності).

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Таким чином, в основі методики формування основних показників ефективності підприємства лежить об'єднання стратегічних ініціатив у збалансовану систему показників і побудова інформаційної бази, що є джерелом її даних, з подальшою їх деталізацією, яка має вливатися у бюджети різних рівнів. Адже бюджетування виступає важливим інструментом управління, за допомогою

якого визначаються напрями та сфери діяльності підприємства, що дає змогу досягнути поставлених цілей у сучасних умовах та допомагає підприємству контролювати та передбачувати можливі результати.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

В якості заходів підвищення ефективності управлінської діяльності для підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод» можна запропонувати вдосконалити систему планування шляхом впровадження автоматизованої системи планування на основі збалансованої системи показників та бюджетування усіх бізнес-процесів компанії.

До провадження на підприємстві ТОВ «Галіївський масозавод» пропонується автоматизована система IBM Cognos BI.

IBM Cognos BI – рішення компанії IBM для великих підприємств, яким необхідно підвищити швидкість та точність бізнес-аналізу та корпоративної звітності, для досягнення цілей бізнесу шляхом найкращого використання наявних даних. IBM Cognos BI – це можливість отримання швидкого доступу до даних для аналізу за допомогою одного інструменту створення звітів.

IBM Cognos Business Intelligence – це інтегрований комплект бізнес-аналітичних програм, що забезпечує доступ до широкого діапазону функцій, які допомагають вивчати дані підприємства. Будь-який співробітник може використовувати IBM Cognos BI для створення бізнес-звітів, аналізу даних та моніторингу подій та метрик з метою вироблення ефективних бізнес-рішень.

IBM Cognos BI інтегрує наведені операції бізнес-аналітики, що входять до одного рішення, заснованого на веб-технології.

Замість того, щоб витрачати час на обробку інформації, високооплачувані працівники, які приймають рішення, отримують можливість займатися аналізом значущих для бізнесу даних, для того щоб:

- знаходити та усувати «вузькі місця»;

- розуміти наслідки прийнятих рішень;
- швидко відповідати на бізнес-потреби, що змінюються;
- отримувати прибуток від реалізації наявних та потенційних можливостей;
- мінімізувати ризики.

IBM Cognos BI надає всі можливості для того, щоб без залучення програмістів та без спеціального навчання у лічені секунди отримати комплексне та узгоджене уявлення про всі аспекти діяльності підприємства.

Ця система здійснює:

- консолідацію даних з різних джерел, які є в компанії (1C, MS Excel, Медок, Галактика та ін.) та вилучає важливу для бізнесу інформацію;
- перетворює цю інформацію у показники ефективності окремих бізнес-процесів та продуктивності компанії за попередній, теперішній та майбутній періоди часу;
- у разі потреби, надає узгоджені миттєві копії з будь-якими даними про ефективність бізнесу у вигляді наочних звітів, графіків та аналітики з будь-якою деталізацією;
- роботу з даними та інформацією у будь-якій зручній для користувача формі;
- допомагає користувачам в обміні інформацією, ідеями та думками, що дозволяє виробити єдину точку зору на певне завдання або проблему, координувати свою діяльність, своєчасно залучати необхідних співробітників.

Застосування цієї системи:

- надає особі, яка приймає рішення, наявність усієї необхідної інформації для ухвалення рішень;
- скорочує час виконання окремих операцій зі збору та обробки даних;
- допомагає підвищити рівень контролю та дисципліни виконавців;
- допомагає підвищити оперативність управління на підприємстві;
- дозволяє знизити витрати на виконання допоміжних процесів;
- підвищує ступінь обґрунтованості прийнятих рішень.

Розглянемо детальніше сукупність компонентів даного програмного забезпечення та область їх використання, табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Компоненти IBM Cognos BI і для чого вони використовуються

Компонент	Дія
1	2
IBM Cognos Connection	Це веб-портал у IBM Cognos Business Intelligence. Це стартова точка для доступу до інформації бізнес-аналітики та до функцій IBM Cognos BI.
IBM Cognos Insight	У IBM Cognos Insight можна аналізувати дані, досліджувати сценарії та впливати на прийняті рішення, створюючи персональні або керовані робочі простори. Ці інтерактивні робочі місця можна використовувати для передачі результатів менеджерам. Оскільки Cognos Insight підтримує зворотний запис, ці робочі простори можна використовувати також для збору та об'єднання елементів керування, зобов'язань та прогнозів.
IBM Cognos Workspace	IBM Cognos Workspace можна створювати складні інтерактивні робочі простори, використовуючи вміст IBM Cognos, а також зовнішні джерела даних, такі як TM1 Websheets і CubeViews, відповідно до конкретних потреб. Можна переглядати та відкривати обрані робочі простори, вивчати вміст та повідомляти про виявлені результати електронною поштою. Для спільного прийняття рішень можна також використовувати коментарі, операції та таке спільне програмне забезпечення, як IBM Connections.
IBM Cognos Workspace Advanced	За допомогою IBM Cognos Workspace Advanced можна виконувати розширене дослідження даних та створювати прості звіти.
IBM Cognos Report Studio	Керовані звіти
IBM Cognos Event Studio	Управління подіями та сповіщення
IBM Cognos Metric Studio	Робота з картами показників та метриками
IBM Cognos for Microsoft(tm) Office	При використанні IBM Cognos for MicrosoftOffice можна працювати із захищеним вмістом IBM Cognos Business Intelligence у знайомому середовищі Microsoft Office.
IBM Cognos Query Studio	Разові звіти
IBM Cognos Analysis Studio	Дослідження даних

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Залежно від того, які дозволи надаються підприємству за ліцензією, таким і буде доступу до деяких функцій, доступних у IBM Cognos BI.

Таким чином, впровадження IBM Cognos BI на підприємстві в цілому забезпечить отримання наступних результатів:

- швидке отримання даних про підприємство та його основні процеси за допомогою візуальних інтерактивних зведених панелей;

- поява можливості легкого виявлення пов'язаних з продуктивністю проблем та впровадження своєчасних заходів для їх ліквідації;
- досягнення більш високих результатів діяльності завдяки можливості аналізувати дані про ефективність бізнесу та приймати розумні, узгоджені рішення з урахуванням надійної інформації;
- поява можливості масштабувати та розвивати ВІ-систему в міру зростання бізнесу завдяки гнучким опціям розгортання.

Для застосування цієї автоматизованої системи на підприємстві необхідно придбати ліцензії у кількості 8 штук, згідно з даними служби інформаційних технологій підприємства ПАТ «ЕФКО». Ліцензії купуються терміном п'ять років.

Впровадження цієї системи здійснює стороння ТОВ «Навікон». Вартість впровадження даної автоматизованої системи становитиме 373,6 тис. грн. Загальні витрати на придбання та впровадження автоматизованої системи планування IBM Cognos BI представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Витрати використання автоматизованої системи планування IBM Cognos BI

Найменування витрат	Сума витрат, грн.
Вартість впровадження проекту	243600
Придбання ліцензій	130000
Разом	373600

Джерело: складено автором за даними власних досліджень

Кількість адміністративно-управлінського персоналу фінансової служби підприємства, тобто кількість працівників, які займаються бухгалтерським обліком, фінансами та бюджетуванням, складає 9 осіб.

Для розрахунку окупності проекту на підприємстві було проведено хронометраж часу, який працівники підприємств витрачають на консолідацію даних, присвоєння управлінських категорій інформації та виконання звітів. Відповідно до хронометражу часу, кожен співробітник підприємства витрачає щонайменше 12,5% свого часу на обробку інформації у необхідну собі форму.

Розрахуємо економію за рахунок збільшення скорочення часу роботи співробітників, табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Запланована економія за рахунок скорочення часу роботи працівників

Показники	За один день	За один місяць	За один рік
Тривалість робочого дня, год.	8	168	2016
Витрати часу на ручну обробку інформації, год.	1	21	252
Середня заробітна плата одного співробітника, грн.	376,2	7900	94800
Відрахування на соціальні заходи ЄСВ 22%, грн.	82,76	1738	20856
Середня заробітна плата одного співробітника із врахуванням ЄСВ, грн.	458,96	9638	115656
Заробітна плата з урахуванням ЄСВ всіх співробітників, займаються бухгалтерським обліком, фінансами та бюджетуванням, грн.	4130,64	102384	1040904
Заробітна плата із внесками всіх співробітників, що займаються бухгалтерським обліком, фінансами та бюджетуванням за час, витрачений на ручну праця, грн.	516,33	10842,93	130115,16

Джерело: складено автором за даними підприємства

З використанням системи IBM Cognos BI звільниться робота 1 з співробітників підприємства ($130115,16/115656 = 1,63 = 2$) та сума економії на їх заробітній платі на рік складе 231312 грн.

Ефект на скороченні заробітної плати (наприклад, у разі скорочення вказаного співробітника) складе 231312 грн. на рік.

Виходячи з вартості проекту в 373600 грн., Можна розрахувати окупність впровадження автоматизованої системи планування IBM Cognos BI.

$$373600 / 231312 = 1,6 \text{ року} = 1 \text{ рік та } 183 \text{ дні.}$$

Проект є економічно ефективним і його слід ухвалити.

Отже, з метою підвищення ефективності організації та управління в сфері планової діяльності для підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод» було запропоновано захід щодо впровадження автоматизованої системи планування для економії часу працівників та координації діяльності усіх служб підприємства. Таким чином, було запропоновано придбати автоматизовану систему IBM Cognos BI. Використання цієї системи дасть можливість вивільнити 2 співробітників підприємства, також нами визначено, що сума економії на їх заробітній платі на рік складе 231312 грн. Ефект на скороченні заробітної плати (наприклад, у разі скорочення зазначених працівників) складе 231312 грн. на рік. Окупність

інвестицій у придбання автоматизованої системи планування IBM Cognos BI складе 1 рік 6 місяців.

Висновки до розділу 3

В якості напрямів покращення планової роботи на підприємстві нами запропоновано удосконалити механізм стратегічного планування на ТОВ «Галіївський маслозавод», який включає кілька етапів, послідовність яких є важливою, оскільки їх зміна може негативно відобразитися на працездатності цілої системи стратегічного планування на підприємстві: формування стратегії; визначення організаційно-виробничих чинників; визначення основних показників ефективності; розробка й оцінка збалансованої системи показників; вибір технічного рішення для впровадження показників ефективності.

Підприємству запропоновано використовувати збалансовану систему показників. Завдання системи основних показників ефективності і збалансованих показників полягає в приведенні стратегії підприємства в комплексний набір показників його діяльності, який визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Набір показників задає основу для формування стратегії підприємства і включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні чинники успіху в сьогоденні і майбутньому. Формулюючи очікувані результати, підприємство ставить за мету і створює умови для її реалізації, а керівництво направляє енергію, здібності і знання співробітників на вирішення завдань довгострокової перспективи.

Позитивний ефект впровадження системи основних показників ефективності обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності підприємства, оскільки при дієвості системи кожен співробітник усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями підприємства. Керівники, володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії підприємства. Далі Збалансована система показників

деталізується і повинна знайти своє відображення у системі внутрішнього бюджетування підприємства, яке дає змогу досягнути поставлених цілей у сучасних умовах та допомагає підприємству контролювати та передбачувати можливі результати.

З метою підвищення ефективності організації та управління в сфері планової діяльності для підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод» було запропоновано впровадження автоматизованої системи планування для економії часу працівників та координації діяльності усіх служб підприємства. Було рекомендовано придбати автоматизовану систему IBM Cognos BI. Використання якої дасть можливість швидше аналізувати інформацію та складати бюджети на основі розробленої збалансованої системи показників, що допоможе вивільнити 2 співробітників підприємства. Визначено, що сума економії на їх заробітній платі на рік складе 231312 грн. Ефект на скороченні заробітної плати (наприклад, у разі скорочення зазначених працівників) складе 231312 грн. на рік. Окупність інвестицій у придбання автоматизованої системи планування IBM Cognos BI складе 1 рік 6 місяців.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження нами встановлено, що сутність планування в умовах ринкової економіки полягає в науковому обґрунтуванні на підприємствах майбутніх економічних цілей їх розвитку та форм господарської діяльності, вибору найкращих способів їх здійснення, на основі найбільш повного виявлення необхідних ринком видів, обсягів і термінів випуску товарів, виконання робіт і надання послуг і встановлення таких показників їх виробництва, розподілу і споживання, які при повному використанні обмежених виробничих ресурсів можуть привести до досягнення прогнозованих у майбутньому якісних та кількісних результатів.

Організаційні, інформаційні та кадрові передумови впровадження системи планування діяльності підприємства є тісно взаємопов'язаними. Організаційна передумова, представлена у вигляді організаційної структури підприємства, інформаційна передумова необхідна для надання плановому персоналу необхідної інформації у процесі планування, а кваліфіковані і відповідальні працівники для планування діяльності підприємства на всіх рівнях.

Важливою передумовою здійснення об'єктивного оцінювання планів є застосування інтегрального показника оцінювання планів (показника, що поєднує різносторонні властивості системи планування і який застосовуватиметься для діагностики якості планів на підприємстві).

Діяльність державних підприємств жорстко контролюються нормативно-правовими актами щодо питань здійснення планування власної господарської діяльності, а особливо у розрізі фінансового планування. Приватні ж підприємства, працюючи на принципах самоокупності, самофінансування та власного господарського ризику мають можливість самостійно обирати види планів та методи їх розробки на основі норм та нормативів встановлених індивідуально.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Галіївський маслозавод» було створено в 1974 року в Житомирській обл., Чуднівському р-ні, с. Галіївка, також цього року розпочато його господарську діяльність. Головною метою діяльності

підприємства є отримання прибутку, а також забезпечення населення потрібними для нормальної життєдіяльності продуктами харчування. Підприємство орієнтується в першу чергу на задоволення потреб у якісній та натуральній молочній продукції населення найближчих районів. Основними видами діяльності підприємства є: переробка сільськогосподарської сировини; випуск молочної продукції; ведення торговельно-закупівельної та комерційної діяльності.

Проведена діагностика фінансово-економічного стану підприємств дала можливість зробити висновки про те, що підприємство не дивлячись на ряд зовнішніх загроз, пов'язаних із COVID-19 підприємство нарощувало обсяги виробництва та реалізації продукції. Чистий дохід при цьому збільшився на 50,9%, собівартість мала більший ріст через коригування логістики та здороження сировини і матеріалів – 55,5%, що негативно вплинуло на валовий прибуток, який в кінцевому підсумку зменшився на 267,2%. Чистий фінансовий результат підприємства позитивний, проте зменшився на 83,1% відносно 2019 р.

Оперативне планування у ТОВ «Галіївський маслозавод» передбачає розробку планів-графіків як для менеджерів відділів, так і для окремих співробітників.

Віддалені довгострокові цілі двічі піддаються плануванню - у довгострокових та оперативних планах. Спочатку віддалені цілі входять у план як предмет розробки, тобто, в оперативному та поточному планах визначаються завдання виконавцям (відділам), терміни початку виробництва, обсяги та дати їх завершення. Далі з запасів та грошових коштів виділяються необхідні резерви, які також підлягають поточному плануванню.

Оперативне планування є розгорнутим продовженням поточного планування виробництва та включає деталізацію поточного плану підприємства та доведення його завдань до кожного цеху, відділу, ділянки, бригади, робітника. Плани та графіки при цьому складаються на квартал, місяць, декаду, добу, зміну, а іноді на кожну годину. Загалом довгострокове, поточне та оперативне планування взаємопов'язані і є системою планування, яка об'єднує в комплекс весь механізм планової роботи ТОВ «Галіївський маслозавод».

Порівняння ефективності планових процесів, що відбуваються на підприємстві із показниками ефективності виробництва за аналізований період встановлено те, що вони перебувають у взаємозв'язку як причина і наслідок. Це означає, що чим вищий коефіцієнт ефективності планування, тим вищі результативні показники діяльності підприємства, що доводить необхідність розроблення тактичних і стратегічних планів підвищення ефективності виробництва на високому рівні. Удосконалення планування у цьому контексті дасть змогу поліпшити процес управління ефективністю виробництва загалом.

В якості напрямів покращення планової роботи на підприємстві нами запропоновано удосконалити механізм стратегічного планування на ТОВ «Галіївський маслозавод», який включає кілька етапів, послідовність яких є важливою, оскільки їх зміна може негативно відобразитися на працездатності цілої системи стратегічного планування на підприємстві: формування стратегії; визначення організаційно-виробничих чинників; визначення основних показників ефективності; розробка й оцінка збалансованої системи показників; вибір технічного рішення для впровадження показників ефективності.

Підприємству запропоновано використовувати збалансовану систему показників. Завдання системи основних показників ефективності і збалансованих показників полягає в приведенні стратегії підприємства в комплексний набір показників його діяльності, який визначає основні параметри системи вимірювання і управління. Набір показників задає основу для формування стратегії підприємства і включає кількісні характеристики для інформування співробітників про основні чинники успіху в сьогоденні і майбутньому. Формулюючи очікувані результати, підприємство ставить за мету і створює умови для її реалізації, а керівництво направляє енергію, здібності і знання співробітників на вирішення завдань довгострокової перспективи.

Позитивний ефект впровадження системи основних показників ефективності обумовлений підвищенням загальної ефективності діяльності підприємства, оскільки при дієвості системи кожен співробітник усвідомлює зв'язок між своїми конкретними обов'язками і стратегічними цілями підприємства. Керівники,

володіючи механізмом підтримки прийнятого рішення, мають можливість виміряти ефективність роботи кожного підрозділу і можуть впливати на процес реалізації стратегії підприємства. Далі Збалансована система показників деталізується і повинна знайти своє відображення у системі внутрішнього бюджетування підприємства, яке дає змогу досягнути поставлених цілей у сучасних умовах та допомагає підприємству контролювати та передбачувати можливі результати.

З метою підвищення ефективності організації та управління в сфері планової діяльності для підприємства ТОВ «Галіївський маслозавод» було запропоновано впровадження автоматизованої системи планування для економії часу працівників та координації діяльності усіх служб підприємства. Було рекомендовано придбати автоматизовану систему IBM Cognos BI. Використання якої дасть можливість швидше аналізувати інформацію та складати бюджети на основі розробленої збалансованої системи показників, що допоможе вивільнити 2 співробітників підприємства. Визначено, що сума економії на їх заробітній платі на рік складе 231312 грн. Ефект на скороченні заробітної плати (наприклад, у разі скорочення зазначених працівників) складе 231312 грн. на рік. Окупність інвестицій у придбання автоматизованої системи планування IBM Cognos BI складе 1 рік 6 місяців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 328 с.
2. Амосов А. Эволюция планирования. Экономист. 2000. № 2. С. 44–49.
3. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва, 1989. 519 с.
4. Афонченко У.Г., Кіш Г.В., Дідик В.І. Сучасні моделі стратегічного планування. Науковий вісник Ужгородського університету. 2009. Вип. 28, Ч. 1. С. 132-138.
5. Ачкасов А.Є., Охріменко В.М., Мількін І.В. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Харків: ХНУМГ, 2014. 277 с.
6. Барроу П. Бизнес-план, который работает. М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 145 с.
7. Берданова О.В, Вакуленко В.М, Тертичка В.В. Стратегічне планування: навч. посібник. Львів, 2008. 138 с.
8. Бобильов А.В. Эффективность процесса бюджетирования. Управление корпоративными финансами. 2012. № 2. С. 102-108.
9. Бондар І. Ю., Чаюн І. Ю. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсне обґрунтування. Київ. КДТЕУ. 2002. 215 с.
10. Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. Теорія прийняття рішень: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2015. 360 с.
11. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учеб. Пособие для вузов. М.: Инфа-М, 2009. 417 с.
12. Василенко В.О. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
13. Віткалова А.П. Внутріфінансове бюджетування: Навч. посібник. М.: Дашков і К, 2013. 126 с.
14. Голов С.Ф. Управлінський облік: Підручник. К.: Лібра, 2003. 154 с.
15. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. Київ, 2009. 264 с.

16. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV.
URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
17. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування та планування: Навч. посіб.
К.: Центр навчальної літератури, 2003. 188 с.
18. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. Санкт-Петербург, 2008.
560 с.
19. Гребенюк С.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Тирасполь,
2017. 136 с.
20. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. Суть, принципи та етапи
стратегічного планування на підприємстві. URL.:
<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/9/8/>
21. Гуторова О.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Харків, 2009. 327 с.
22. Дикань В.А., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В.
Стратегічне управління: навч. посібник. Київ, 2013. 272 с.
23. Дмитренко Г. Планування в ринкових умовах. К.: Освіта. 2005. 236 с.
24. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління.
Навч. посібник. Київ, 2011. 440 с.
25. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Санкт-Петербург, 1999. 560 с.
26. Долга Г. В. Кадрове забезпечення якості системи управління
підприємством. Приазовський економічний вісник. 2018. Випуск 3(08). С. 48–53.
27. Друкер П.Ф., Макьярелло Дж. А. Менеджмент. Москва, 2010. 704 с.
28. Журавель Ю.В. Етапи удосконалення стратегічного планування харчової
промисловості. URL.: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILE=&2_S21STR=sepspu_2017_6_41
29. Зінь В. А., Турчанок М. О. Планування діяльності підприємства:
Підручник. К., Професіонал, 2004. 128 с.
30. Ідрисов А. Б. Стратегічне планування і аналіз ефективності інвестицій. М.:
Економіка, 2001. 115 с.

31. Ільїн А.І. Планування на підприємстві: Підручник. Мн.: Нове знання, 2004. 635 с.
32. Кайлюк Є.М., Андрєєва В.М., Гриненко В.В. Стратегічний менеджмент: навч. посібник. Харків, 2010. 279 с.
33. Карлофф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. Москва, 1991. 238 с.
34. Карпіщенко О.І., Ілляшенко К.В., Карпіщенко О.О. Стратегічне планування: навч. посібник. Суми, 2013. 446 с.
35. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика: общ. ред. Г. Б. Кочеткова. Москва, 1982. 399 с.
36. Ковальчук В.С. Планування організаційно-виробничої діяльності комерційного підприємства. URL.: http://umo.edu.ua/images/content/institutes/imp/vydannya/visnyk_umo/ekonomika/V_3/%D0%9A%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BB_%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf
37. Колесніков Г.О. Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання. Укладач Колесніков Г.О. Київ, 2007. 288 с.
38. Конституція України. Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
39. Корецький М.Х., Дегтяр А.О., Даций О.І. Стратегічне управління. Навчальний посібник. Київ, 2007. 240 с.
40. Костенко В. Планування – функція управління ефективністю виробництва. Вісник Української академії державного управління при Президентові України. 2002. № 1. С. 110–113.
41. Костецька Н.І. Актуальні проблеми планування діяльності підприємств. URL.: <http://dspace.wunu.edu.ua/jspui/handle/316497/33292>
42. Костецька Н.І. Організація системи планування діяльності підприємства. Вісник Одеського національного університету. Економіка. 2018. Т.23. Вип. 7(72). С. 121–126.
43. Костецька Н.І. Передумови впровадження системи планування діяльності підприємства. URL.: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37593>

44. Костецька Н.І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2016. № 1(30). С. 91-96.
45. Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. Москва, 2012. 143 с.
46. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса, 2012 р. 211 с.
47. Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Том 1. Москва, 1981. 250 с.
48. Лафта Дж. К. Менеджмент: учеб. пособие. Москва, 2005. 592 с.
49. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2001. 387 с.;
50. Літковець Ю. Оцінювання ефективності планування на підприємствах з переробки плодовоовочевої продукції. URL.: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26612/1/%D0%9B%D1%96%D1%82%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B5%D1%86%D1%8C%20%D0%AE..pdf>
51. Ляско В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие для вузов. Москва, 2005. 288 с.
52. Малиновський В. Стратегічне планування в державному управлінні. Вісник Української академії державного управління. 2002. № 1. С. 43–50.
53. Мельник Ю. О. Аналіз ефективності функціонування плодовоовоче-консервних підприємств Тернопільської області. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету ім. В. Гнатюка. Сер.: Економіка. 2005. « 18. С. 257–259.
54. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: Підручник. М.: «Справа», 2004. 245 с.
55. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегии. Санкт-Перербург, 2000. 336 с.
56. Михайленко О.Ф., Євдокимова Н.М., Лозовик Ю.М. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2014. 459 с.
57. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2004. 336 с.

58. Наливайко А.П. Теорія стратегій підприємства. Сучасний стан та перспективи розвитку: монографія. Київ, 2001. 227 с.
59. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування. Частина 1: навчальний посібник. Вінниця, 2012. 105 с.
60. Нормативна база планування. URL.: <https://buklib.net/books/22876/>
61. Олійниченко О. М. Інформаційне забезпечення як важлива складова процесу підготовки, прийняття та контролю реалізації управлінського рішення на підприємстві. Економіка харчової промисловості. 2010. № 3. С. 38–42.
62. Олійниченко О.М. Управлінська інформація в системі планування та оцінки діяльності підприємства. URL: http://www.vuzlib.com.ua/articles/book/15243-Upravl%D1%96nska_%D1%96nforma%D1%81%D1%96ja_v_/1.html
63. Оцінка якості планів підприємства <https://pidru4niki.com/ekonomika/>
64. Петров А.Н. Стратегическое управление: Учебник. СПб.: СПбГУЭФ, 2009. 235 с.
65. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: монографія. За ред. А.А. Фастовець. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2008. 157 с.
66. Планування діяльності державних підприємств. Інструкція міністерства юстиції № 6561 України. URL.: https://minjust.gov.ua/m/str_6561
67. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. Львів, Новий світ, 2004. 324с.
68. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник. За заг. ред. О.Ф. Михайленко. Київ, 2014. 459 с.
69. Попова Н.В., Бєлєцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2010. № 29. С. 359-363.
70. Попова Р.Г., Самонова И.Н., Добросердова И.И. Финансы предприятий. СПб: Питер, 2009. 456 с.
71. Портер Е. М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. Москва, 2005. 454 с.

72. Поршнева А.Г. Управление организацией: Учебник. М.: Инфра-М, 2010. 145 с.

73. Про затвердження Порядку складання, затвердження та контролю виконання фінансового плану суб'єкта господарювання державного сектору економіки. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 02.03.2015 № 205. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0300-15#Text>

74. Про складання фінансових планів підприємств. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13.04.2005 № 95-р. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/95-2005-%D1%80#Text>

75. Раздорожный А.А. Управление организацией (предприятием): Учеб. пособие. М.: Экзамен, 2009. 406с.

76. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: ИП «Экоперспектива», 2009. 668с.

77. Седова В.И. Внутрифирменное планирование в США: Учеб. пособие. М.: Прогресс, 2009. 312 с.

78. Скібіцький О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ, 2006. 312 с.

79. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій: підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ, 2008. 496 с.

80. Словник української мови: в 11 томах. Київ: Наукова думка, 1970–1980. Т. 4. 840 с.

81. Стратегический менеджмент. Под ред. Петрова А.Н. Санкт-Петербург, 2005. 496 с.

82. Стратегічний менеджмент. навч. посіб. За заг. ред. Бутка М. П. Київ, 2016. 376 с.

83. Строченко Н., Коблянська І. Планування і контроль на підприємстві. URL.: https://pidru4niki.com/86712/finansi/sistema_planiv_pidpriyemstvi_informatsiye_nor_mativne_zabezpechennya_protsestu_planuvannya

84. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства. К., 2000. 145 с.

85. Тарасюк Г.М. Управління плануванням діяльності підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: спец. 08.00.04 “Економіка та управління підприємствами” (харчова промисловість). К., 2009. 40 с.
86. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства. Каравела, 2003. 412 с.
87. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва, 2006. 928 с.
88. Турченко М.О., Полюхович О.Г. Управління використанням матеріальних ресурсів. РДТУ. Рівне. 2001. 145 с.
89. Уілсон П. Фінансовий менеджмент у малому бізнесі. Під ред. В. А. Мікрюкова. М.: Аудит, ЮНИТИ. 2005. 274 с.
90. Ушацькій С.А., Яковенко В.Б. Основи управління: Навчальний посібник, К.,: ІСДО, 2004. 145 с.
91. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. Москва, 2005. 448 с.
92. Финансовый менеджмент: теория и практика. Под ред. Е. С. Стояновой. М.: Перспектива, 2008. 103 с.
93. Хан Д. Планирование и контроль. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга. М. : Финансы и статистика, 2005. 928 с.
94. Хеддервік К. Фінансовий і економічний аналіз діяльності підприємств. М.: Фінанси і статистика, 2006. 412 с.
95. Чаплина А. Планирование хозяйствования. Экономист. 2003. № 5. С. 34–36.
96. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв, 2006. 376 с.
97. Шепеленко Г.І. Економіка, організація і планування виробництва на підприємстві: Навч. посібник для студентів економічних факультетів і вузів. Ростов-н/Д: МарТ, 2018. 246 с.
98. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

ДОДАТКИ