

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Система планування діяльності підприємства

(на прикладі ТОВ «Супер Трейд», м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Менеджмент»
Шифр ДРМН.20219.ПЗ

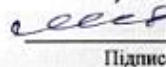
Виконала: студентка 4 курсу група МН-20-1


Підпис

Катерина СЛОБОДЯН

Ім'я, Прізвище


Керівник д.е.н., проф. кафедри МА


Підпис

Микола ЙОХНА

Ім'я, Прізвище

Нормоконтролер _____

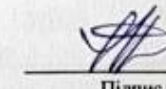

Підпис

Олена Костнер

Ім'я, Прізвище

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту


Підпис

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, Прізвище

та адміністрування

19 06 2024р.

Хмельницький національний університет

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Шифр, назва

Спеціальність 073 «Менеджмент» ОП «Менеджмент»
Шифр, назва спеціальності та освітньої програми

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

“ 15 ” 02 2024 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

Слободян Катерини Олексіївни

Прізвище, ім'я, по батькові студента

1. Тема. Система планування діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Супер Трейд», м. Хмельницький)

керівник роботи Йохна Микола Антонович, д.е.н., проф. кафедри менеджменту та адміністрування
Прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання

Затверджено наказом ректора університету від _____ 2024р. № _____ дод. _____

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 15 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретико-методичні основи планування діяльності підприємства. 2. Характеристика діяльності та аналіз середовища функціонування ТОВ «Супер Трейд». 3. Напрями удосконалення системи планування на ТОВ «Супер Трейд»

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Тлумачення поняття «планування» вітчизняними та зарубіжними вченими. 2. Зміст та етапи планування. 3. Модель системи планування на підприємстві. 4. Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Супер Трейд». 5. Динаміка основних показників ефективності управління. 6. Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства. 7. Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Супер Трейд». 8. Рекомендована схема інтегрованої системи внутрішньо фірмового планування в системі управління ТОВ «Супер Трейд». 9. Система оцінки ефективності системи планування через ключові показники ефективності за підсумками 2023 року. 10. Рекомендована модель спонукальних мотивів для розробки системи планів на ТОВ «Супер Трейд». 11. Результати розрахунку показників плану виробництва продукції з використанням симплекс-методу

6. Консультанти розділів дипломної роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1. Теоретико-методичний	Йохна М.А., д.е.н., проф. кафедри МА		
2. Дослідницько-аналітичний	Йохна М.А., д.е.н., проф. кафедри МА		
3. Проектно-рекомендаційний	Йохна М.А., д.е.н., проф. кафедри МА		
4. Нормоконтроль	<u>Кочирек О.М.</u>		

7. Дата видачі завдання 16. 02 2024р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вибір теми дипломної роботи	лютий 2024	
2.	Одержання індивідуального завдання	лютий 2024	
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	лютий 2024	
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	лютий 2024	
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	березень 2024	
6.	Підготовка першого розділу	квітень 2024	
7.	Підготовка другого розділу	травень 2024	
8.	Підготовка третього розділу	травень 2024	
9.	Підготовка висновків	червень 2024	
10.	Здача науковому керівнику	червень 2024	
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	червень 2024	
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	червень 2024	
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	червень 2024	
14.	Одержання відгуку наукового керівника	червень 2024	
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	червень 2024	
16.	Захист дипломної роботи	червень 2024	

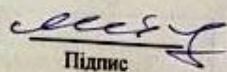
Студентка



Підпис

Слободян К.
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис

Мохач М. А.
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Слободян К.О. Система планування діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «Супер Трейд», м. Хмельницький). Керівник роботи – д.е.н., професор кафедри МА Йохна М.А. Дипломна робота бакалавра: 70 с., 11 рисунків, 17 таблиць, 31 джерело посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПІДПРИЄМСТВО, ПЛАНУВАННЯ, УПРАВЛІННЯ, СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ.

Досліджено теоретико-методичні основи планування діяльності підприємства. Розглянуто роль і місце планування в системі управлінні фірмою. Визначено основні підходи до формування інтегрованої системи планування та контролю. Досліджено принципи та методи планування в сучасній практиці управління.

В роботі наведено характеристику діяльності ТОВ «Супер Трейд» та аналіз його основних техніко-економічних показників за 2021-2023 роки. Проведено аналіз ефективності системи менеджменту фірми. Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність цього підприємства дозволив визначити особливості формування ринку санітарно-гігієнічної продукції, що впливають на процес стратегічного та оперативного планування діяльності ТОВ «Супер Трейд». За результатами методу SWOT-аналізу зроблено висновки щодо напрямів удосконалення системи планування фірми.

Проведено дослідження системи планування ТОВ «Супер Трейд», на основі якого розроблено рекомендації щодо формування ефективної системи планування підприємства. Представлено пропозиції щодо вдосконалення методів організації внутрішньо-фірмового планування та підвищення його ефективності. Розроблено рекомендації з визначення оптимального плану випуску продукції підприємства з використанням методу лінійного програмування.


підпис К.О.С.

« 5 » 06 2024 р.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Роль і місце планування в системі управлінні підприємством	7
1.2 Формування інтегрованої системи планування та контролю	11
1.3 Принципи та методи планування в сучасній практиці управління	16
2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»	20
2.1 Загальна характеристика підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників підприємства	20
2.2 Аналіз ефективності системи менеджменту ТОВ «Супер Трейд»	26
2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства	31
3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»	37
3.1 Дослідження системи планування ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»	37
3.2 Рекомендації щодо формування ефективної системи планування ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»	39
3.2.1 Пропозиції щодо вдосконалення методів організації внутрішньо-фірмового планування та підвищення його ефективності у ТОВ «Супер Трейд»	40
3.2.2 Визначення оптимального плану випуску продукції підприємства з використанням методу лінійного програмування	44
ВИСНОВКИ	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	54
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах динамізму зовнішнього середовища, зростання конкуренції, інтенсифікації науково-технічного прогресу суб'єктам господарювання стає складніше передбачати майбутню ситуацію і адаптуватися до неї, складніше ефективно організовувати свою діяльність. Разом з тим, сучасний етап розвитку української економіки вимагає підвищення ефективності господарської діяльності, більш повного використання можливостей виробництва, удосконалення всієї системи планування.

На сучасному етапі розвитку економіки керівнику необхідний інструмент, що дозволяє передбачати можливі зміни ринкової ситуації, проектувати бажаний майбутній стан підприємства та визначати найбільш ефективні шляхи його досягнення, забезпечувати узгодженість у роботі підрозділів, визначати потребу в ресурсах, контролювати результати діяльності, стимулювати трудову активність персоналу. Якісне внутрішньофірмове планування якраз і є тим інструментом, за допомогою якого можна досягати поставленої мети з одночасним забезпеченням максимальної ефективності використання ресурсів.

Питанням планування присвячено велику кількість наукових праць. Основний внесок у формування теоретико-методологічних підходів до планування, адекватного ринковим умовам, належить зарубіжним вченим, це Файоль А., Акофф Р.-Л., Кінг У., Кліланд Д., Томпсон А. А., Стрікленд А. Д., Сааті Т., Керне К., Хан Д., Мескон М. Серед вітчизняних учених, які розглядають у своїх працях підходи до змісту планування необхідно виділити Гончарова С.М., Лозовика Ю. М., Кушніра О.С. , Михайленко О.Ф., Орлова О.О. тощо.

Важлива роль планування в діяльності підприємства та необхідність комплексного підходу для вирішення проблем сучасного управління, розгляд питань планування досить широким колом вчених свідчить про затребуваність його результатів в управлінні підприємством. В той же час багато завдань, вирішення яких необхідне для пошуку та здійснення напрямів удосконалення планування на підприємствах, залишаються невирішеними. Висока наукова та

практична потреба дослідження проблем організації системи планування на підприємствах визначила вибір теми представленою дослідження.

Мета дипломної роботи полягає у розробці теоретичних та практичних рекомендацій щодо формування системи планування на виробничо-комерційному підприємстві та напрямків її удосконалення.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- дослідити роль та місце планування в системі управління підприємством;
- визначити зміст та основні види планування на підприємстві;
- розглянути принципи та методи планування діяльності;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства;
- охарактеризувати внутрішнє та зовнішнє середовище фірми;
- оцінити ефективність управління ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»;
- розробити пропозиції з формування ефективної системи планування та її

удосконалення на досліджуваному підприємстві.

Об'єктом дослідження є система планування сучасного виробничо-комерційного підприємства. Предметом дослідження є відносини, що виникають у процесі формування та удосконалення системи планування підприємства.

З урахуванням конкретних завдань застосовані різні прийоми та методи дослідження. За допомогою побудови та обробки динамічних рядів, статистичних угруповань та інших прийомів виявлено тенденції у виробництві об'єкта, що вивчається, проведено аналіз планово-економічної роботи на підприємстві. Абстрактно-логічний, розрахунковий та економіко-математичний методи використані при обґрунтуванні пропозицій щодо вдосконалення планування його діяльності.

Теоретичну базу дослідження складають наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених із проблем стратегічного, внутрішньофірмового планування; матеріали наукових конференцій, монографії, тематичні публікації у періодичній пресі, електронні ресурси. Інформаційною базою дослідження є дані річних бухгалтерських звітів та первинних документів ТОВ «Супер Трейд», внутрішні положення та нормативні документи підприємства.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Роль і місце планування в системі управлінні підприємством

Планування у системі управління підприємством відіграє провідну роль. Це пояснюється наступними положеннями.

Сучасна економіка є складним господарським організмом, що складається з величезної кількості різноманітних виробничих, комерційних, фінансових та інформаційних структур, що взаємодіють на тлі розгалуженої системи правових норм бізнесу та об'єднуються єдиним поняттям – ринок.

Принципи ринкової економіки такі, що володіючи властивостями вільного підприємництва, її суб'єкти господарювання функціонують на ринку як відкриті системи, а вектори дії планування діяльності цих систем виходять далеко за їх межі, припускаючи безпосередню взаємодію з постачальниками, покупцями, конкурентами та іншими факторами зовнішнього середовища [11, с. 94].

Ускладнення ринкової ситуації, виробничих, збутових та інших бізнес-процесів робить складнішим управління підприємством, а також планування своєї діяльності. Усі зміни на підприємстві спрямовані на підвищення його конкурентоспроможності як суб'єкта господарювання, фінансової стійкості, подальшого зростання. Конкурентоспроможність підприємства – це збереження чи збільшення обсягів продажу за збереження чи збільшення доходів і капіталу. Загальні методи управління конкурентоспроможністю включають відповідно: планування; організації робіт щодо його забезпечення; координації та контролю за рівнем виконання.

Звідси виникають високі вимоги до управління усіма цими процесами, його ефективності. Багато в чому ця ефективність залежить від якісного рівня виконання однієї з основних функцій управління – планування. Тому в умовах

посилення конкурентної боротьби та різкого обмеження зовнішніх ресурсів значно зростає роль планування в підвищенні конкурентоспроможності підприємства та підвищенні ефективності його функціонування.

У результаті ринкових перетворень економіки України планування як інститут було практично ліквідовано на всіх рівнях управління, що стало однією із стратегічних помилок реформування. Сьогодні питання про планування гостро постало на всіх рівнях управління [9, с. 90].

Відновлення та розвиток планування на підприємствах відбувається з різним ступенем інтенсивності. Формування нових систем планування залежить від багатьох факторів, що впливають на рівень планової роботи. Перша група факторів – важкий фінансовий стан підприємства, низька кваліфікація персоналу, комп'ютерна неграмотність працівників, неефективні системи мотивації – негативний вплив. Друга протилежна група факторів – зацікавленість керівництва, інноваційність персоналу, ефективна маркетингова діяльність – позитивний вплив.

Залежність якості планів підприємств від багатьох чинників доводить складність вибору оптимального напрямку розвитку планування. Більше того, досвід роботи підприємств показує, що зміни, які спостерігалися в ході реформування економіки і стосуються лише технології планування, можуть лише знизити розбіжності планових та фактичних значень показників, що звісно актуально за умов нестабільності умов господарювання. Найважливішою проблемою розвитку планування є складність організаційних перетворень у системі управління вітчизняних промислових підприємств.

Зміни лише в галузі технології планових розрахунків дозволяють незначно підвищити «авторитет» планової роботи в очах керівників підприємств, який було втрачено через нездатність останньої виробляти якісні плани в умовах змінного середовища перехідної економіки. Необхідно використовувати принципово нові підходи до внутрішньофірмового планування. Одночасно суттєві можливості для підвищення ефективності планування дає використання світового досвіду планової роботи на підприємствах у розвинених країнах [4, с. 40].

У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі при визначенні категорії «планування» простежуються два напрямки. Прибічники однієї з них розглядають планування як одну із функцій управління. Прихильники другого напрямку схильні вважати планування самостійним процесом зі своїми цілями, завданнями тощо.

Прихильники першого підходу говорять про планування загалом, безвідносно до макро- та мікрорівня. Їх визначення застосовні як до загальнодержавного планування, і до планування лише на рівні конкретної фірми та її підрозділів. Більшість прихильників другого підходу прив'язують свої визначення до діяльності фірми, тобто мікрорівні. Говорячи про планування як про процес, вони вважають планування самостійним видом діяльності підприємства, спрямованим на досягнення своїх особливих цілей [4, 5, 15, 18].

У таблиці А.1 наведена невелика частина інтерпретації поняття «планування» вітчизняними та закордонними вченими. Звертає на себе увагу той факт, що в аспекті управлінської діяльності зміст планування, на думку науковців, не зводиться лише до розроблення управлінських рішень. За твердженням фахівців з управління, процес планування повинен крім процедури вибору цілей, визначення конкретних завдань, включати також і встановлення шляхів їх досягнення та контроль за їх виконанням [5, с. 141].

Тому, узагальнивши наведені точки зору різних авторів, ми визначаємо планування як управлінську діяльність, яка передбачає систематичну підготовку та прийняття адекватних рішень про цілі, засоби та дії за допомогою порівняльної оцінки різних альтернативних шляхів розвитку в очікуваних умовах на основі пізнання та використання об'єктивних економічних законів.

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 та строків випуску товарів, виконання робіт та надання послуг та встановлення таких показників їх виробництва, розподілу та споживання, які за повного

використання обмежених виробничих ресурсів можуть призвести до досягнення прогнозованих у майбутньому якісних та кількісних результатів» [15, с. 15].

До завдань планування як до процесу практичної діяльності відносяться:

1) формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек чи передбачуваних можливостей розвитку підприємства;

2) обґрунтування висувних стратегій, цілей та завдань, які планує здійснити компанія у майбутній період, проектування бажаного майбутнього організації;

3) планування основних засобів досягнення поставлених цілей та завдань, вибір чи створення необхідних засобів для наближення до бажаного майбутнього;

4) визначення потреби ресурсів, планування обсягів та структури необхідних ресурсів та строків їх надходження;

5) проектування впровадження розроблених планів та контроль за їх виконанням [21, с. 62].

Планування на підприємствах тісно пов'язане з економічними цілями та діями та природно з багатьма завданнями підвищення конкурентоспроможності організації. При цьому кінцевим результатом планування є очікуваний економічний ефект, що визначає у загальному вигляді ступінь досягнення заданих планових показників, соціально-економічних цілей та цілей підвищення конкурентоспроможності та просування.

Порівняння планованого і фактичного ефекту є основою оцінки досягнутих кінцевих результатів, а й ступеня наукової розробленості застосовуваних методів стратегії планування для підприємства.

На нинішньому етапі розвитку для більшості українських підприємств головною метою планування є отримання максимального прибутку. За допомогою планування керівники підприємств забезпечують спрямування зусиль усіх працівників, які беруть участь у процесі виробничо-господарської діяльності, на досягнення поставленої мети.

1.2 Формування інтегрованої системи планування та контролю

При організації планування на вітчизняних підприємствах доступним є використання сучасних інструментів та технологій управління (збалансована система показників, реінжиніринг бізнес-процесів, логістика). Підприємства також отримали доступ до використання методик планування, які широко використовуються в країнах з розвинутою ринковою економікою (бізнес-планування, стратегічне планування, бюджетування).

Принциповим положенням є те, що «планування можна розглядати як складну систему, на вході якої уявляється потік такої інформації, що у «процесорі» системи за допомогою інструментарію перетворюється на вихідний потік — обґрунтування й рекомендації щодо прийняття управлінських рішень. Порівнюючи фактичну інформацію з плановою, отримують контрольну інформацію та оцінюють виконання управлінських рішень. Об'єктами системи планування в цьому розумінні є процеси планування й контролю, а результатами — інформація, відображена у планах і звітах» [15, с. 15].

На рисунку А.2 представлено концептуальну модель системи планування. В основі моделі покладено основну ідею про те, що якість планів підприємства є результатом взаємодії елементів системи планування (працівники, що займаються плануванням, процес планування та засоби, що забезпечують процес планування, механізм планування), повноти охоплення всіх об'єктів планування (ресурси, процеси та підрозділи) та ступеня структуризації цілей і завдань розвитку підприємства за рівнями управління в рамках стратегічного, тактичного та оперативного планування.

Ця модель планування, на наш погляд, є найбільш наочною, оскільки взаємозв'язок зазначених компонентів можна легко простежити. Причому також можна зрозуміти механізм перетворення інформації різного характеру в конкретний план.

Кожна із виділених підсистеми планування має наступну логіку функціонування. Для планування конкретного предмета для підприємства

необхідна інформація про його розвиток, як у минулому, так і у майбутньому. Ця інформація є входом для відповідної підсистеми планування. Внаслідок взаємодії елементів системи планування дана інформація трансформується у відповідний плановий документ, план конкретного предмета планування. А оскільки кожен предмет планування є взаємопов'язаним із усім, що відбувається на підприємстві, то його планування з метою забезпечення принципу комплексності має відбуватися в наступних аспектах: ресурси, процеси та структурні підрозділи.

Вивчення організаційних аспектів системи планування для підприємства дозволяє усвідомити, як вона функціонує.

Загальну схему планування досить широко описано в тематичній літературі. Логіка руху від стратегічних цілей до виробничої програми, а потім – до планів забезпечення, витрат та грошових потоків, універсальна практично для всіх підприємств. Проаналізувавши думки різних авторів щодо змісту етапів процесу планування, ми вважаємо за доцільне розглядати процес реалізації етапів планування на підприємстві у вигляді наступної послідовності:

1) аналіз та оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища. Виявлення можливостей та загроз;

2) розробка загальних цілей підприємства та визначення стратегічних напрямів діяльності;

3) деталізація та конкретизація цілей підприємства за етапами реалізації та підрозділам підприємства. Складання короткострокових та середньострокових планів;

4) вибір засобів досягнення мети та вирішення поставлених завдань. Визначення потреби у необхідних цього ресурсах;

5) реалізація планів та контроль за їх виконанням;

6) аналіз виконання планів.

Зміст та етапи планування діяльності підприємства представлено на рисунку А.3 [9, 10, 15].

Розглянуті етапи планування, зазвичай, притаманні великим підприємствам. На невеликих та середніх більш поширена така послідовність етапів: 1) складання планів, прийняття рішень про майбутні цілі підприємства та способи досягнення;

2) організація виконання планів, оцінка досягнутих показників; 3) контроль та аналіз кінцевих результатів.

Повертаючись до рисунку А.3 можна помітити, що розглянуті етапи планування об'єднані у дві стадії: розробка стратегії підприємства (стратегічне планування) та визначення тактики реалізації обраної стратегії (тактичне планування). Дані стадії взаємопов'язані: якщо стратегія – це питання «Чого хоче підприємство?», то тактика – це у відповідь питання «Як досягти цієї мети?». У такому розумінні різниця між стратегією та тактикою полягає у відмінності між цілями та засобами.

В економічній літературі відсутні чіткі критерії, розмежовують стратегічні, тактичні та оперативні управлінські рішення щодо планування основних показників виробничої діяльності. Вважаємо, що таке розмежування має важливе значення, оскільки передбачає різні завдання, методи та обрії планування, точність та ступінь деталізації планів. З метою уточнення змісту планування показників виробництва та реалізації продукції на різних рівнях та стадіях управління, розглянемо порівняльну характеристику стратегічного, тактичного та оперативного планування.

Головними критеріями розмежування між стратегічними та тактичними рішеннями є наявність довгострокових наслідків прийнятих рішень та сила можливого впливу на кінцеві результати діяльності. Виходячи з цього, до стратегічних будуть відноситися в тому числі рішення щодо визначення місії підприємства, основних напрямів діяльності, обґрунтування номенклатури випуску продукції, вироблення правил формування асортименту. Рішення з управління асортиментом та розробки виробничої програми відносяться до сфери тактичного планування та передбачають використання в основному кількісних методів. Рішення, прийняті в ході планування показників виробничої діяльності та збуту продукції, свідчать про ключову роль впливу цієї стадії планування на процес підвищення конкурентоспроможності підприємства, фінансово-економічні показники його роботи [16, с. 57].

Елементи поточного та оперативно-календарного планування, використовувані в практиці роботи вітчизняних підприємств, можуть

використовуватися повною мірою і повинні зберегти свої функції в системі внутрішньофірмового планування. Однак зазначені види планування необхідно розглядати як етап реалізації стратегії підприємства, ґрунтуючись на прогнозі збуту. При цьому існують деякі об'єктивні особливості кризового періоду, характерні для вітчизняних підприємств на сучасному етапі, які відбиваються на системі внутрішньофірмового планування: переважання поточного планування на короткий термін; робота в умовах низького завантаження виробничих потужностей; висока потенційна ймовірність порушення планування строків та обсягів ресурсного забезпечення внаслідок нестачі оборотних коштів та нестійкості фінансового стану; переважання планування «знизу нагору».

Ефективність системи планування може бути повністю охарактеризована лише системою взаємопов'язаних показників, що характеризують взаємодію основних компонентів системи, що вивчається. У зв'язку з цим для вирішення проблеми оцінки ефективності системи внутрішньофірмового планування необхідно: визначити фактори, що впливають на ефективність функціонування системи планування; визначити показники, які б дали їм кількісну оцінку; привести всі показники (якщо це необхідно) до єдиного виду для можливості їхнього зіставлення один з одним; ув'язати ці показники у єдину систему; сформувати інтегральний показник, що узагальнює приватні [26, с. 281].

На забезпечення функціонування системи внутрішньофірмового планування в організації, як правило, формуються такі витрати: затрати на оплату праці працівників, зайнятих плануванням (персоналу планово-економічного відділу); амортизація основних засобів та обладнання, що використовується для цілей планування; поточні витрати на цілі планування, пов'язані з придбанням витратних матеріалів та канцелярських приладь, створення та поповнення інформаційної бази, обслуговування засобів автоматизації планування, оплата послуг зв'язку, охорони тощо; періодичні витрати на цілі планування, у тому числі витрати на перепідготовку та підвищення кваліфікації персоналу планової служби, витрати на придбання програмних продуктів, проведення досліджень з метою планування.

Економічний ефект від функціонування системи внутрішньофірмового планування організації може бути досягнуто за рахунок:

- 1) скорочення тривалості виробничого циклу;
- 2) скорочення обсягу незавершеного виробництва (економії обігових коштів);
- 3) підвищення коефіцієнта використання виробничої потужності;
- 4) підвищення продуктивність праці; зниження матеріальних запасів та запасів готової продукції на складі (економії оборотних коштів та витрат на складування);
- 5) скорочення транспортних витрат; втрат від простоїв внаслідок перебоїв у поставках або неоптимальної організації виробничого процесу;
- 6) перевитрати фонду оплати праці у зв'язку з оплатою роботи у понаднормовий час;
- 7) виплати штрафів за порушення умов договорів;
- 8) виплати штрафів та пені за порушення строків сплати відсотків за користування позиковими коштами.

Наступний кроком є формалізація факторів та оцінювання ступеня їхнього впливу на ефективність функціонування системи планування та контролю на підприємстві.

Розглянувши види планування, його етапи та стадії, звернемося до результатів цієї діяльності, оформлених у вигляді системи планів. План підприємства чи його підрозділи – це документ, що містить певні показники, виконання яких до встановленого терміну забезпечить досягнення поставленої мети. Як показники можуть виступати завдання за обсягом виробленої продукції, використання трудових ресурсів, розподілу прибутку тощо. Відповідно до цього можна говорити про план праці та заробітної плати, виробничий план, фінансовий план тощо. Щодо рівнів управління розрізняють загально фірмові плани та плани підрозділів підприємства. Щодо термінів: загально фірмові мають переважно тривалий часовий інтервал, як правило, рік і більше, а плани підрозділів – рік і менше. Елементами системи планів підприємства є також програми та проекти.

1.3 Принципи та методи планування в сучасній практиці управління

У сучасному вітчизняному виробництві функції планування на підприємствах визначають не тільки як основний предмет планово-економічної діяльності, а й переважно як об'єкт цього планування. Методологія планування на підприємствах охоплює сукупність теоретичних висновків, загальних закономірностей, наукових принципів, економічних положень, сучасних вимог ринку та визнаних передовою практикою методів розробки планів з метою підвищення конкурентоспроможності та охоплення більшого сегменту ринку.

Вперше принципи планування запропоновані Анрі Файолем, який розумів під ними певні правила і вимоги, необхідні розробки хорошої програми дії. Таких загальних принципів було сформульовано п'ять: необхідність, єдність, безперервність, гнучкість та точність. Пізніше Р. Акофф був обгрунтований шостий – принцип участі [21, с. 34].

Принцип єдності означає, що розробка єдиного зведеного плану підприємства має бути тісно пов'язана з іншими планами. Єдність планів має виявлятися у спільності цілей та завдань підприємства, а також взаємодії всіх підрозділів на всіх рівнях. Розглядаючи підприємство як систему, що представляє сукупність елементів, взаємозв'язок між елементами системи складає основу координації на горизонтальному рівні та виявляється у тому, що діяльність жодної частини організації має плануватися у поєднанні з планами окремих одиниць цього рівня. Крім того, координація означає, що будь-які зміни в планах якогось підрозділу повинні бути відображені в планах інших. Взаємозв'язок на вертикальному рівні складає основу інтеграції, враховує, що кожен окремий план підрозділу нижчого рівня є частиною плану підрозділу вищого рівня, а їх сукупність є взаємозалежною системою планування.

Принцип необхідності передбачає обов'язкове використання планів у виконанні будь-якого виду праці. Необхідність планування на підприємстві особливо актуальна в умовах ринкової системи господарювання, оскільки

дозволяє до мінімуму знизити вплив негативних зовнішніх факторів або максимально використовувати їх позитивний вплив.

Принцип гнучкості пов'язаний з попередніми і полягає у наданні планам та всьому процесу планування здатності змінювати свою спрямованість залежно від появи непередбачених обставин. Для цього при складанні планів у них мають закладатися певні резерви та передбачатись можливість внесення змін.

Принцип безперервності полягає у тому, що процеси планування для підприємства нерозривно пов'язані з процесами управління та організації та зупинка кожного їх призведе до припинення діяльності всього підприємства. При цьому слід мати на увазі зміни в складі продукції, що використовуються, матеріалів і робочої сили, що викликає необхідність зміни одного плану іншим або переходу від поточних планів до довгострокових. У цьому випадку є можливість постійного контролю за виконанням планів, їх аналізу та своєчасного коригування і на цій основі – регулювання ходу виробництва.

Принцип точності передбачає, що достовірність будь-якого плану визначається цілями та можливостями підприємства, а також часовим інтервалом планування. Якщо метою підприємства є розробка загальної стратегії свого розвитку, то скрупульозна точність у разі не потрібна. Однак, якщо мета підприємства – проведення цінової експансії у конкурентній боротьбі, то точність у визначенні планового рівня витрат має бути максимальною. Підвищена точність планів потребує і відповідних підвищених витрат часу та коштів. Щодо тимчасових параметрів планування слід зазначити очевидність те, що за рівнем точності довгостроковий план істотно відрізнятиметься від річного плану.

Принцип участі характеризується тим, що кожен працівник підприємства, незалежно від посади та виконуваної роботи, є учасником планової діяльності. Отримуючи максимум інформації про підприємство, набагато глибше осягає проблеми загально фірмового значення, працівник розуміє свою роль підвищення ефективності діяльності всього підприємства.

При плануванні керуються і загальноекономічними принципами, такими як системність, ефективність, науковість, економічність, об'єктивність та інші.

Поряд із принципами розрізняють і сформовані на їх основі методи планування, які розуміються як способи, прийоми та підходи до вирішення певних завдань. При розгляді планування як діяльності щодо вибору оптимальних варіантів, методи планування якраз і є методами підготовки планових альтернатив, які передують процесу вибору з них оптимального варіанту. Цілком очевидно, що право вибору належить органу чи особі, яка приймає рішення.

Методика планування характеризує склад застосовуваних на тому чи іншому підприємстві методів, способів та прийомів обґрунтування конкретних планових показників, а також зміст, форму, структуру та порядок розробки плану. Перелік методів планування досить великий – це експериментальні, наукові, нормативні, евристичні, балансові, економіко-математичні, мережеві та низка інших. З названих методів найбільш поширеними вважаються традиційні – балансові та нормативні. Однак у зв'язку з використанням у практиці планування обчислювальної техніки, що розширюється, на передній план активно висуваються методи математичного програмування і, зокрема, методи оптимального планування. Як відомо, зміст завдань математичного програмування полягає у знаходженні максимуму або мінімуму певної функції за наявності обмежень, що накладаються на змінні цієї функції. Дедалі впевненіші позиції займають у плануванні і теорія ігор, теорія масового обслуговування, дослідження операцій [27, с. 43].

Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики планування показав, що найпоширенішими засобами стратегічного планування виробництва та реалізації продукції є модель життєвого циклу товару (ЖЦТ) та портфельний аналіз.

Зазначені методи планування припускають вивчення продуктів на якісному рівні та не позбавлені низки недоліків. Цінність даних видів аналізу полягає в тому, що вони дозволяють аналізувати вироблені товари з урахуванням найважливіших індикаторів стану ринку та позицій цієї фірми на ринку. Аналіз здійснюється в тісному зв'язку із зовнішніми ринковими факторами та носить стратегічний характер. Ці методи дозволяють визначити, які цілі інвестування, але не дозволяють управляти асортиментом і розробляти виробничу програму.

Вважаємо, що незважаючи на недоліки даних інструментів планування, їх корисність залишається все ж таки високою, тому вони повинні бути доповнені кількісними методами.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах розвитку системи управління функція планування є виключно проблемою підприємства. Необхідність планової роботи обумовлена потребою в орієнтирах виживання, розвитку підприємств, обліку, розподілу та контролю наявних трудових, матеріальних, фінансових, інтелектуальних ресурсів. Для сучасного планування велике значення мають такі властивості та характеристики плану, як надійність, напруженість, гнучкість, оборотність, формальність, адекватність, узгодженість, обґрунтованість.

Узагальнення наведених точок зору науковців на планування дозволило визначити його як управлінську діяльність, що передбачає систематичну підготовку та прийняття адекватних рішень про цілі, засоби та дії за допомогою порівняльної оцінки різних альтернативних шляхів розвитку в очікуваних умовах на основі пізнання та використання об'єктивних економічних законів.

Відмінною особливістю розглянутої моделі планування є те, що, по-перше, вона показує взаємозв'язок елементів системи планування (механізм планування, процес планування, засоби, що забезпечують процес планування), рівнів планування (стратегічний, тактичний, оперативний) та об'єктів планування (ресурси, процеси, підрозділи), по-друге, будується на обов'язковій інтеграції систем стратегічного планування, бізнес-планування та бюджетного планування, склад показників яких обирається підприємством самостійно.

Для впровадження сучасних технологій планування вітчизняним підприємствам необхідно створити умови для його здійснення, зміну організаційної структури управління, впровадження управлінського обліку, комп'ютеризацію управління та виробництва, підвищення кваліфікації працівників, які займаються плануванням.

2 ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНАЛІЗ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»

2.1 Загальна характеристика та аналіз основних техніко-економічних показників підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Супер Трейд» – одне з багатьох підприємств целюлозо-паперової галузі, яке було зареєстровано 18.09.2015 року. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 1 500 000,00 грн.

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "СУПЕР ТРЕЙД"
Скорочена назва	ТОВ "СУПЕР ТРЕЙД"
Код ЄДРПОУ	40017617
Статус юридичної особи	зареєстровано за станом на 19.05.2024
Уповноважена особа	Мінцов Андрій Миколайович
Основний вид діяльності	46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Види діяльності	17.22 Виробництво паперових виробів господарсько-побутового та санітарно-гігієнічного призначення
	17.29 Виробництво інших виробів з паперу та картону
	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту
	46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами
Місце знаходження юридичної особи	46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
	Україна, 29000, Хмельницька обл., місто Хмельницький, вулиця Г. Сковороди, будинок 46

Підприємство майже 10 років успішно працює у сфері виробництва, імпорту та оптового продажу засобів побутової хімії та товарів господарсько-побутового

призначення із країн Західної та Східної Європи. Підприємство на сьогоднішній день є вітчизняним виробником туалетного паперу.

ТОВ «Супер Трейд» є сучасним виробничо-комерційним підприємством, яке спеціалізується на виробництві паперу-основи та готової санітарно-гігієнічної продукції, такої як серветки, туалетний папір, паперові рушники. Завдяки багатому досвіду роботи в паперовому виробництві підприємство завоювало репутацію успішного та надійного партнера.

На сьогоднішній день фірма випускає понад 20 найменувань продукції, основними з яких є:

- папір – основа для виробництва туалетного паперу, серветок та рушників паперових;
- папір для гофрування (крафт-папір із вторинної сировини);
- картон для плоских шарів;
- ящики з гофрованого картону;
- крейдований макулатурний картон;
- продукція санітарно-гігієнічного призначення.

Виробництво включає такі відділи:

Виробництво паперу цеху №1.

Виробництво паперу цеху №2.

Цех із виробництва товарів народного споживання.

Цех з паперового виробництва №1 спеціалізується на виробництві паперу-основи санітарно-гігієнічного призначення з макулатури та целюлози. Проектна продуктивність цеху становить до 5 тонн на добу.

Цех з паперового виробництва № 2 випускає картон для промислових потреб, папір для гофрування та двошаровий папір для гофрування, забезпечує цех з виробництва гофротари якісною сировиною власного виробництва; картон для плоских шарів та крейдований макулатурний картон.

Цех з виробництва товарів народного споживання, що функціонує з 2015 року, складається з наступних ліній:

- лінія з виробництва паперу туалетного та рушників паперових на гільзі різної довжини та ширини;

- лінія з виробництва серветок паперових з можливістю нанесення двоколірного друку та найрізноманітніших логотипів;

- лінія з виробництва рушників паперових.

На підприємстві використовуються сучасні технології та обладнання європейських виробників для виготовлення паперу, картону та виробів із них. Вся продукція підприємства є безпечною, що підтверджується наявністю свідоцтв про державну реєстрацію та санітарно-гігієнічні висновки. Також впроваджено та сертифіковано систему менеджменту якості на відповідність вимогам ДСТУ ISO 9001-2015 та отримано сертифікат відповідності.

Основними завданнями експрес-аналізу є, насамперед, оцінка тенденцій, які склалися у виробничо-господарській діяльності фірми, визначення факторів, що зумовили ці зміни, виявлення резервів, які дозволяють запобігти негативному впливу негативних факторів, пошук та ранжування «критичних точок» у виробничо-господарській діяльності організації, а також вибір та обґрунтування напрямів подальшого діагностичного аналізу.

Характеристика основних техніко-економічних показників (ТЕП) є першим етапом експрес-аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства. Для проведення аналітичного дослідження діяльності ТОВ «Супер Трейд» за період 2021-2023 роки на основі даних бухгалтерської звітності побудовано таблицю Б.1.

Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції щороку знижувався. У 2022 році в порівнянні із 2021 роком чистий дохід зменшився на 33,3 % до 3 835 тис. грн. У 2023 роком його величини знизилася ще на 75,6 % і дорівнювала 1 400,9 тис. грн. Ці зміни відбулися внаслідок на тлі зменшення фондівіддачі, продуктивності праці та скорочення персоналу підприємства. На рисунку 2.1 побудовано діаграму, де відображено динаміку зміни обсягів чистого доходу ТОВ «Супер Трейд», а також собівартості реалізованої продукції.

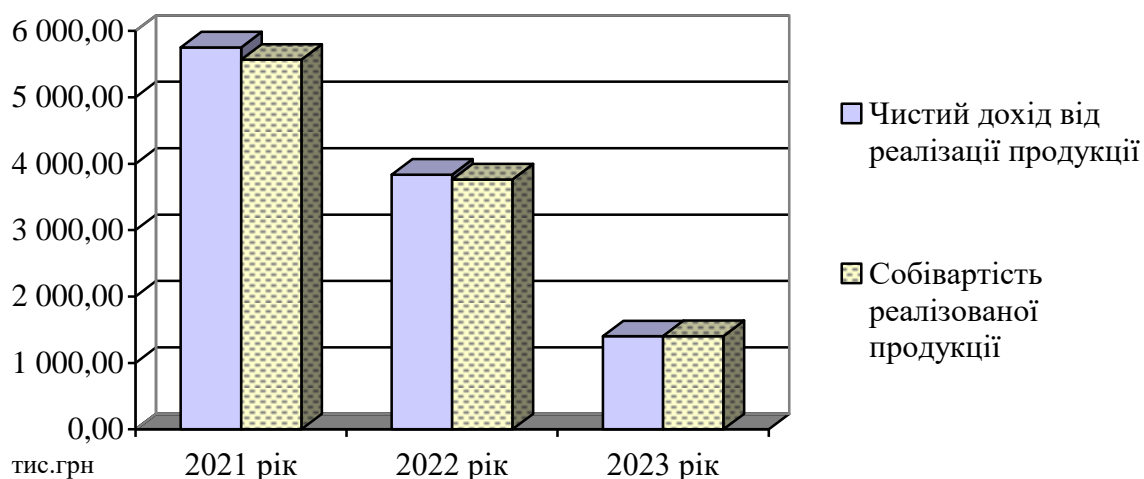


Рисунок 2.1 – Динаміка виручки та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Супер Трейд»

Її значення, аналогічно значенню виручки, також мало тенденцію до зниження. У порівнянні із 2021 роком значення собівартості реалізованої продукції у 2023 році знизилося на 74,8 % до 1 402,7 тис. грн. Перевищенням темпів зниження виручки над темпами зниження собівартості вплинуло на зростання витрат на одну гривню реалізованої продукції у цьому році на 3 %. Значення цього показника майже досягли критичного значення у 2021 та 2022 роках, у 2023 році перевищили його і дорівнювали 1,02 грн/грн.

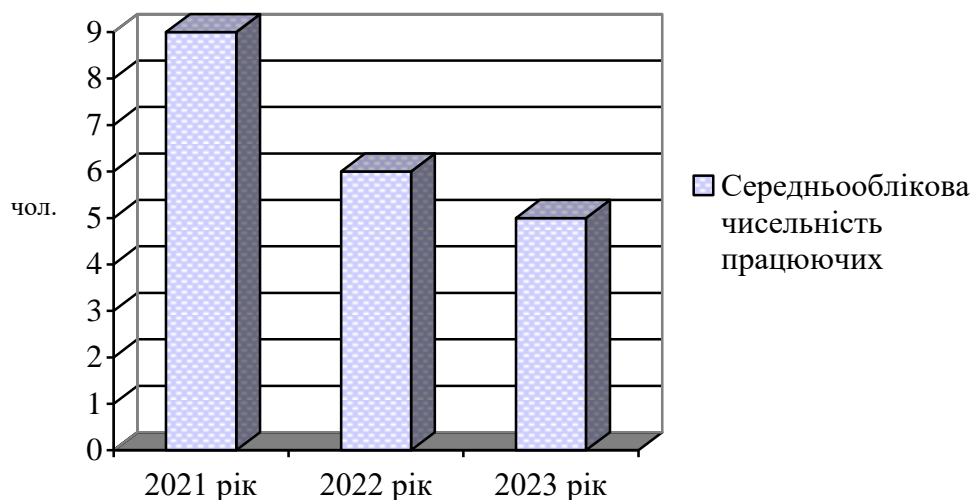


Рисунок 2.2 – Чисельність працюючих ТОВ «Супер Трейд» у 2021-2023 роках

Падіння обсягів виробництва та реалізації продукції призвело до скорочення середньооблікової чисельності працюючих на з 9 чол. до 5 чол. впродовж останніх років, динаміка якої зображено на рисунку 2.2.

На зниження ефективності діяльності вказує зменшення фонду оплати праці – з 904,4 тис. грн у 2021 році до 556,0 тис. грн у 2023 році. Звільнення персоналу у 2022 році дозволило збільшити середньомісячну заробітну плату працюючого з 8 374 грн/міс. до 9 617 грн/міс., однак у 2023 році її розмір зменшився до 9 267 грн. За 2023 рік загальний фонд заробітної плати скоротився на 19,7 % при скороченні персоналу на 16,7 %.

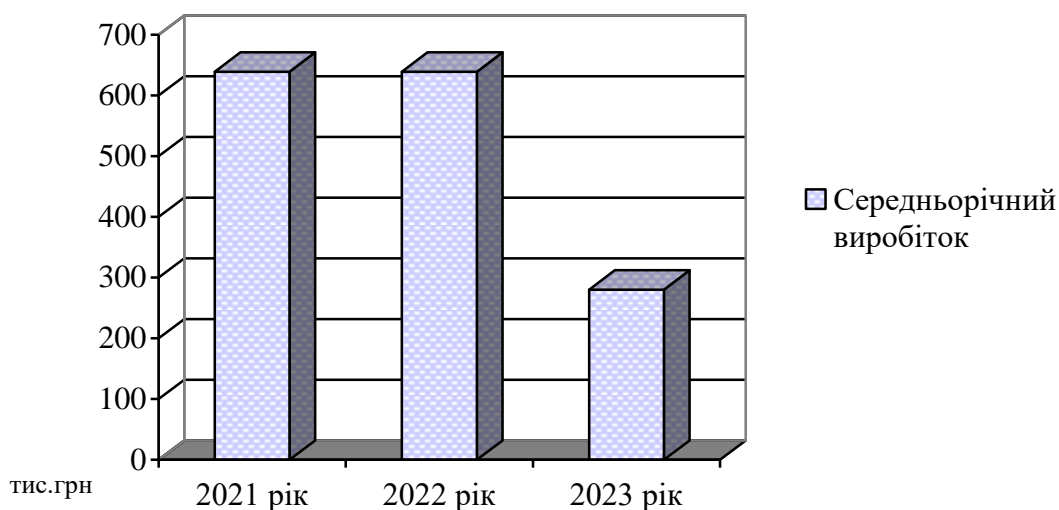


Рисунок 2.3 – Динаміка зміни продуктивності праці у 2021-2023 роках

При значному скороченні обсягів виробництва і реалізації продукції при зменшенні чисельності працюючих ТОВ «Супер Трейд» відбулося зниження продуктивності праці працюючих, динаміка зміни якого представлено діаграмою, що на рисунку 2.3. Найбільше падіння значення середньорічного виробітку у розрахунку на одного працюючого відмічено у 2023 році – з 639,2 тис. грн до 280,2 тис. грн (на 56,2 %).

За 2021-2023 роки відмічається зменшення середньорічної вартості виробничих фондів ТОВ «Супер Трейд», в наслідок чого відбувалося зниження показника фондоозброєності – з 12,3 тис. грн до 7,72 тис. грн (див. рисунок 2.4).

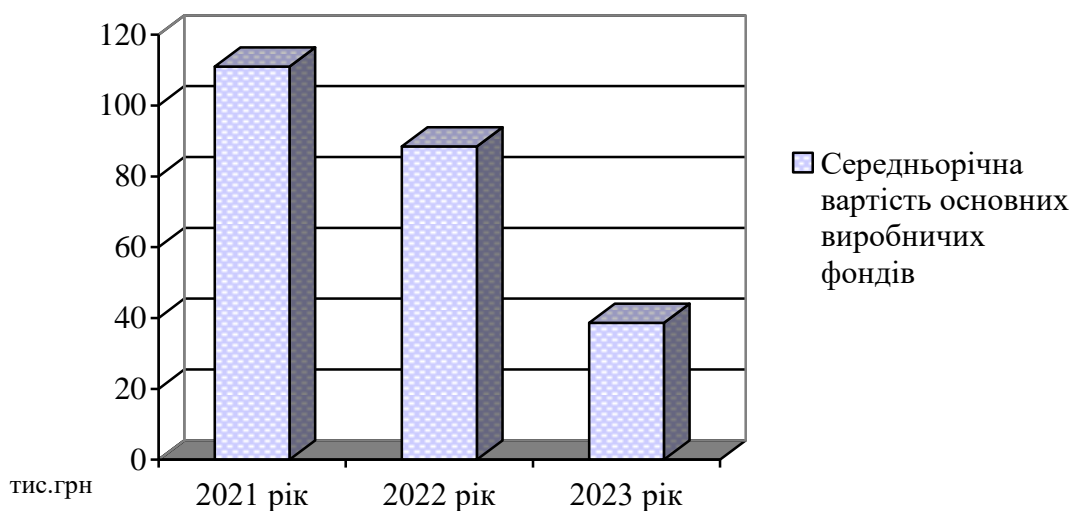


Рисунок 2.4 – Середньорічна вартість основних виробничих фондів за період 2021-2023 роки

Поряд зі зниженням фондоозброєності відмічалось і зменшення фондovіддачі: у 2021 році – 51,8 грн, у 2022 році – 43,4 грн, у 2023 році – 36,3 грн реалізованої продукції отриманих з 1 гривні вартості виробничих фондів. Темпи зниження становлять за весь аналізований період 29,9 %.

Фондомісткість мала низькі значення на рівні 0,02 грн у 2021 та у 2022 році, у 2023 році показник збільшився на 50 % до 0,03.

Результати проведеного аналітичного дослідження вказують на негативну динаміку в зміні основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства за 2021-2023 роки. На це вказує зменшення виручки від реалізації продукції, перевищення її темпів зниження над темпами зниження собівартості реалізованої продукції, значне зменшення значення фондovіддачі, фондоозброєності, зниження продуктивності праці, скорочення чисельності персоналу підприємства та фонду оплати праці.

Такі висновки свідчать про значне зниження ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, на результати якої вплинуло ряд зовнішніх та внутрішніх чинників. Для отримання більш детальної інформації щодо результатів роботи підприємства необхідно провести дослідження ефективності системи менеджменту підприємства.

2.2 Аналіз ефективності системи менеджменту ТОВ «Супер Трейд»

Дослідження ефективності системи менеджменту передбачає проведення аналізу показників результативності системи управління підприємством за встановлений період. Серед основних складових аналізу слід виділити дослідження фінансових результатів діяльності підприємства та вивчення динаміки їх основних показників.

Таким чином, фінансовий результат економічного суб'єкта є показником, що дає підсумкову характеристику ефективності фінансово-господарської діяльності конкретного економічного суб'єкта. За динамікою показників фінансових результатів можна зробити висновки про економічний потенціал господарюючого суб'єкта та перспективи його розвитку. Власники виробничо-комерційної організації виходячи з внутрішнього аналізу фінансових результатів можуть робити висновки про ефективність керівництва підприємством із боку його менеджерів.

Вагомий блок у аналізі фінансового становища підприємства – це оцінка прибутковості своєї діяльності. Її проводять, щоб побачити: наскільки адекватні витрати організації при рівні доходів, що склався; чи є значимим чи вплив чистого прибутку у формуванні власного капіталу; наскільки ефективно використовуються активи та пасиви у прив'язці до прибутку; які чинники перешкоджають зростанню фінансового результату.

Виходячи зі зведених даних бухгалтерської звітності, слід зазначити, що валовий прибуток ТОВ «Супер Трейд» року в рік зменшувався (див. таблицю Б.1). У 2022 році він знизився до 70,0 тис. грн, що на 102,6 % менше ніж у 2021 році. У 2023 році валовий збиток підприємства дорівнював -1,8 тис.грн, що пов'язано із перевищенням собівартості реалізації продукції над виручкою від реалізації продукції. Слід також проаналізувати чистий прибуток, отримані значення якого по роках становили: у 2021 році – 1,1 тис.грн, у 2022 році – 0,13 тис.грн, у 2023 році – 0,1 тис. грн, темпи зниження – 9,1 % (див. рисунок 2.5).

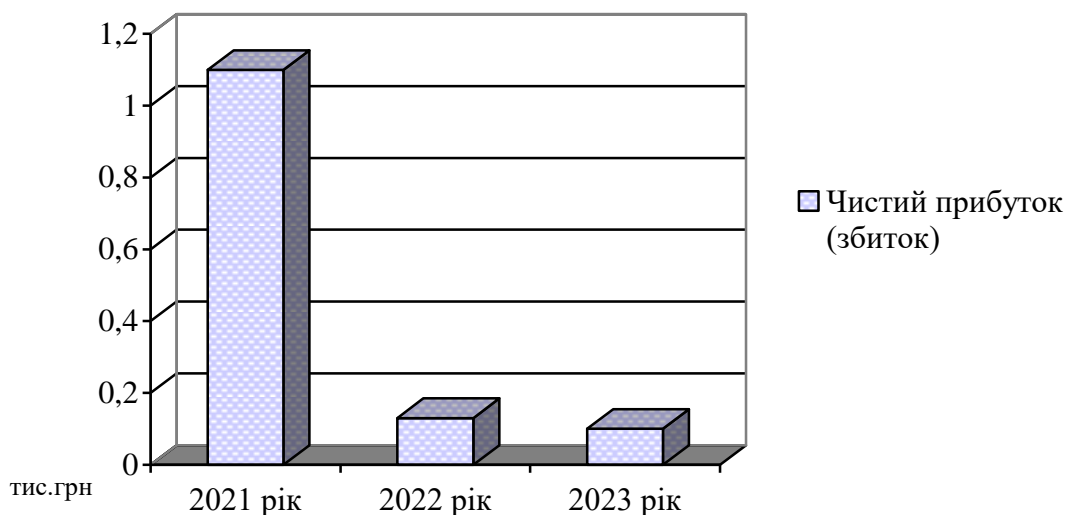


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Супер Трейд»

З погляду аналізу фінансового стану, наявність негативного фінансового результату, тобто збитку, та його негативна динаміка протягом тривалого періоду є свідченням несприятливих перспектив для існування підприємства в найближчому майбутньому і вказує на низьку ефективність менеджменту фірми.

Найбільший вплив на фінансовий результат діяльності досліджуваного підприємства можна вважати з боку таких факторів, як зміна обсягів реалізації продукції (товарів, робіт/послуг), зміна собівартості продукції (товарів, робіт / послуг); зміна середнього рівня цін продажу продукції (товарів, робіт / послуг). Підприємство зазнало великих втрат через інфляційне зростання цін на сировину та енергоносії внаслідок розгортання повномасштабних воєнних дій і, відповідно, – собівартості продукції. Неможливість конкурувати з великими виробниками аналогічної продукції в країні призвело до значного скорочення обсягів виробництва і реалізації профільної продукції.

Результативність та економічна доцільність функціонування підприємства оцінюється як абсолютними, так і відносними показниками – системою показників рентабельності. Показники рентабельності є важливими характеристиками факторного середовища формування прибутку підприємств. Тому вони є обов'язковими при проведенні порівняльного аналізу та оцінки фінансового стану підприємства.

При аналізі виробництва показники рентабельності використовуються як інструмент формування інвестиційної політики та ціноутворення. Одним із найпоширеніших показників рентабельності є рентабельність реалізації, значення якої розраховані та представлені в таблиці Б.2 та на рисунку 2.6.

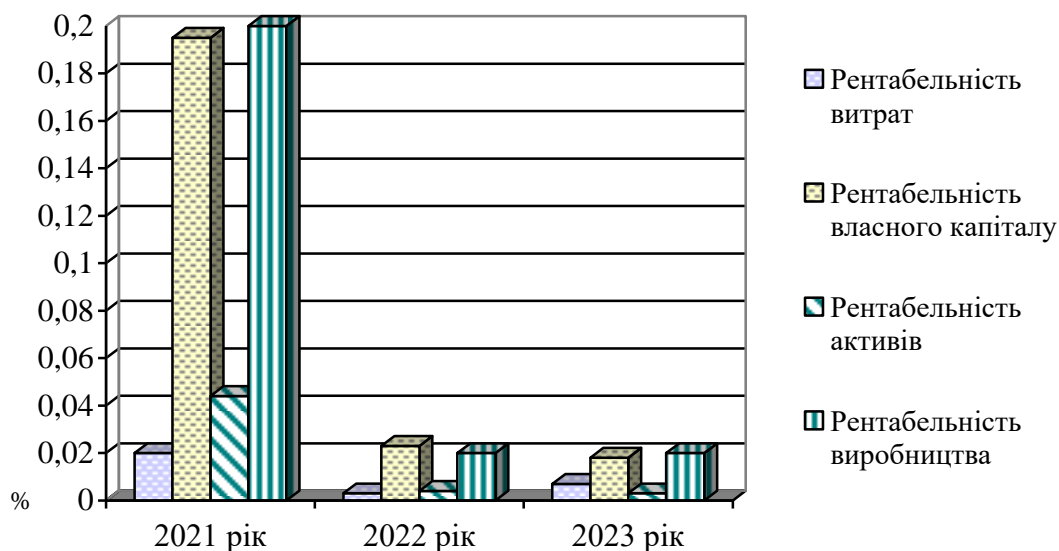


Рисунок 2.6 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Супер Трейд»

Рентабельність реалізації характеризує питому вагу прибутку у складі виручки від продукції. Цей показник називають нормою прибутковості.

У випадку ТОВ «Супер Трейд» рентабельність реалізації має тенденцію до зниження, що свідчить про зниження конкурентоспроможності продукції на ринку, оскільки говорить про скорочення попиту продукцію. У 2023 році рентабельність реалізації дорівнювала -0,13 %, що нижче від рівня 2021 року, коли її значення було 3,23 %. Неефективність виробничо-господарської діяльності за останні три роки значно поглибилася, що вимагає значних кроків для удосконалення менеджменту підприємства, всієї системи управління виробництвом та збутом продукції.

Аналогічну динаміку до значного зниження показали показники рентабельності витрат (з 0,02 % до 0,007 %), рентабельності власного капіталу (з 0,195 % до 0,018 %). Важливу роль під час аналізу фінансових результатів відіграє показник рентабельності активів. Для ТОВ «Супер Трейд» цей показник зменшився більше ніж у 10 разів, що також вказує на неефективність фінансової

діяльності фірми. Показник рентабельності виробництва має найнижчі значення у 2022 та 2023 роках, темпи зниження 10 % (див. рисунок 2.6). Керівництву підприємства потрібно приділити значну увагу ефективності використання виробничих фондів та обігових коштів.

Найбільш важливим критерієм оцінки фінансового стану підприємства у короткостроковій перспективі є його ліквідність та платоспроможність. Аналіз платоспроможності ТОВ «Супер Трейд» проводимо на основі форми №1 підприємства за 2021-2023 роки (див. таблицю 2.1).

Таблиця 2.1 – Аналіз платоспроможності підприємства ТОВ «Супер Трейд»

Показник	Формула	Значення за роками			Нормативне значення	Відхилення 2023р. до 2021р. (+;-)
		2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6	7
Коефіцієнт платоспроможності Кпл	Власні кошти/ підсумок балансу	0,22	0,18	0,18	>0,5	-0,04
Коефіцієнт фінансування Кф	(довгост.зоб + поточн зобов.)/ Власний капітал	3,45	4,41	4,47	<1	1,02
Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами Квк	(Оборотні активи- поточні зобов.) / поточні зобов.	0,27	0,23	0,22	>0,1	-0,05
Коефіцієнт маневрування власного капіталу Кман	(Оборотні активи- поточні активи)/ власний капітал	-0,07	0,00	0,00	>0	0,07

З розрахованих значень коефіцієнтів в таблиці 2.1 можна дійти висновку про зниження платоспроможності ТОВ «Супер Трейд». Більшість показників не відповідають нормативним значенням в показують тенденцію до зниження. Коефіцієнт платоспроможності зменшився з 0,22 до 0,18, значення менше нормативного (<0,5). Коефіцієнт фінансування перевищує встановлене значення у 3,5÷4,5 рази. Це пояснюється значними сумами поточних зобов'язань підприємства за товари, роботи, послуги. Зростання кредиторської заборгованості відбувалося впродовж усього досліджуваного періоду – з 1 941,90 тис.грн у 2021 році до 2 473,3 тис. грн у 2023 році (див. рисунок 2.7).

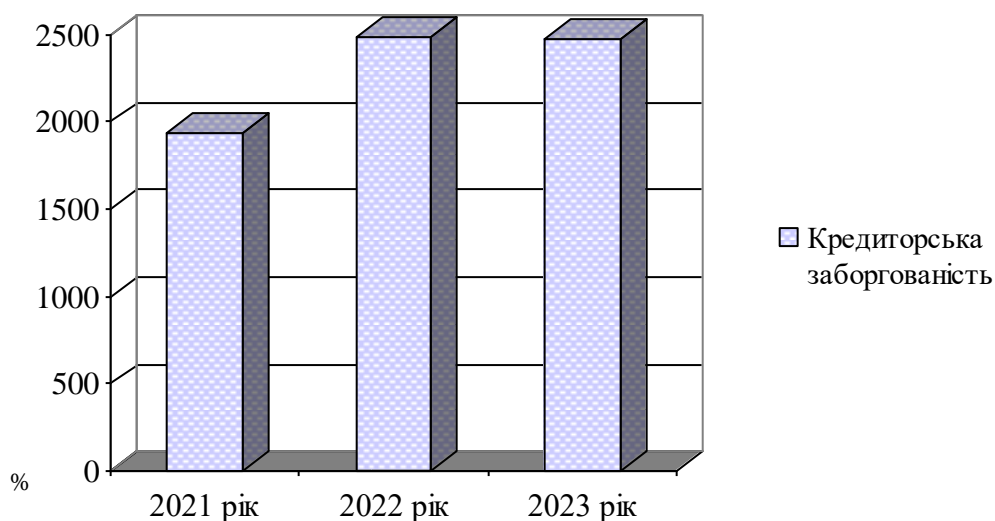


Рисунок 2.7 – Динаміка кредиторської заборгованості ТОВ «Супер Трейд»

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами знизився з 0,27 до 0,22, але його значення ще залишилося на рівні рекомендованого. Коефіцієнт маневрування у 2021 році мав від’ємне значення.

З проведених розрахунків можна зробити висновок про низьку платоспроможність підприємства, значні суми кредиторської заборгованості, які підприємство використовує в якості «безкоштовного кредитування» для забезпечення поточної виробничої діяльності.

Наступним етапом аналізу системи менеджменту підприємства є розрахунок показників ефективності управління ТОВ «Супер Трейд» з вивченням їх динаміки за останні три роки. Дані представлено в таблиці Б.3. На основі даних таблиці можна дійти висновку, що при значному падінні обсягів реалізації продукції і зменшенні операційного прибутку, витрати на управління зберегли тенденцію до зростання і у 2023 році перевищили рівень 2021 року. Питома вага витрат на управління зросла з 3,52 % у 2021 році до 5,11 % у 2022 році, а у 2023 році – до 15,8 %.

Поряд з тим, обсяг реалізованої продукції розрахований на 1 грн витрат на управління зменшився з 28,3 грн у 2022 до 19,6 грн, у 2023 році – до 6,18 грн. Загальні темпи зниження дорівнюють 21,8 % (див. рисунок 2.8).

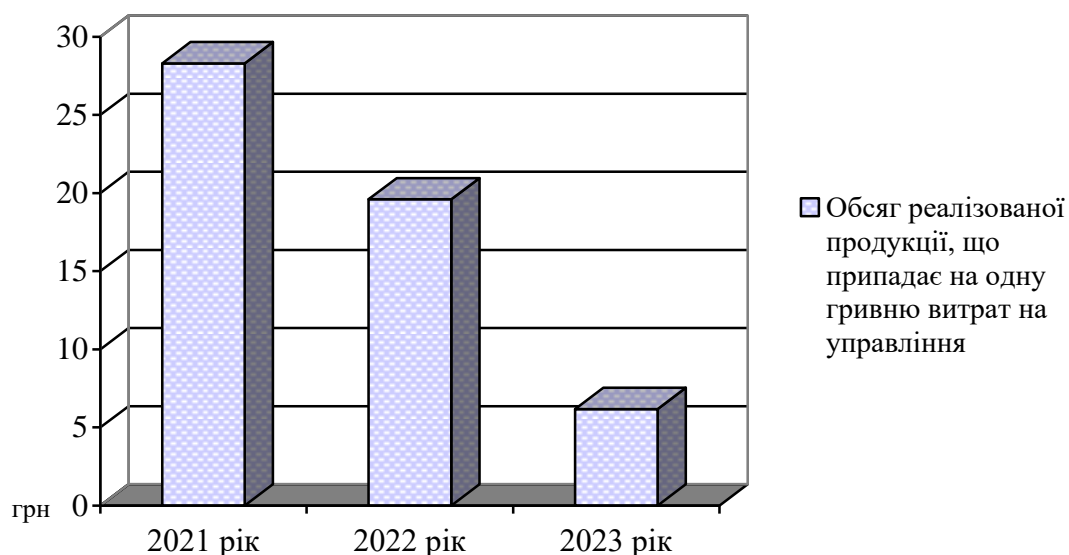


Рисунок 2.8 – Динаміка зміни показника обсягу реалізованої продукції у розрахунку на одну гривню витрат на управління

Внаслідок значного зниження операційного прибутку відносний показник ефективності значно зменшився за 2021-2023 роки: з 0,009 грн до 0,0004 грн.

Проведений аналіз вказує на значні проблеми в управлінні підприємством та зниження його ефективності – падіння обсягів реалізованої продукції, скорочення чисельності працюючих, зниження показників фінансових результатів діяльності підприємства, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства – відбувалося при необґрунтованому зростанні витрат на управління.

2.3 Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства

ТОВ «Супер Трейд» на сьогодні є сучасним виробничо-комерційним підприємством, яке спеціалізується на виробництві паперу-основи та готової санітарно-гігієнічної продукції, такої як серветки, туалетний папір, паперові рушники. Також підприємство здійснює продаж засобів побутової хімії та товарів господарсько-побутового призначення.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність цього підприємства дозволив визначити особливості, за яких формується ринок санітарно-гігієнічної продукції, що активно впливатиме на процес стратегічного та оперативного планування діяльності ТОВ «Супер Трейд».

Особливістю виробництва санітарно-гігієнічних паперових виробів в Україні є його недостатня забезпеченість сировинними ресурсами. В умовах слабкого розвитку виробництва первинних напівфабрикатів (целюлози і деревної маси) галузь залишається імпортозалежною. Поряд з тим, якщо раніше виробники одноразової паперової продукції надавали перевагу використанню вторинної сировини, тобто макулатури. Однак на фоні різкого скорочення обсягів макулатури, в асортименті все більше позицій займають вироби саме з целюлози, про що свідчить зростання частки паперових виробів, виготовлених зі 100% целюлози, з 35% до майже 50%.

Іншим вагомим фактором впливу на ринок санітарно-гігієнічних виробів є наявність споживчого попиту на продукцію. Він, в свою чергу, залежить від купівельної спроможності, рівня безробіття та кількості населення України. Слід відмітити, що особливість санітарно-гігієнічної продукції виробництва ТОВ «Супер Трейд», а саме туалетного паперу, полягає в тому, що є товаром першої необхідності і має стабільний попит, незалежний від зовнішніх умов.

Через російське військове вторгнення, українська держава переживає потрясіння, як і український бізнес в цілому. Виробники туалетного паперу потерпають від проблем, що впливають на їхню роботу, серед них:

- вартість та наявність сировини, особливо імпоротної,
- підвищення вартості енергоносіїв,
- інфляція, девальвація національної валюти,
- логістичні проблеми.

Потенційним фактором впливу на зростання ринку паперової санітарно-гігієнічної продукції є розвиток:

1) сегменту доставки, що очікувано стимулює збільшення споживання, наприклад, паперових серветок;

2) фудсервісів, за рахунок чого зростають продажі витратних матеріалів та диспенсерних систем для використання в кухонних зонах та закладах громадського харчування;

3) паперу для чищення протирочного (використовується клінінговими сервісами).

Важливими умовами зростання рівня конкурентоспроможності та ефективності діяльності ТОВ «Супер Трейд» є вивчення споживчих вимог на ринку санітарно-гігієнічної продукції та переваг конкурентів для гнучкої адаптації до ринкової кон'юнктури, що змінюється.

Комплексний аналіз факторів зовнішнього маркетингового середовища підприємства-виробника включає вивчення та експертну оцінку конкурентних сил на ринку санітарно-гігієнічної продукції, де працює майже 2 000 вітчизняних підприємств. В переліку найбільших виробників туалетного паперу і паперових виробів слід виділити ПП «ОМЕГА-БРОКЕРС»; Київський картонно-паперовий комбінат; ТОВ «Картонно-паперова компанія» (Львів), «яке у 2022 році збільшило обсяг виробництва на 51,5% порівняно з 2021 роком – до 1 млрд 186 млн грн»¹.

На місцевому та регіональному ринку підприємство вимушено конкурувати з ключовими брендами виробників туалетного паперу і паперових виробів: Ruta, Обухів – 65, Еcomix, Soffione, Zewa.

За результатами аналізу факторів впливу внутрішнього і зовнішнього середовища на діяльність виробника целюлозно-паперової продукції ТОВ «Супер Трейд» побудовано таблиці В.1-В.4.

За проведеною експертною оцінкою профілю підприємства (див. таблицю В.1) підприємство отримало тільки 38 балів з 63 можливих (60,3 %), що вказує на низький рівень використовуваних можливостей внутрішнього середовища і реалізації власного конкурентного потенціалу.

Ефективним інструментом стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який використовується в процесі діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. На основі проведеного аналізу побудовано матрицю SWOT-аналізу

¹ <https://open4business.com.ua/kartonno-paperova-kompaniya-zi-lvova-u-2022-rocz-zbilshyla-obsyag-vyrobnyctva-bilsh-nizh-napolovynu/>

ТОВ «Супер Трейд», в якій відображено сильні та, слабкі сторони фірми, загрози та можливості цільового ринку для підприємства (див. таблицю В.5). З використанням положень SWOT-аналізу розробляються напрямки удосконалення діяльності фірми з виділенням окремих пріоритетів та строків виконання.

Для підприємства на даний час важливим є намагання зберегти виробництво і робочі місця. Серед сильних сторін фірми, які можуть забезпечити подальшу діяльність – це наявність виробничої бази для виготовлення целюлозно-паперової продукції, з наявною гнучкістю в можливій технологічній перебудові виробництва при переході на нові види продукції в межах спеціалізації і номенклатурних позицій. Також до сильних сторін слід віднести наявність довготривалих зв'язків з надійними постачальниками сировини, активний пошук ефективних каналів збуту продукції, вивчення досвіду провідних виробників целюлозно-паперової продукції для підвищення якості та конкурентоспроможності власної продукції.

Підприємству необхідно оптимізувати бізнес-портфель шляхом виробництва нових видів продукції та знижувати її собівартість за рахунок впровадження енергозберігаючих заходів та пошуку менш вартісної сировини, за необхідності залучати необхідні кредитні ресурси для розширення виробництва.

Висновки до розділу 2

В ході експрес-аналізу виробничо-господарської діяльності підприємства було отримано такі результати дослідження основних техніко-економічних показників ТОВ «Супер Трейд» у 2021-2023 роках:

- чистий дохід (виручка) від реалізації продукції щороку знижувався; зміни відбулися внаслідок зменшення фондівіддачі, продуктивності праці при значному скорочення персоналу фірми та фонду оплати праці;
- простежується зростання витрат на одну гривню реалізованої продукції;

- за 2021-2023 роки відмічається зменшення середньорічної вартості виробничих фондів, що вплинуло на зниження фондоозброєності і фондівдачі.

Результати проведеного аналітичного дослідження вказують на негативну динаміку в зміні техніко-економічних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ «Супер Трейд» за 2021-2023 роки, що свідчить про значне зниження ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, на результати якої вплинуло ряд зовнішніх та внутрішніх чинників.

Для отримання більш детальної інформації щодо результатів роботи підприємства проведено дослідження ефективності системи менеджменту ТОВ «Супер Трейд», в результаті якого встановлено:

- валовий прибуток фірми протягом трьох років зменшувався і у 2023 дорівнював -1,8 тис.грн; чистий прибуток знизився більше ніж у 10 разів;

- значно зменшилася рентабельність реалізації, що свідчить про зниження конкурентоспроможності продукції на ринку, оскільки вказує на скорочення попиту на продукцію; аналогічну динаміку до значного зниження продемонстрували рентабельність витрат (до 0,007 %), рентабельність власного капіталу (до 0,018 %); рентабельності активів зменшилася більше ніж у 10 разів, що також вказує на неефективність фінансової діяльності фірми.

Аналіз фінансового стану підприємства показав низьку платоспроможність підприємства, значні суми кредиторської заборгованості, які фірма використовує в якості «безкоштовного кредитування» для забезпечення поточної діяльності.

З погляду аналізу фінансового стану, наявність негативного фінансового результату, тобто збитку, та його негативна динаміка фінансових результатів протягом тривалого періоду є свідченням несприятливих перспектив для існування підприємства в найближчому майбутньому і вказує на низьку ефективність менеджменту фірми. ТОВ «Супер Трейд» зазнало великих втрат через інфляційне зростання цін на сировину та енергоносії внаслідок розгортання повномасштабних воєнних дій і, відповідно, – собівартості продукції. Немоżliвість конкурувати з великими виробниками аналогічної продукції в країні призвело до значного скорочення обсягів виробництва і реалізації профільної продукції.

Проведений аналіз вказує на значні проблеми в управлінні підприємством та зниження його ефективності – падіння обсягів реалізованої продукції, скорочення чисельності працюючих, зниження показників фінансових результатів діяльності підприємства, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства – відбувалося при необґрунтованому зростанні витрат на управління. При значному падінні обсягів реалізації продукції і зменшенні операційного прибутку, витрати на управління зберегли тенденцію до зростання і у 2023 році перевищили рівень 2021 року. Питома вага витрат на управління зросла з 3,52 % до 15,8 %. Поряд з тим, обсяг реалізованої продукції розрахований на 1 грн витрат на управління зменшився з 28,3 грн у 2022 до 19,6 грн, у 2023 році – до 6,18 грн, загальні темпи зниження дорівнюють 21,8 %

Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність цього підприємства дозволив визначити особливості, за яких формується ринок санітарно-гігієнічної продукції, що активно впливатиме на процес стратегічного та оперативного планування діяльності ТОВ «Супер Трейд».

Визначено ключові проблеми виробників целюлозно-паперової продукції та фактори впливу на зростання ринку паперової санітарно-гігієнічної продукції.

В ході комплексного аналізу факторів зовнішнього маркетингового середовища підприємства-виробника визначено перелік найбільших виробників туалетного паперу і паперових виробів, в тому числі, основних конкурентів на місцевому та регіональному ринку. За проведеною експертною оцінкою конкурентного профілю підприємства підприємство отримало тільки 38 балів з 63 можливих (60,3 %), що вказує на низький рівень використовуваних можливостей внутрішнього середовища і реалізації власного конкурентного потенціалу.

На основі проведеного аналізу побудовано матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Супер Трейд», в якій відображено сильні та, слабкі сторони фірми, загрози та можливості цільового ринку для досліджуваної фірми. З використанням положень SWOT-аналізу розроблено напрямки удосконалення управління підприємством з виділенням окремих пріоритетів для системи планування.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»

3.1 Дослідження системи планування ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»

В результаті проведеного дослідження були виявлені основні принципи та методи організації внутрішньофірмового планування на цьому підприємстві, визначено недоліки та напрямки удосконалення в організації систем стратегічного та внутрішньофірмового планування.

Для ТОВ «Супер Трейд» як для підприємства малого бізнесу характерним є низький рівень організації системи внутрішньофірмового планування – внутрішньофірмове планування скорочено до мінімуму, або використовує лише певні плани для реалізації конкретної управлінської функції. Крім того:

- тактичні і поточні плани розробляються епізодично;
- відсутній або в міру виникнення потреби здійснюється аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, складання прогнозів розвитку виробництва та підрозділів, розрахунок та оцінка необхідних ресурсів, планових показників тощо.
- нерегулярність реалізації спільних наукової, методологічної та інших функції перспективної, поточної та оперативної планової діяльності;
- дефіцит фахових плановиків, які повинні брати участь у складанні загальних планів або їх окремих розділів, у навчанні персоналу новим методам розробки різних планів, проведенні консультацій у лінійних підрозділах та функціональних органах фірми. Ці функції реалізуються частково за участі призначених керівником непрофільних виконавців.

Проведений аналіз внутрішньофірмового планування на ТОВ «Супер Трейд» дозволив виявити основні фактори, що визначають особливості його розвитку:

- надмірна формалізація постановки цілей у стратегічному плануванні;
- відсутність необхідних зв'язків між стратегічним і оперативним плануванням; пріоритет поточних планів над стратегічними;
- низький рівень участі працівників фірми у процесі стратегічного планування;
- низький рівень автоматизації процесу планування;
- акцент на виробничі, а чи не на маркетингові потреби;
- переважання витратного механізму ціноутворення в процесі планування: вартість формується без урахування ринкової ситуації, позицій конкурентів, виходячи з повної собівартості та нормативу рентабельності.

Отримані результати аналізу та висновки слід доповнити наступними роз'ясненнями та положеннями щодо рівня планової роботи на підприємстві ТОВ «Супер Трейд». В тому числі, за даними таблиці Б.1 та результатами аналізу причин суттєвих відхилень багатьох показників діяльності підприємства по роках можна зробити такі основні висновки.

1. Наявне значне зниження виручки від реалізації продукції вказує на недостатній рівень обліку у плануванні змін ринкової кон'юнктури. При зниженні виручки спостерігається зростання кредиторської заборгованості, що, безперечно, пов'язано з низьким рівнем проведення фінансово-кредитної політики, яка потребує особливо якісного планування.

2. Про недостатню якість планування та його низьку ефективність свідчать значні відхилення з різних напрямів діяльності у гірший бік планових показників від фактично досягнутих.

3. Не використовуються у плануванні належним чином результати коефіцієнтного аналізу фінансового стану фірми. Однією з причин є нестійкий стан одержуваних результатів. Якщо судити про це за фінансовими коефіцієнтами, то навіть у тому самому часі їх значення значно коливаються (таблиця 2.1).

4. У плануванні використовується велика кількість різних показників. Тому його система є громіздкою, недостатньо ефективною. На нашу думку, покращити цю ситуацію можна шляхом використання інтегрованих показників. Така робота з

їхнього визначення через велику трудомісткість розрахунків і потребу в додаткових дослідженнях підприємством також не проводиться.

Наведений перелік не є вичерпним, і проблема має глибше коріння. У процесі дослідження було встановлено, планова діяльність підприємства лише незначно змінилася у зв'язку з переходом до ринкової економіки. Це пов'язано з відсутністю персоналу необхідної кваліфікації, коштів на впровадження сучасних розробок у галузі планування та об'єктивними традиціями господарювання.

Важливо звернути увагу на об'єктивні причини, які показують, що повільно формуються умови для ефективної планової діяльності. Проте нагальна потреба у формуванні ефективної системи внутрішньофірмового планування вже назріла.

3.2 Рекомендації щодо формування ефективної системи планування ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»

Проведене дослідження стану планової роботи на підприємстві дозволило визначити основні напрямки удосконалення системи управління в сфері планування діяльності ТОВ «Супер Трейд».

Основними функціями вищого керівництва ТОВ «Супер Трейд» є встановлення генеральних цілей та визначення єдиної стратегії розвитку. Однак на сьогодні відсутня чітка стратегія розвитку. Менеджменту підприємства необхідно звернути увагу на посилення позиції стратегічного планування в діяльності фірми, в той час як керівництво зосереджує увагу виключно на вирішенні поточних та оперативних завдань.

На даному етапі життєвого циклу і з врахуванням ситуації в економіці країни і, зокрема, у галузі, для підприємства малого бізнесу можна рекомендувати в рамках активної стратегії виживання сформуванню і реалізувати стратегію глобального зниження і контролю витрат (стратегія низьких витрат). Для цього необхідно розробити комплекс енергозберігаючих заходів, спрямованих на

економію ресурсів і зниження собівартості продукції. Таким чином підприємство зможе поступово виходити на конкуруючі позиції серед місцевих представників-виробників туалетного паперу і паперових виробів. Для підвищення конкурентного статусу необхідно також активно впроваджувати засоби маркетингового комплексу, реалізовувати рекламні заходи для залучення нових споживачів та бізнес-партнерів.

3.2.1 Пропозиції щодо вдосконалення методів організації внутрішньо-фірмового планування та підвищення його ефективності у ТОВ «Супер Трейд»

Ефективне управління підприємством за умов ринкової економіки неможливо без чіткої організації внутрішньофірмового планування.

Дослідження різних підходів до визначення внутрішньофірмового планування дозволило розкрити його сутність та роль у системі управління підприємством. У загальному розумінні внутрішньофірмове планування розглядається як безперервний процес господарської діяльності, що включає визначення пріоритетних цілей підприємства, спрямованого на розвиток виробництва на основі виявлення та задоволення потреб ринку, за рахунок залучення та оптимального використання ресурсів, що забезпечує ефективне функціонування підприємства та досягнення намічених цілей. Будучи специфічною функцією управління, внутрішньофірмове планування призначене для визначення цілей і розробки заходів із реалізації [15, с. 48].

Внутрішньофірмове планування тісно пов'язане із змінами у зовнішньому середовищі, організаційних структурах та іншими факторами, що впливають на функціонування підприємства.

Головною відмінністю внутрішньофірмового планування від планування взагалі є його сувора спрямованість на розвиток виробництва та залучення ресурсів, необхідних для ефективного функціонування підприємства. Сучасна

концепція внутрішньофірмового планування виходить з того, що воно повинно вестися за певною методикою на базі реальних даних і мати системний характер. Один з основних принципів планування – принцип єдності – означає необхідність системного підходу до внутрішньофірмового планування та реалізується через координацію та інтеграцію планів окремих підрозділів по горизонталі та вертикалі.

Існує кілька підходів щодо побудови системи планування. У межах найпоширенішого підходу планування визначається як стратегічне, тактичне, оперативне. Принцип системності передбачає, що підприємство є складною, багаторівневою соціально-економічною системою, що складається з низки підсистем, у кожній з яких здійснюється функція планування: план маркетингу; план виробництва та реалізації продукції; план матеріально-технічного забезпечення; план з праці та заробітної плати; план розвитку персоналу та план соціального розвитку; план витрат виробництва; план організаційно-технічних заходів; план з раціонального використання природних ресурсів; план інвестиційної діяльності; фінансовий план тощо. Таким чином, планування охоплює всі сторони господарської діяльності підприємства. Це означає, що в процесі планування необхідний комплексний, системний підхід до вирішення виробничо-економічних та інших проблем, що виникають на підприємстві.

Проведений аналіз внутрішньофірмового планування на підприємстві ТОВ «Супер Трейд» дозволив виявити основні фактори, що визначають особливості його розвитку (див. п. 2.2 ПЗ), та розробити рекомендації щодо формування раціональної структури показників та організації побудови ефективної системи планування у ТОВ «Супер Трейд».

Система внутрішньофірмового планування підприємств має базуватися на сучасних засадах складання бюджетів діяльності підрозділів та враховувати максимальний обсяг інформації внутрішнього та зовнішнього походження, що забезпечить участь усіх підрозділів у процесі складання планів та підвищить якість їх розробки. Наразі структура фінансово-економічних служб підприємств включає відділи маркетингу, планово-економічні, фінансові відділи, групи фінансового, податкового планування, бізнес-планування. Проте аналіз

виконуваних цими підрозділами видів діяльності показав, що де вони здійснюють у необхідному мірі найважливішу, забезпечує якісне планування і особливо у промислових комплексах аналітичну його функцію. Таку функцію в певному стелі можуть виконувати тимчасові групи фахівців, наприклад, групи модераторів. Але дослідження показують, що настав час, коли ця робота має стати системною, а отже, постійною, яка вимагає рішень щодо самостійної організації.

Звідси виникає потреба у вдосконаленні організаційної побудови планової роботи у ТОВ зі створенням у ньому аналітичних груп планування з чітко окресленим колом завдань та видів робіт. Нами пропонується організувати аналітичну групу у складі фінансово-економічної служби, яка займатиметься виключно питаннями планування.

До найважливіших напрямів підвищення ефективності планування на досліджуваному підприємстві необхідно віднести такі, як удосконалення методології, розвиток нормативної бази, зростання професіоналізму персоналу, застосування комп'ютерної техніки, удосконалення стимулювання розробників та виконавців планів. Як засіб підвищення ефективності стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Супер Трейд» може бути координація планів у вигляді загально фірмового узгодження.

На наш погляд, найбільш ефективним методом фінансового планування має стати бюджетування, що передбачає технологію складання скоординованого за всіма підрозділами чи функціями плану роботи організації, що базується на комплексному аналізі прогнозів зміни зовнішніх та внутрішніх параметрів та визначенні, за допомогою розрахунку економічних та фінансових індикаторів, результатів діяльності підприємства. Розробка механізмів оперативно-тактичного управління забезпечує вирішення проблем і досягнення заданих цілей (обсягів виробництва, прибутку, інвестицій). Ще одним найважливішим сегментом планування ТОВ «Супер Трейд» має стати розробка відповідних бізнес-планів. Впровадження окремих методик, наприклад, бізнес-планування, бюджетування не приносять успіху без осмислення єдиного цілого – всієї системи внутрішньофірмового планування (рисунок Г.2).

Проведене дослідження дозволило запропонувати рекомендації щодо вдосконалення методів оцінки організації внутрішньофірмового планування на підприємстві ТОВ «Супер Трейд» за такими етапами:

- оцінка загальної ефективності господарської діяльності підприємства;
- визначення вкладу системи управління в загальний ефект;
- виділення капітальних та операційних витрат системи внутрішньофірмового планування;
- розрахунок показників, що характеризують ефективність системи внутрішньофірмового планування.

Іншим методом оцінки ефективності організації внутрішньофірмового планування є оцінка ефективності самої внутрішньофірмової системи планування, тобто, відношення витрат на побудову та функціонування системи до результатів її діяльності. Цей метод є більш трудомістким у частині розрахунків, оскільки показники прямих витрат і результатів у даному разі практично відсутні. Але саме цей метод дозволяє виявити сильні і слабкі сторони в системі внутрішньофірмового планування.

Для оцінки ефективності внутрішньофірмової системи планування ми пропонуємо використовувати систему ключових показників ефективності на прикладі ТОВ «Супер Трейд» (таблиця Г.3). Введення ключових показників дозволяє керувати центрами фінансової відповідальності, встановлюючи ліміти, нормативні значення або граничні межі прийнятих показників. Це дозволить не лише скоротити час та витрати на виробництво, а й отримати максимальний результат, що виявляється у підвищенні прозорості бізнесу та поліпшенні фінансових показників, а також забезпечити можливість подальшого зростання та розвитку підприємства.

Для внутрішньофірмового планування одних передумов недостатньо, а потрібна мотивація (спонукальні мотиви) в умовах жорсткої конкуренції. Наявність передумов і мотивація можуть бути обґрунтуванням доцільності формування системи внутрішньо фірмових планів. Причому мотиви визначають кінцеві цілі, період та інші аспекти планування.

У зв'язку з цим ми пропонуємо науково обґрунтовану модель формування спонукальних мотивів для розробки планів підприємства (таблиця Г.4), побудовану на наведених принципах. Вона дозволить підприємству досягти значних успіхів у розробці та здійсненні внутрішньофірмового планування.

Використання запропонованих методів дозволить точніше оцінити ефективність організації системи внутрішньофірмового планування. Впровадження розроблених у цьому дослідженні практичних рекомендацій дозволить ТОВ «Супер Трейд» покращити результати виробничо-господарської діяльності та підвищити ефективність функціонування організації в цілому, а також визначити напрями подальшого розвитку та вдосконалення системи внутрішньофірмового планування організації.

3.2.2 Визначення оптимального плану випуску продукції підприємства з використанням методу лінійного програмування

Виробнича програма – плановий документ про основні напрями виробничої діяльності підприємства, що містить у собі систему планових завдань з випуску продукції певного обсягу, встановленої номенклатури та асортименту, відповідної якості, що враховують попит на цю продукцію та реальні виробничі можливості підприємства задоволення цього попиту. Взаємозв'язок виробничої програми з іншими розділами плану виключно тісний. Невиконання плану по кількості продукції призведе до невиконання плану по собівартості; з іншого боку, недостатній рівень продуктивності праці, перевитрати сировини, можуть вплинути на зменшення обсягів виробництва.

Ефективну схему оперативного управління та планування виробничої програми можна представити як сукупність послідовних дій менеджменту, щодо визначення цілей та завдань управління та оцінки їх фактичного стану на основі збору, реєстрації та обробки відповідної інформації, формування та затвердження економічно обґрунтованих виробничих програм та оперативних

завдань, доведення розроблених виробничих програм, змінно-добових завдань, прийнятих управлінських рішень до виконавців – безпосередніх учасників виробництва та функціональних підрозділів, їх організація та координація та, за необхідності, регулювання їхньої взаємодії.

Особливості організації оперативного управління виробничою програмою на підприємстві целюлозно-паперової промисловості зумовлюються типом виробництва та характером виробничих процесів, споживаними виробничими ресурсами і готовою продукцією; рівнем розвитку системи оперативного управління та планування. Основними специфічними характеристиками виробництва на целюлозно-паперовому підприємстві є:

1. Виробничий процес носить безперервний характер – складається з низки технологічних процесів, організованих у вигляді виробничої лінії, ділянки, цеху або виробництва в цілому, які не можуть бути перервані у довільний період часу та характеризуються:

- невеликою тривалістю виробничого циклу,
- цілодобовою роботою обладнання без зупинок,
- механізацією та автоматизацією виробничого процесу,
- безупинним ремонтом обладнання (апаратів, агрегатів) або використання резервного обладнання.

2. Виробництво переробне – сировиною служать продукти переробки деревини (целюлоза, напівцелюлоза) та вторинна сировина (макулатура).

Продукція, що виробляється ТОВ «Супер Трейд», має такі особливості:

1. Основною товарною продукцією є туалетний папір (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 – Випуск основних видів продукції ТОВ «Супер Трейд» за 2023 рік

Найменування	Од. вим.	2023 рік		Відхилення	
		план	факт	тони	%
Всього, в тому числі:	т	112,757	87,161	-25,596	77,3
1. Папір туалетний	т	92,461	82,198	-10,263	88,9
2. Картон для плоских шарів (КТ-0, КТ-1, КТ-2)	т	9,021	6,405	2,616	71,0
3. Картон макулатурний крейдований	т	7,893	5,801	-2,092	73,5
4. Папір для гофрування (Б-2, Б-3)	т	3,382	2,563	-0,819	75,8

2. Крафт-папір із вторинної сировини (папір для гофрування) вважається «побічним продуктом», тому що виробляється у разі виникнення браку в процесі виробництва картону. У зв'язку з цим у планах та програмах виробництва виробництво паперу для гофрування планується в мінімальному обсязі.

3. Картон для плоских шарів (тестлайнер) (КТ-0, КТ-1, КТ-2) є «рольовою» продукцією, тобто напівфабрикатом, для виробництва крафт-паперу, гофроящиків і гофротари.

4. Крейдований макулатурний картон, який підприємство може виготовляти самостійно з відходів власного виробництва, також є «рольовою» продукцією.

5. Готова продукція, яка не пройшла контроль якості у вигляді оборотного браку, залучається до повторної переробки.

Метою в даній роботі є розробка оптимального розподілу у виробничій програмі виготовлення целюлозно-паперової продукції між окремими типами обладнання та ресурсів, тому в якості методу оцінки плану виробництва у даному випадку використаний метод лінійного програмування (симплекс-метод), який добре зарекомендував себе при розв'язанні подібних задач.

Досліджуванім підприємством випускається продукція у номенклатурі чотирьох основних позицій (видів) $\Pi_1 \div \Pi_4$ з використанням для цього ресурсів, види і норми витрати за якими, а також рівень прибутку, що отримується від їх реалізації, наведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані щодо ресурсного забезпечення випуску продукції на плановий період

Ресурси	Норми витрат сировини на одиницю продукції				Найвний ресурс
	Π_1	Π_2	Π_3	Π_4	
трудові	1	1	1	1	20
сировина	2	6	4	3	60
обладнання	4	6	10	12	40
Прибуток з одиниці продукції	60	40	80	100	

Необхідно отримати варіант оптимального плану виробництва за критерієм

максимуму прибутку. Позначимо: x_1 – виготовлено виробів Π_1 , x_2 – виготовлено виробів Π_2 , x_3 – вироблено виробів Π_3 , x_4 – вироблено виробів Π_4 .

Математичну модель даної задачі можна записати так:

$$F(x) = 60x_1 + 40x_2 + 80x_3 + 100x_4 \rightarrow \max,$$

$$\begin{cases} x_1 + x_2 + x_3 + x_4 \leq 20 \\ 2x_1 + 6x_2 + 4x_3 + 2x_4 \leq 60 \\ 4x_1 + 6x_2 + 10x_3 + 4x_4 \leq 40 \\ x_j \geq 0, \quad j=1, 4. \end{cases}$$

У математичну модель задачі введемо додаткові змінні x_5, x_6, x_7 і запишемо обмеження в вигляді рівнянь:

$$-F(x) = -60x_1 - 40x_2 - 80x_3 - 100x_4 \rightarrow \min,$$

$$\begin{cases} x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 = 20, \\ 2x_1 + 6x_2 + 4x_3 + 2x_4 + x_6 = 60, \\ 4x_1 + 6x_2 + 10x_3 + 4x_4 + x_7 = 40, \\ x_j \geq 0, \quad j=1, 7. \end{cases}$$

Завдання можна уявити в вигляді симплекс-таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Проміжний розрахунок показників плану виробництва продукції

змінні завдання		вільні члени	вільні змінні				базисні змінні		
		b_i	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7
базисні змінні	x_5	20	1	1	1	1	1	0	0
	x_6	60	2	6	4	2	0	1	0
	x_7	40	4	6	10	4	0	0	1
індексний рядок $F(x)$		0	-60	-40	-80	-100	0	0	0

У цій таблиці вільні змінні x_1, x_2, x_3, x_4 за умовою рівні нулю, а базисні змінні x_5, x_6, x_7 , а також цільова функція ($+F$) рівні вільним членам, тобто

$$x_5 = 20, x_6 = 60, x_7 = 40, +F = 0.$$

В останньому рядку (індексної) таблиці є негативні оцінки:

–60; –40; –80; –100.

Необхідно взяти найбільший за модулем негативний коефіцієнт (–100), таким чином, визначивши ключовий стовпець x_4 . У цьому стовпці є три позитивних елемента 1; 2; 4. Поділимо на ці числа відповідні вільні члени: 20; 60; 40; з отриманих часткових: 20; 30; 10; найменше –10; отже, вирішальним є елемент 4, який стоїть на перетині ключовий рядки для x_7 і ключового стовпця для x_4 . Виділимо цю рядок і цей стовпець рамками (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4 – Розрахунку показників плану виробництва (наступна ітерація)

змінні завдання		вільні члени b_i	вільні змінні				базисні змінні		
			x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7
базисні змінні	x_5	20	1	1	1	1	1	0	0
	x_6	60	2	6	4	2	0	1	0
	x_7	40	4	6	10	4	0	0	1
індексний рядок $F(x)$		0	–60	–40	–80	–100	0	0	0

На наступній ітерації змінну x_7 потрібно вивести з базисних, а змінну x_4 ввести в базисні. Новий базис складається з x_5, x_6, x_4 .

Таблиця 3.5 – Результати розрахунку показників плану виробництва продукції

змінні завдання		вільні члени b_i	вільні змінні				базисні змінні		
			x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	x_7
базисні змінні	x_5	10	0	–0,5	–1,5	0	1	0	–0,25
	x_6	40	0	3	–1	0	0	1	–0,5
	x_4	10	1	1,5	2,5	1	0	0	0,25
індексна рядок $F(x)$		1000	40	110	170	0	0	0	25

Для складання наступної таблиці 3.5 поділимо виділений ключовий рядок таблиці 3.4 на дозвільний елемент 4 і отриманий рядок запишемо на місці колишнього. У ключовому стовпці всі елементи крім дозволяючого замінимо на 0, а дозволяючий дорівнюватиме 1. Всю решту елементів отримуємо за

правилом прямокутника (12). Цим завершується перша ітерація, та в результаті прийдемо до таблиці 3.5.

Розрахунок наступної ітерації не потрібен, оскільки значення коефіцієнтів індексного рядка не містять негативні значення.

Оптимальний план виробництва – $X = (0, 0, 0, 10)$, максимум цільової функції (прибутку) – $F(x) = 1000$.

Алгоритм розрахунку плану випуску целюлозно-паперової продукції може бути використаний при розробці виробничої програми при зміні асортименту продукції, яка виготовляється на ТОВ «Супер Трейд».

Висновки до розділу 3

Як об'єкт дослідження в роботі розглядається підприємство целюлозно-паперової промисловості ТОВ «Супер Трейд». В результаті проведеного дослідження були виявлені основні принципи та методи організації внутрішньофірмового планування на цьому підприємстві, визначено недоліки та напрямки удосконалення в організації систем стратегічного та внутрішньофірмового планування.

Виявлені об'єктивні та суб'єктивні причини ослаблення планування на аналізованому підприємстві дозволили оцінити соціально-економічні умови та організаційно-технічні характеристики діяльності ТОВ «Супер Трейд», з урахуванням яких розроблені напрямки удосконалення та формування ефективної системи планування.

1. Для вдосконалення методів організації внутрішньофірмового планування та підвищення його ефективності у ТОВ «Супер Трейд» представлено рекомендації щодо формування раціональної структури показників та організації побудови ефективної системи планування на підприємстві:

- вдосконаленні організаційної побудови планової роботи у ТОВ передбачає

створенням аналітичних груп планування з чітко окресленим колом завдань та видів робіт у складі фінансово-економічної служби, яка б займатиметься виключно питаннями планування;

- запропоновано систему оцінки ефективності системи внутрішньо фірмового планування виробничого підприємства, представлену у вигляді сукупності ключових показників ефективності для ТОВ «Супер Трейд». Ця пропозиція дозволить підприємству не лише скоротити час та витрати на виробництво, а й отримати максимальний результат, що виявляється у підвищенні прозорості бізнесу та поліпшенні фінансових показників, а також забезпечити можливість подальшого зростання та розвитку підприємства;

2. Представлено науково обґрунтовану модель формування спонукальних мотивів для розробки планів підприємства, яка дозволить підприємству досягти значних успіхів у розробці та здійсненні внутрішньофірмового планування.

3. Розроблені пропозиції щодо визначення оптимального плану випуску продукції підприємства з використанням методу лінійного програмування.

Виділено специфічні характеристики виробництва на целюлозно-паперовому підприємстві ТОВ «Супер Трейд» та основних видів продукції підприємства. У роботі запропоновано алгоритм розрахунку плану випуску целюлозно-паперової продукції, який може бути використаний при розробці виробничої програми за умови зміни асортименту продукції, яка виготовляється на ТОВ «Супер Трейд».

Впровадження розроблених у цьому дослідженні практичних рекомендацій дозволить ВАТ «Супер Трейд» покращити результати виробничо-господарської діяльності та підвищити ефективність функціонування організації в цілому, а також визначити напрями подальшого розвитку та вдосконалення системи внутрішньофірмового планування організації.

ВИСНОВКИ

Планування є одним із основних процесів організації та управління господарюючими суб'єктами всіх сфер економіки. У ринкових умовах науково обґрунтоване і детальне планування діяльності підприємства в значній мірі сприяє більш повному виявленню його внутрішніх резервів, підвищенню ступеня оцінки мінливості зовнішнього середовища та зниження господарських ризиків.

В представленій дипломній роботі об'єктом дослідження розглядалася діяльність ТОВ «Супер Трейд» – одного з підприємств целюлозно-паперової промисловості. Результати проведеного аналітичного дослідження вказують на негативну динаміку в зміні основних показників фінансово-економічної діяльності підприємства за 2021-2023 роки, про що свідчать зменшення виручки від реалізації продукції, перевищення її темпів зниження над темпами зниження собівартості реалізованої продукції, значне зменшення значення фондівіддачі, фондоозброєності, зниження продуктивності праці, скорочення чисельності персоналу підприємства та фонду оплати праці. У підсумку відбувалося значне зниження ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства, на результати якої вплинуло ряд зовнішніх та внутрішніх чинників.

Проведене дослідження ефективності системи менеджменту ТОВ «Супер Трейд» дало можливість зробити висновки про зменшення валового прибутку та чистого прибутку, який знизився більше ніж у 10 разів. Значно зменшилися показники рентабельності, що також вказує на неефективність фінансово-господарської діяльності фірми. З погляду аналізу фінансового стану, негативна динаміка фінансових результатів протягом тривалого періоду є свідченням несприятливих перспектив для існування підприємства в найближчому майбутньому і вказує на низьку ефективність менеджменту фірми.

В ході аналізу фінансового стану виявлено низьку платоспроможність фірми, значні суми кредиторської заборгованості, які фірма використовує в якості «безкоштовного кредитування» для забезпечення поточної діяльності.

Проведений аналіз вказує на значні проблеми в управлінні підприємством та зниження його ефективності. Падіння обсягів реалізованої продукції, скорочення чисельності працюючих, зниження показників фінансових результатів діяльності підприємства, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства відбувалося при необґрунтованому зростанні витрат на управління та їх питомої ваги (з 3,52 % до 15,8 %). Поряд з тим, обсяг реалізованої продукції розрахований на 1 грн витрат на управління зменшився з 28,3 грн до 6,18 грн.

Аналіз впливу зовнішнього середовища на діяльність фірми дозволив визначити особливості, за яких формується ринок санітарно-гігієнічної продукції, що активно впливатиме на процес стратегічного та оперативного планування діяльності ТОВ «Супер Трейд». Визначено ключові проблеми виробників целюлозно-паперової продукції та фактори впливу на зростання цільового ринку. В ході комплексного аналізу факторів зовнішнього маркетингового середовища підприємства-виробника визначено перелік найбільших виробників паперової санітарно-гігієнічної продукції, в тому числі, основних конкурентів на місцевому та регіональному ринку. За проведеною експертною оцінкою конкурентного профілю підприємства підприємство отримало тільки 38 балів з 63 можливих (60,3 %), що вказує на низький рівень використання можливостей внутрішнього середовища і реалізації власного конкурентного потенціалу.

На основі проведеного аналізу побудовано матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Супер Трейд» розроблено напрямки удосконалення управління підприємством з виділенням окремих пріоритетів для системи планування.

В проектно-рекомендаційному розділі за результатами проведеного дослідження були виявлені основні принципи та методи організації внутрішньофірмового планування на цьому підприємстві, визначено недоліки та напрямки удосконалення в організації систем стратегічного та внутрішньофірмового планування. Виявлені об'єктивні та суб'єктивні причини ослаблення планування на аналізованому підприємстві дозволили оцінити соціально-економічні умови та організаційно-технічні характеристики діяльності

ТОВ «Супер Трейд», з урахуванням яких розроблені напрямки удосконалення та формування ефективної системи планування.

1. Для вдосконалення методів організації внутрішньофірмового планування та підвищення його ефективності у ТОВ «Супер Трейд» представлено рекомендації щодо формування раціональної структури показників та організації побудови ефективної системи планування на фірмі:

- вдосконалення організаційної побудови планової роботи у ТОВ передбачає створенням аналітичних груп з планування з чітко окресленим колом завдань та видів робіт у складі фінансово-економічної служби, яка б займатиметься виключно питаннями планування;

- запропоновано систему оцінки ефективності системи внутрішньофірмового планування виробничого підприємства, представлену у вигляді сукупності ключових показників ефективності на прикладі ТОВ «Супер Трейд».. Використання запропонованих методів дозволить точніше оцінити ефективність організації системи внутрішньофірмового планування;

2. Представлено науково обґрунтовану модель формування спонукальних мотивів для розробки планів підприємства, яка дозволить підприємству досягти значних успіхів у розробці та здійсненні внутрішньофірмового планування.

3. Розроблені пропозиції щодо визначення оптимального плану випуску продукції підприємства з використанням методу лінійного програмування.

Виділено специфічні характеристики виробництва на целюлозно-паперовому підприємстві ТОВ «Супер Трейд» та основних видів продукції підприємства. У роботі запропоновано алгоритм розрахунку плану випуску целюлозно-паперової продукції, який може бути використаний при розробці виробничої програми за умови зміни асортименту продукції, яка виготовляється на ТОВ «Супер Трейд». Впровадження розроблених у цьому дослідженні практичних рекомендацій дозволить ВАТ «Супер Трейд» покращити результати виробничо-господарської діяльності та підвищити ефективність функціонування організації в цілому, а також визначити напрями подальшого розвитку та вдосконалення системи внутрішньофірмового планування організації.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Ачкасов А.Є. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. – Х.: ХНУМГ, 2014. – 277 с.
2. Білан О. С. Принципи концептуального підходу до формування системи інвестиційного планування на підприємстві / О. С. Білан // Інноваційна економіка. – 2013. – № 6(44). – С. 89–93.
3. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства [Електронний ресурс] : навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. – 210 с.
4. Гончар О. І., Білик І. В. Внутрішньофірмове планування на виробничому підприємстві / О. І. Гончар, І. В. Білик // Вісник Хмельницького національного університету. – 2013, № 2. – Т. 3. – С. 39-41.
5. Гурбик Ю. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві / Ю. Гурбик, М. Сальнікова, П. Курган // Економіка та суспільство, 2019. – с. 60-69.
6. Інновації у плануванні на основі концепції маржинального доходу : монографія / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних. – Львів : Нов. Світ-2000, 2019. – 160 с.
7. Капінос Г. І. Операційний менеджмент / Г. І. Капінос, І. В. Бабій. – К. : Центр навчальної літератури, 2013. – 352 с.
8. Кірсанова Т. О. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві / Т. О. Кірсанова, Н. А. Дьяченко // Вісн. СумДУ. – 2011. – № 4. – С. 48-57.
9. Ковальчук В. С. Планування організаційно-виробничої діяльності комерційного підприємства / В. С. Ковальчук // Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління. – 2017. – Вип. 3.
10. Костецька Н. І. Організація системи планування діяльності підприємства / Костецька Н. І. // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2018. – Т. 23. – Вип. 7(72). – С. 121-126.

11. Костецька Н. І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства / Н. І. Костецька // Сталий розвиток економіки. – 2016. – № 1(30). – С. 91–96.
12. Костецька Н.І. Систематизація принципів планування діяльності підприємства / Н.І. Костецька // Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами. – 2017. – Вип. № 12-1. – С. 143-147.
13. Кузьмін О.Є. Прогнозування економічних показників діяльності підприємства на засадах узгодження інтересів груп економічного впливу / О.Є. Кузьмін // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 9 (147). – С. 219– 228.
14. Матвеева Н. В. Проблеми фінансового планування на підприємстві // Н. В. Матвеева, В. М. Олійник // Наука й економіка. – 2016. – № 1 (41). – С. 57-61.
15. Михайленко О.Ф., Євдокимова Н.М., Лозовик Ю.М. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник; за заг. ред. О.Ф. Михайленко. – К.: КНЕУ, 2014. – 459 с.
16. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства / Н. Носань, Т. Якименко, Р. Панченко // Економіка та суспільство. – 2023. – №56. – С. 56-59.
17. Овечкіна О.А., Солоха Д.В., Морєва В.В. та ін. Планування маркетингу. 2-ге вид. перероб. та доп. : навч. посіб. – К. : «Центр учбової літератури», 2013. – 352 с.
18. Олексів І.Б. Сучасні аспекти планування діяльності підприємства: основні тенденції та шляхи вдосконалення / І.Б. Олексів // Науковий вісник НЛТУ України. – 2014. – №8. – С. 217–220.
19. Орлов О. О. Цільове планування цін, витрат і прибутку за умов багатопродуктового виробництва / О. О. Орлов, Є. Г. Рясних // Вісник ХНУ Економічні науки. – 2017. – № 4. – С. 7-13.
20. Пенська І.О. Організація планування операційної діяльності на підприємствах / І. О. Пенська // Ефективна економіка. – 2021. – №5. – С. 112-116.
21. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. [Електронний ресурс] / [О. Ф. Михайленко, Н. М. Євдокимова, Ю. М. Лозовик та ін.] ; за заг. ред. О. Ф. Михайленко. – К. : КНЕУ, 2014. – 459 с.

22. Принципы планирования – аспекты системного подхода / В. Н. Охрименко, Г. И. Груба, В. Т. Плакида, И. В. Милькин // Комунальне господарство міст. Науково-технічний збірник. – 2014. – № 113. – С. 163–173.
23. Ставерська Т. Сценарний підхід до прогнозування і планування прибутку підприємств / Т. Ставерська // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2014. – № 2. – С. 25–36.
24. Ставерська Т.О., Андрищенко І.С. Фінансове планування та прогнозування в підприємствах і фінансових установах: навч. посіб. – Харків: Видавець Іванченко І.С., 2013. – 146 с.
25. Столяров Г.П., Пєнова Р.П. Теоретичні аспекти формування системи планування та бюджетування на підприємстві / Г.П. Столяров, Р.П. Пєнова // Розвиток методів управління та господ. на транспорті. – 2016. – № 4 (57). – С. 84-94.
26. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 4-те вид. – К.: Каравела, 2011. – 352 с.
27. Филипенко, О.М., Гросул В.А. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. – Харків : ХДУХТ, 2011. – 326 с.
28. Чемчикаленко Р.А. Фінансове планування та прогнозування на підприємстві: проблеми та перспективи / Р.А. Чемчикаленко // Економіка та суспільство. – 2018. – №16. – С. 847-850.
29. Швед В.В., Боковець В.В. Стратегічне управління: навч. посібник. – Вінниця: ВФЕУ, 2012. – 151 с.
30. Швед В.В., Єдинач Є.В. Стратегія підприємства: ключові характеристики та складові / В.В. Швед, Є.В. Єдинач // Кримський економічний вісник. – 2013. – № 5. – С. 294-297.
31. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз / В.В. Швед, О.В. Прохорова, Р.В. Медведкін, І.С. Яковченко // Подільський науковий вісник. – 2020. – № 2 (14). – С. 58-64.

Додаток А

Таблиця А.1 – Тлумачення поняття «планування» вітчизняними та зарубіжними вченими

№ з/п	Автор, джерело	Визначення поняття
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.
2.	В.І. Ляско	Вміння передбачити цілі підприємства (фірми), результати її діяльності і ресурси, необхідні для досягнення визначених цілей.
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).
4.	С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір	Одна із складових частин управління, що полягає в розробленні планів.
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.
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.

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 9, 11]

Продовження додатку А

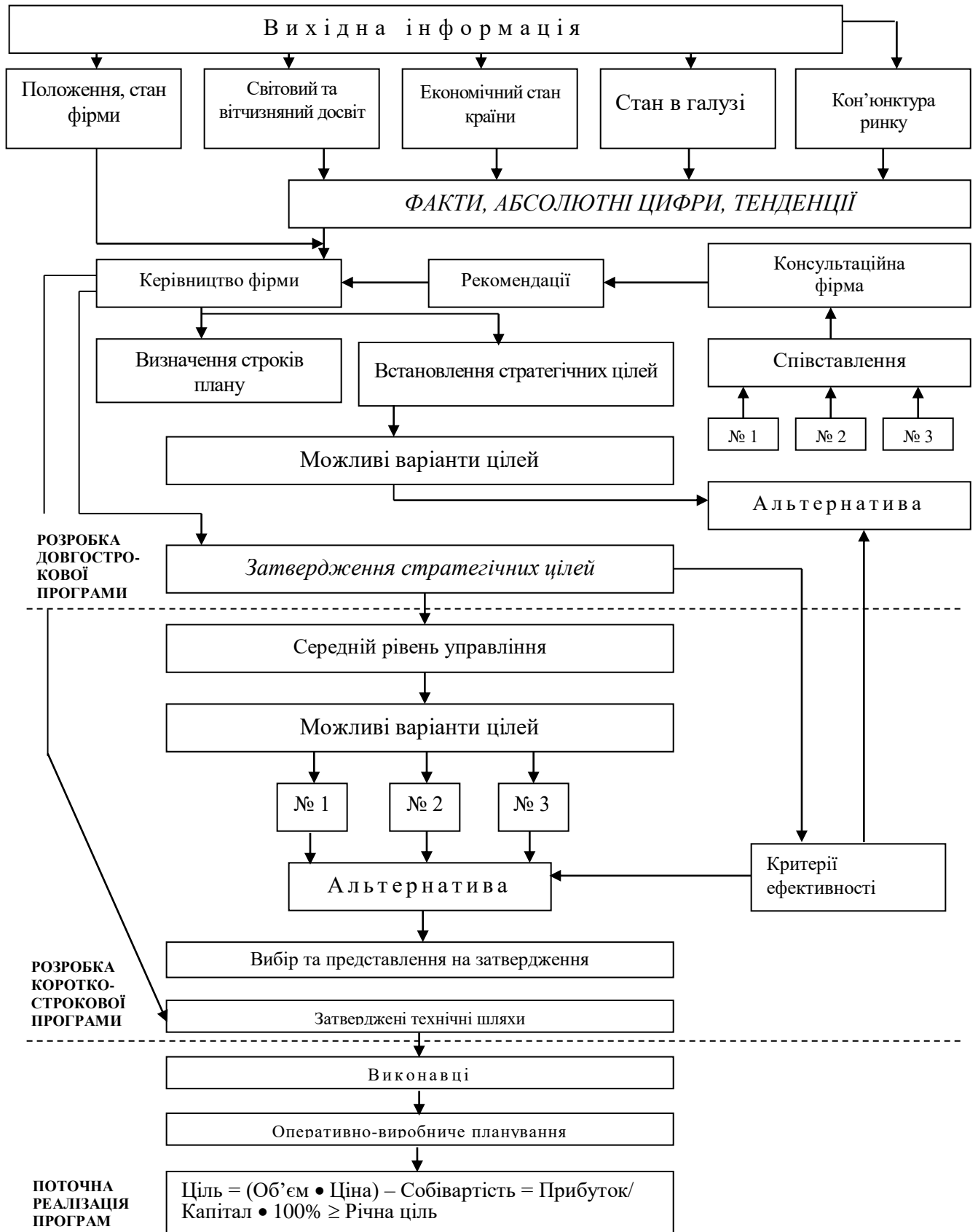


Рисунок А.2 – Зміст та етапи планування діяльності підприємства [26]

Продовження додатку А



Рисунок А.3 – Концептуальна модель системи планування на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі [9, 10, 15]

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД» за 2021-2023 роки

Найменування показників	Значення по роках			Темпи росту (зниження), %		
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2023/ 2021
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	5 752,6	3 835,0	1 400,9	66,7	36,5	24,4
2. Собівартість реалізованої продукції, тис.грн	5 566,5	3 765,0	1 402,7	67,6	37,3	25,2
3. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,99	0,99	1,02	100,0	103,0	103,0
4. Валовий прибуток, тис.грн	186,1	70,0	-1,8	37,6	-102,6	-100,9
5. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	1,100	0,13	0,100	11,8	76,9	9,1
6. Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн	111,0	88,4	38,6	79,6	43,7	43,7
7. Фондовіддача, грн	51,8	43,4	36,3	83,8	83,6	70,1
8. Фондомісткість, грн	0,02	0,02	0,03	100,0	150,0	150,0
9. Середньооблікова кількість працюючих,чол.	9	6	5	66,7	83,3	55,6
10. Середньорічний виробіток, тис.грн	639,2	639,1	280,2	100,0	43,8	43,8
11. Річний фонд оплати праці, тис.грн	904,4	692,4	556,0	76,6	80,3	61,5
12. Середньомісячна заробітна плата, грн	8 374	9 617	9 267	114,8	96,4	110,7
13. Фондоозброєність, тис.грн/чол.	12,3	14,7	7,72	119,5	52,5	62,8
14. Середньорічна вартість оборотних засобів , тис. грн	452,5	473,6	475,0	104,7	100,3	105,0
15. Рентабельність виробництва, %	0,20	0,02	0,02	10,0	10,0	10,0

Продовження додатку Б

Таблиця Б.2 – Аналіз фінансових результатів та показників рентабельності діяльності підприємства ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»

Найменування показників	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
	2021	2022	2023	5	6
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг, тис. грн	5 752,6	3 835,0	1 400,9	66,7	36,5
2. Повна собівартість реалізованої продукції, тис. грн	5 751,3	3 819,0	1 430,1	66,4	37,5
3. Валовий прибуток (збиток), тис. грн	186,1	70,0	-1,8	37,6	-102,6
4. Власний капітал, тис. грн	563,4	563,5	552,8	100,0	97,7
5. Активи, тис. грн	2 505,3	3 048,7	3 026,1	121,7	99,3
6. Чистий прибуток (збиток), тис.грн	1,100	0,13	0,100	11,8	76,9
7. Рентабельність, %:					
- реалізації	3,230	1,820	-0,130	-1,41	-1,95
- витрат	0,020	0,003	0,007	-0,017	0,004
- власного капіталу	0,195	0,023	0,018	-0,172	-0,005
- активів	0,044	0,004	0,003	-0,040	-0,001
8. Рентабельність виробництва, %	0,20	0,02	0,02	10,0	100,0

Продовження додатку Б

Таблиця Б.3 – Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві ТОВ «СУПЕР ТРЕЙД»

Найменування показників	Од. виміру	Дані за роками			Темпи зміни, % до попереднього року	
		2021	2022	2023		
1. Чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн	5 752,6	3 835,0	1 400,9	66,7	36,5
2. Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	тис. грн	1,30	0,13	0,10	11,8	76,9
3. Загальні операційні витрати	тис. грн	5 751,3	3 819,0	1 430,1	66,4	37,5
4. Витрати на управління	тис. грн	203,0	195,4	226,7	96,3	116,1
5. Питома вага витрат на управління в загальних витратах	%	3,52	5,11	15,8	159,7	309,2
6. Обсяг реалізованої продукції, що припадає на одну гривню витрат на управління	грн	28,3	19,6	6,18	69,3	31,5
7. Операційний прибуток на одну гривню витрат на управління	грн	0,009	0,001	0,0004	11,1	40,0
8. Коефіцієнт співвідношення темпів зміни операційного прибутку і темпів зміни витрат на управління		-	0,123 (12,3%)	0,662 (66,2%)		

Додаток В

Таблиця В.1 – Оцінка факторів внутрішнього середовища ТОВ «Супер Трейд» (профіль підприємства)¹

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1.	Ступінь досягнення цілей	✓		
2.	Ступінь доцільності організаційної структури		✓	
3.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємства	✓		
4.	Стиль правління	✓		
5.	Рівень прибутку	✓		
6.	Доля ринку	✓		
7.	Система контролю якості продукції		✓	
8.	Широта асортименту			✓
9.	Гнучкість цінової політики		✓	
10.	Доцільність договірної політики		✓	
11.	Система організації збуту		✓	
12.	Рівень сервісу		✓	
13.	Система стимулювання покупців		✓	
14.	Ступінь маркетингової активності	✓		
15.	Дослідження і розробки	✓		
16.	Стан матеріально-технічної бази	✓		
17.	Кваліфікаційний склад кадрів		✓	
18.	Оцінка руху кадрів	✓		
19.	Ступінь вмотивованості кадрів	✓		
20.	Фінансові можливості підприємства	✓		
21.	Організаційна культура		✓	
Загальна оцінка		11	18	3

¹ Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.

Продовження додатку В

Таблиця В.2 – Перелік сильних і слабких сторін внутрішнього середовища підприємства

№	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах ¹	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах ²
1.	Організація управління	Визначені цілі на коротко строківий період	2	Недостатня комунікація, відсутність чіткої стратегії розвитку	3
2.	Маркетинг	Наявність довготривалих та тісних зв'язків з постачальниками	2	Недосконале спілкування зі споживачами; відсутність комплексного і регулярного аналізу ринку та конкуренції	2
3.	Дослідження і розробки	Вивчення досвіду провідних виробників целюлозо-паперової продукції	3	Ризик неуспіху	2
4.	Технологія	Гнучкість для технологічної перебудови виробництва	2	Високі витрати, відсутність можливостей для інноваційних розробок та розширення виробництва	2
5.	Персонал	Мотивація та працездатність	3	Дефіцит кваліфікованих кадрів	3
6.	Фінанси	Можливість отримання кредитних ресурсів для розвитку фірми	3	Великі зовнішні та внутрішні ризики, низька ліквідність та платоспроможність	3
7.	Організаційна культура і імідж	Створення позитивної репутації	2	Недостатня комунікація	3

¹ Оцінка здійснюється експертним шляхом від 1 до 3 балів.² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою: 3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку В

Таблиця В.3 – Оцінка факторів зовнішнього мікросередовища підприємства

Група факторів	Фактори	Характер впливу фактора на підприємство(+,-) ¹	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство убалах ²
1	2	3	4
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку	-	2
	2. Стан і тенденції попиту на товари підприємства	+	3
	3. Ступінь мінливості потреб, вимог, смаків споживачів	+	1
	4. Купівельна спроможність споживачів	-	2
	5. Ступінь прихильності споживачів до підприємства	+	1
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальника	-	3
	2. Ступінь привабливості постачальника	+	1
	3. Доцільність договірної політики	+	1
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства	-	3
	2. Сила конкурентного тиску	-	3
	3. Число активних конкурентів	-	3

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив; -1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу.

Продовження додатку В

Таблиця В.4 – Оцінка факторів макросередовища діяльності підприємства

Група факторів	Фактор	Характер впливу фактору на підприємство (+,-) ¹	Оцінка ступеня впливу факторів на підприємство у балах ²
Економічні	1. Розвиток економіки України (регіону)	-	3
	2. Розвиток виробництва товарів номенклатури підприємства	+	2
	3. Темп інфляції	-	3
	4. Рівень податкових ставок	-	3
	5. Рівень доходів населення України	-	2
Політичні	1. Рівень політичної стабільності в Україні	+	1
	2. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	+	1
Правові	1. Законодавчі акти, що регулюють діяльність підприємства	+	0
Демографічні	1. Чисельність населення України	-	2
	2. Статевовіковий склад населення	+	0
Науково-технічні	1. Нововведення в області товарів	+	1
	2. Нововведення в області технологій	+	1
	3. Нововведення в області менеджменту	+	1
Природні	1. Природні умови	+	0
	2. Стан природних ресурсів України	+	0
	3. Екологічний фактор	-	1
Соціально-культурні	1. Рівень освіти в Україні	+	1
	2. Соціальні умови життя	+	3

¹ Оцінка характеру впливу на підприємство здійснюється за такою оцінною шкалою:

+1 бал – позитивний вплив;

-1 бал – негативний вплив.

² Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство здійснюється експертним шляхом за такою оцінною шкалою:

3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 – відсутність впливу

Продовження додатку В

Таблиця В.5 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Супер Трейд»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сучасна технологічна база для виробництва целюлозно-паперової продукції. 2. Гнучкість для технологічної перебудови виробництва. 3. Якісний товар (дотримання вимог ДСТУ та міжнародних стандартів безпеки продуктів побутового призначення). 4. Використання різних каналів продажу. 5. Маркетингова та рекламна підтримка продаж. Доступ до спеціальних пропозицій та акцій. 7. Широта асортименту та наявність топового асортименту. Наявність переваг продукції за якістю та ціною. 8. Різний вид фасування та упаковки санітарно-гігієнічної продукції для зручності покупця. 9. Ефективна система контролю якості продукції 10. Наявність довготривалих та тісних зв'язків з постачальниками. 11. Вивчення досвіду провідних виробників целюлозно-паперової продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Періодична нестача оборотних коштів на закупівлю сировини. 2. Немоżliвість вести цінову війну із великими конкурентами. 3. Уповільнений перехід на виробництво нових видів продукції. 4. Плинність кадрів та відсутність кваліфікованого персоналу. 5. Залежність від ринкової кон'юнктури та цін на продукцію. 6. Періодично виникаючі проблеми з закупівлею та постачанням сировини для забезпечення ритмічності виробництва. 7. Відсутність чіткої стратегії розвитку. 8. Енерговитратна технологія (частка енергоносіїв в собівартості продукції до 25 %). 9. Гострі проблеми з логістикою, адже всі перевезення сировини (частково з Північної Європи) вимушено здійснюються автомобільним транспортом, який є найдорожчим після авіап перевезень.
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність стабільного попиту та достатні можливості зростання ринку засобів побутової хімії та товарів господарсько-побутового призначення, санітарно-гігієнічної продукції. 2. В перспективі стабілізація економічної ситуації, поява нових постачальників та покупців. 3. Розширення ринків збуту в області та регіонах України за рахунок розширення асортименту та підвищення якості продукції, впровадження нових технологій виробництва та продажу. 4. Витиснення з ринку фірм-конкурентів, вихід на нові ринки збуту. 5. Оптимізація бізнес-портфеля шляхом виробництва нових видів продукції. 6. Можливість зайняти порожні продуктові ніші. 7. Зниження собівартості продукції за рахунок впровадження енергозберігаючих заходів 8. Можливість отримання кредитних ресурсів для розвитку фірми. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення кількості споживачів та зниження доходів цільової аудиторії в результаті економічного спаду чи нестабільності. 2. Введення нових законодавчих ініціатив, що призводять до підвищення цін на продукцію або проблем із її реалізацією. 3. Зростання дефіциту сировини для виробництва целюлозно-паперової продукції. 4. Ризик погіршення фінансового стану та банкрутства внаслідок появи нових конкурентів. 6. Подорожчання енергоносіїв, зростання собівартості продукції. 7. Загроза зростання інфляції, що впливає на фінансове становище фірми.

ДОДАТОК Г



Рисунок Г.1 – Рекомендована схема інтегрованої системи внутрішньофірмового планування в системі управління підприємством ТОВ «Супер Трейд»

Продовження додатку Г

Таблиця Г.2 – Система оцінки ефективності системи внутрішньофірмового планування ТОВ «Супер Трейд» через ключові показники ефективності за підсумками 2023 р.

п/п	Ключові показники ефективності (КРІ)	Значення показника
І. Внутрішні показники ефективності		
<i>Показники інтегральної оцінки</i>		
1.	Темп зміни валового прибутку	-100,9%
2.	Темп зміни обсягу реалізації	24,4%
3.	Рентабельність продажів	-0,13%
4.	Коефіцієнт виконання плану	36,5%
5.	Коефіцієнт напруженості плану	43,5%
<i>Приватні оціночні показники</i>		
7.	Продуктивність праці	280,2 тис.грн
8.	Коефіцієнти оборотності:	
8.1	капіталу	2,53 рази
8.2	дебіторської заборгованості	2,21 рази
9.	Показники ліквідності та платоспроможності:	
9.1.	Власні оборотні кошти	457,0 тис.грн
9.2.	Рентабельність активів	0,003%
9.3.	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,22
9.4.	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,09
9.5.	Коефіцієнт автономії власник коштів	0,18
10.	Рентабельність власного капіталу	0,018%
11.	Виконання нормативів матеріальних витрат	112,0%
ІІ. Зовнішні показники ефективності		
12.	Темп зростання частки ринку:	73,5%
12.1.	за основними видами целюлозно-паперової продукції	88,9%
12.2.	за обсягом виробництва	77,3%
13.	Показники якості: вихід продукції з першого пред'явлення	94%
14.	Темп зміни ціни на продукцію	123,6%
15.	Частка нової продукції	4,6%

Продовження додатку Г

Таблиця Г.3 – Рекомендована модель формування спонукальних мотивів для розробки системи планів на виробничо-комерційному підприємстві

Вид плану	Мотиви спонукування
1	2
Стратегічний план	<ul style="list-style-type: none"> - посилення конкурентної боротьби між підприємствами; - посилення форм конкуренції; - об'єктивний характер структури підприємства та суб'єктивний характер осіб, які керують його діяльністю; - різноманітність сфер діяльності; - адаптація до зовнішнього середовища, що швидко змінюється; - отримання стійкого прибутку в довгостроковій перспективі; - збільшення частки на ринку, - довгострокові урядові, галузеві та регіональні програми; - ймовірність банкрутства («виживання» та розвиток); - ефективність управлінської діяльності для підприємства
Тактичний план	<ul style="list-style-type: none"> - необхідність вирішення поточних завдань; - посилення конкурентної боротьби між підприємствами; - організація створення нового виробництва; - отримання необхідного прибутку в поточному періоді, - середньострокові урядові, галузеві та регіональні програми, - необхідність оперативного управління.
Бізнес план	<ul style="list-style-type: none"> - створення нового підприємства, злиття з іншими підприємствами; - створення та внесення інновацій, - потреба у отриманні кредиту, позички; - необхідність залучення інвестиційних коштів
ТЕО інвестиційного проекту	<ul style="list-style-type: none"> - просування в економіку науково-технічних нововведень, як форма інвестиційної пропозиції
Функціональні плани	<ul style="list-style-type: none"> - наявність функціональних завдань управління