

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Удосконалення планування на виробничому підприємстві»

Виконав:

студент групи 401-ЕМ

Бєлов Ілля Сергійович _____

Керівник:

к.е.н., доцент Амеліна І.В. _____

Полтава – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Суть та види планування на виробничому підприємстві.....	5
1.2. Принципи та складові планування на виробничому підприємстві.....	15
1.3. Методи планування діяльності на виробничому підприємстві	24
Висновки до розділу 1.....	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ДОМІНІК Ко».....	37
2.1. Аналіз суб'єкта і об'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»	37
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».....	42
2.3. Оцінка планування на ТОВ «Домінік Ко».....	53
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ДОМІНІК Ко».....	63
3.1. Шляхи удосконалення планування на ТОВ «Домінік Ко».....	70
3.2. Удосконалення процесу планування на ТОВ «Домінік Ко».....	82
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ	87
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Прискорення процесів, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зміна позицій постачальників і споживачів, зростання конкуренції, інтенсивний науково-технологічний розвиток приводять до того, що підприємствам стає складніше передбачати майбутню ситуацію і адаптуватися до неї. Концепція планування діяльності виробничого підприємства дозволяє розробити комплекс засобів і методів, що забезпечують адаптацію підприємств до сучасних умов господарювання.

Актуальність обраної теми полягає в тому, що на сучасних підприємствах система менеджменту повинна мати значну гнучкість. Саме планування діяльності виробничого підприємства дозволяє гнучко реагувати як на поточні, так і прогнозовані зміни середовища, щоб виключити або понизити виникаючі негативні чинники або отримати вигоду з ситуації, що склалася.

Фундаторами планування діяльності виробничого підприємства прийнято вважати М. Портера, І. Ансоффа, А. Чандлера, Г. Мінцберга. Значний внесок у дослідження теоретичної бази і методології заявленої теми внесли наступні вітчизняні та закордонні автори та наукові діячі: В.І. Захарченко, М.В. Афанасьєв, З.Є. Шершньова, Є.А. Суркова, Г.М. Дроздова, , Ю.В. Макогон та ін.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення планування на ТОВ «Домінік Ко».

Відповідно до зазначеної мети в роботі поставлено для вирішення наступні завдання:

- вивчити суть та види планування на виробничому підприємстві;
- дослідити принципи та складові планування на виробничому підприємстві;
- охарактеризувати методи планування діяльності на виробничому підприємстві;
- провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»;

провести аналіз планування на ТОВ «Домінік Ко»;
запропонувати шляхи удосконалення планування на ТОВ «Домінік Ко»;
запропонувати удосконалення процесу планування на ТОВ «Домінік Ко».

Об'єктом дослідження є процес планування на виробничому підприємстві.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є особливості планування на ТОВ «Домінік Ко».

В роботі були використані такі методи дослідження: метод теоретичного обґрунтування, економіко-статистичні, математичні, системних досліджень, метод порівняння, метод експертних оцінок.

Ступінь новизни проявляється в розробленні напрямів удосконалення планування на ТОВ «Домінік Ко».

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробці та впровадженні удосконаленого процесу планування на ТОВ «Домінік Ко».

Апробація наукових досліджень була проведена на Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції, 09.06.2022 р. «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану» (Полтава, 09 червня 2022 р.).

Робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки, загальний обсяг роботи становить 96 сторінок і включає 15 таблиць, 21 рисунок список літературних джерел – 105 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ НА ВИРОБНИЧОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Суть та види планування на виробничому підприємстві

Планування – це спосіб досягнення мети на основі збалансованості та послідовності виконання операцій, це свого роду інструмент прийняття управлінських рішень. Планові рішення можуть бути пов'язані з постановкою цілей і завдань, виробленням стратегії, розподілом і перерозподілом ресурсів, визначенням стандартів діяльності в майбутньому періоді. У прийнятті таких рішень полягає процес планування в широкому сенсі. У вузькому – плануванням є складання спеціальних документів – планів, що визначають конкретні кроки організації щодо досягнення поставлених цілей.

Найважливішими цілями, які переслідуються в плануванні на підприємстві, як правило, є: обсяг продажів товарної маси, прибуток і частка на ринку. На нинішньому етапі розвитку для більшості підприємств головною метою планування є отримання максимального прибутку. За допомогою планування керівники підприємств забезпечують напрямок зусиль усіх працівників, які беруть участь у процесі виробничо-господарської діяльності, на досягнення поставлених цілей [10].

Відомий вчений у сфері управління П. Друкер, підкреслив, що результативність є наслідком того, що «робляться потрібні і правильні речі». А ефективність – наслідок того, що «ці речі створюються правильно» [24]. Планування в цьому випадку виконує велику роль, вирішуючи питання про те, якими повинні бути цілі організації, що повинна робити організація і як це робити. Саме за допомогою планування керівництво підприємства прагне встановити основні напрями для прийняття рішень, які забезпечать цей процес як єдине ціле.

Таким чином, сутність планування, як функції менеджменту підприємства, полягає в обґрунтуванні цілей і шляхів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних методів, способів і ресурсів усіх видів, необхідних для виконання цих завдань та встановлення їх взаємозв'язку. Планування є основною ланкою та організаційним початком всього процесу реалізації цілей підприємства.

Розглядаючи планування у вузькому розумінні, його можна визначити як систематизовану підготовку рішень. Планування, з цієї точки зору, означає системну підготовку до формування майбутнього стану підприємств.

Головний сенс планування полягає у підвищенні ефективності діяльності промислового підприємства шляхом цільової орієнтації та координації всіх процесів, виявлення ризиків і зниження їх рівня, підвищення гнучкості й адаптованості до змін [8].

Призначення планування як функції менеджменту полягає в намаганні завчасно врахувати за можливістю всі внутрішні та зовнішні фактори, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку підприємств. Воно передбачає розробку комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найефективнішого використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і всією фірмою.

До завдань планування як до процесу практичної діяльності відносяться:

формулювання складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або передбачуваних можливостей розвитку підприємства;

обґрунтування висунутих стратегій, цілей і завдань, які планує здійснити підприємство в майбутній період, проектування бажаного майбутнього організації;

планування основних засобів досягнення поставлених цілей і завдань, вибір або створення необхідних коштів для наближення до бажаного майбутнього;

визначення потреби ресурсів, планування обсягів і структури необхідних ресурсів і термінів їх надходження;

проектування впровадження розроблених планів і контроль за їх виконанням.

Тому планування повинно забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами фірми, які включають всю технологічну ланку: наукові дослідження і розробки, виробництво та збут.

Ця діяльність опирається на виявлення та прогнозування споживчого попиту, аналіз й оцінку наявних ресурсів та перспектив розвитку господарської кон'юнктури. Звідси випливає необхідність зв'язку планування з маркетингом та контролем з метою постійного коригування показників виробництва і збут слідом за змінами попиту на ринку [11].

Об'єктом планування на підприємстві є його діяльність, під якою розуміється виконання ним своїх функцій. Основними видами діяльності підприємства є:

господарська діяльність (головним завданням якої є отримання прибутку для задоволення соціальних і економічних потреб власника і членів трудового колективу);

соціальна діяльність (забезпечує умови для відтворення працівника і реалізації його інтересів: оплата праці, безпека умов праці і т.д.);

екологічна діяльність (спрямована на зниження і компенсацію негативного впливу його виробництва на природне середовище).

Розглянемо, предмет, об'єкти і етапи планування на підприємстві. В якості предмета планування виступають відносини, що складаються між учасниками виробничого процесу з приводу встановлення і реалізації пріоритетів, пропорцій та комплексу заходів, що забезпечують їх досягнення.

Функціонування системи планування на підприємстві передбачає чітку взаємодію її основних підсистем – комплексів планових розрахунків, які взаємоузгоджуються за часом, змістом та функціональними сферами діяльності підприємства. Кожен з цих комплексів має цілком відмітне місце у системі планування, що визначається насамперед особливостями вибору підприємством способу своєї ринкової поведінки та періодом маневрування.

На рис. 1.1 наведено види планування діяльності на виробничому підприємстві.



Рисунок 1.1 – Види планування діяльності на виробничому підприємстві [59]

Відрізняються комплекси також методами та моделями планування, ступенем визначеності (імовірності досягнення) показників, ступенем деталізації

параметрів майбутнього стану тощо. Історично склалися навіть різні назви вказаних комплексів, що відображало загальноекономічні тенденції, розвиненість ринку тощо. В залежності від ступеня невизначеності в плануванні, тимчасових орієнтацій ідей планування, меж планування і т.д., в світовій практиці використовують різні типи планування діяльності підприємства.

Наприклад, в залежності від того, яку межу (період) часу охоплюють плани, складені на підприємстві, планування поділяється на три етапи: довготривалі, середньо тривалі, короткочасні.

Таблиця 1.1 – Характерні риси основних різновидів підсистем планування на виробничому підприємстві [59]

№ з/п	Назва різновиду планування	Сфера охоплення	Ступінь деталізації параметрів	Періодичність розроблення	Календарний плановий період	Синонімічні назви
1	Генеральне цільове	Основні цілі підприємства	Низький	За потребою, періодично	3—5 років	Довго- або середньострокове
2	Стратегічне	Конкретизовані цілі	Середній	Періодично або безперервно	3—5 років з річним розподілом	Довго- або середньострокове
3	Тактичне	Функціональні напрями	Високий	Безперервно	Річний з поквартальним розподілом	Поточне оперативне
4	Оперативно-календарне	Виробнича програма	Високий на рівні елементів виробництва	Безперервно	Річний із поквартальним помісячним тощо розподілом	Оперативно-виробниче
5	Бізнес-планування	Підприємницька ідея, проект	Визначається масштабом проекту	Неперіодично	Термін реалізації проекту	Термін реалізації проекту

Довготривале планування охоплює довгі періоди часу. 10-25 років. Деякий час довготривале планування зрівнювалось із стратегічним, але ці два поняття розглядаються окремо. Стратегічне планування за своїм змістом багато складніше довготривалого. Середньотривале планування конкретизує орієнтири, визначені в довготривалих планах. Вони розраховані на більш короткий час. Донедавна

середньо тривале планування розраховувалось на 5 років, проте швидкість змін зовнішнього середовища зумовила необхідність скоротити термін цього типу планування приблизно до 2- 3- років.

Середньо тривалі плани вирішують завдання, пов'язані з перебудовою існуючих виробничих потужностей, оновленням асортименту, пошуком нових ринків збуту і т.д.

Короткочасне планування – вироблення планів на 1-2 роки. Зазвичай це річний план, який нараховує в собі конкретні завдання по здійсненню господарських операцій підприємства. Вони містять інформацію про строки, об'єми, асортимент, черговість постачань та інше. Весь процес планування діяльності на підприємстві, можна умовно поділити на три стадії:

1. Розробка стратегії діяльності (стратегічне планування).
2. Визначення тактики здійснення розробленої стратегії (оперативне чи тактичне планування [21]).

Стратегічне планування зазвичай розраховане на довгий період, хоч на багатьох підприємствах стратегія базується на середньо тривалому плануванні (другий спосіб більш прийнятний для підприємств України, що працюють в умовах великої невизначеності). Планування може охоплювати період від 4 до 7 років.

Як уже відзначалося, не варто ототожнювати стратегічне і довготривале планування.

Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, зроблених керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей. Його задача – забезпечити нововведення і зміни в організації в достатній мірі.

Стратегія являє собою детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей. Стратегічні плани повинні бути розроблені таким чином, щоб вони залишалися не тільки цілісними протягом тривалого часу, а й зберігали гнучкість. Загальний стратегічний план слід розглядати як програму, направляє діяльність фірми

протягом тривалого періоду часу, з урахуванням постійних коригувань у зв'язку з постійно мінливою діловою і соціальною ситуацією.

Функції стратегічного планування на підприємстві:

стратегічний план задає напрями для діяльності організації і дозволяє їй краще розуміти структуру маркетингових досліджень, процеси вивчення споживачів, планування продукції, її просування і збуту, а також планування цін;

стратегічний план забезпечує кожному підрозділу в організації чіткі цілі, які пов'язуються з загальними завданнями компанії;

стратегічний план стимулює координацію зусиль різних функціональних напрямів;

стратегічний план примушує організацію оцінювати свої сильні і слабкі сторони з точки зору конкурентів, можливості і загрози в навколишньому середовищі;

цей план визначає альтернативні дії або комбінації дії, які може зробити організація. Стратегічний план створює основу для розподілу ресурсів;

стратегічний план демонструє важливість застосування процедур оцінки діяльності.

Стратегічне планування діяльності підприємства – це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усього підприємства, спрямовані на розробку стратегій підприємства, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм.

Мета стратегічного планування – встановити певний порядок дій для підготовки ефективного функціонування конкурентоспроможного підприємства у довгостроковій перспективі [15].

Стратегічне планування діяльності підприємства є основою стратегічного менеджменту та розуміється як процес формування, оцінювання і прийняття стратегій розвитку бізнесу. До питань стратегічного планування належить також контроль реалізації планів і їхнє коригування.

Стратегічні плани базуються на прогнозуванні майбутнього стану підприємства та зовнішнього середовища. Їхнім призначенням є мобілізація ресурсів і координація діяльності всіх підрозділів підприємства в напрямку досягнення заявлених довгострокових цілей (збільшення прибутку, зниження собівартості, вихід на міжнародний ринок, збільшення масштабів діяльності, створення спільних підприємств і т.ін.) [23].

Стратегічне планування є інструментом, за допомогою якого формується система цілей функціонування підприємства, об'єднуються зусилля всього колективу для їх досягнення. Основним завданням стратегічного планування є забезпечення нововведень, організаційних змін у складі структури управління, необхідних для забезпечення життєдіяльності підприємства [29].

Як показав аналіз існуючих тлумачень, стратегічне планування розуміють як цілеспрямований процес визначення певного напрямку розвитку відповідно до вимог зовнішнього і внутрішнього середовища. Впровадження на практиці стратегічного планування дає ряд переваг, оскільки воно змушує фірму більш чітко визначати свої завдання і політику; веде до кращої координації зусиль працівників підприємства і визначення показників діяльності фірми для наступного контролю; привчає керівників постійно мислити перспективно і готувати підприємство до несприятливих змін у внутрішньому і зовнішньому середовищі; дає змогу більш наочно демонструвати взаємозв'язок усіх посадових осіб. Переваги стратегічного планування не реалізуються самі по собі. Як кожне явище, стратегічне планування має характеристики, які в разі їх невдалого використання можуть зашкодити розробці та впровадженню стратегічних планів [15]. Для розуміння змісту стратегічного планування представляється необхідним проаналізувати підходи до визначення цього процесу, що існують у зарубіжній і вітчизняній літературі (табл. 1.2)

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «стратегічне планування» [29]

Автор	Визначення
І. Ансофф	Процес прийняття і визначення шляхів виконання стратегічних рішень, центральною ланкою котрого є стратегічний вибір, що

	базується на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємств з можливостями і загрозами зовнішнього оточення, в якому воно діє.
Г. Мінцберг, Дж. Куїнн, С. Гошал	Процес поєднання окремих складових формального стратегічного аналізу; реальна стратегія призначена для з'єднання внутрішніх рішень і зовнішніх подій в єдиний процес для створення нового, широкого розуміння необхідних дій.
Д. Хассі	Процес визначення довгострокових цілей, стратегії підприємства та шляхів її здійснення.
С. Серто, П. Пітер	Тривалий, послідовний, взаємопов'язаний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства відповідно до його оточення.
А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд	Діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства та з підтримкою взаємовідносин між підприємством та оточенням, котрі дозволяють досягати своїх цілей, що відповідають його внутрішнім можливостям і дають можливість залишатися чутливими до зовнішніх вимог.
Н. Тренєв	Планування потенціалу підприємства, тобто планування спроможності до виконання будь-яких дій або досягання будь-яких цілей.
З. Шершньова	Адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд системи заходів щодо їх виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства.
М. Володькіна	Багатоплановий поведінковий процес, спрямований на розробку стратегії підприємства з урахуванням змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі.
Ю. Іванов, О. Тищенко, Н. Дробитько, О. Абрамова	Процес, що включає формулювання цілей діяльності підприємства з наступною розробкою стратегії, спрямованої на досягнення встановлених цілей відповідно змінам зовнішнього середовища.

До переваг стратегічного планування відносять:

зв'язок поточних рішень з майбутніми результатами, організоване осмислення рішень (усупереч спонтанному прийняттю) з прогнозуванням їхніх наслідків;

орієнтація на пошук альтернативних варіантів досягнення цілей, тобто допустимих цілей у межах визначених цілей та наявних обмежень;

визначення можливостей і загроз, сильних та слабких сторін діяльності підприємства, врахування їх при встановленні цілей і формулюванні стратегій для забезпечення впливу на ці аспекти вже сьогодні;

свідома підготовка майбутнього і до майбутнього;

розподіл відповідальності не лише між напрямками діяльності, а й між поточною та майбутньою діяльністю.

Тактичне планування як правило охоплює короткочасний і середньо тривалий періоди, зазвичай рік. Воно має справу з вирішенням того, як повинні бути розраховані ресурси підприємства для досягнення мети.

У свою чергу тактичне планування, як правило, охоплює плановий горизонт на 1-2 роки і є періодичним плануванням [68]. Суть добре поставленого тактичного планування в тому, щоб провести довгострокові стратегічні рішення в кількісні показники тактичного плану, що забезпечують постійну координацію виробничо-господарської діяльності. Тому тактичний план, як би ретельно він не був розроблений, без стратегічного плану ефекту не дасть. Тут проявляється так званий синергетичний ефект, суть якого в тому, що ефективні господарські рішення лежать на «стику» різних планів. На жаль, таке положення на виробничих підприємствах зустрічається рідко (рис. 1.2).

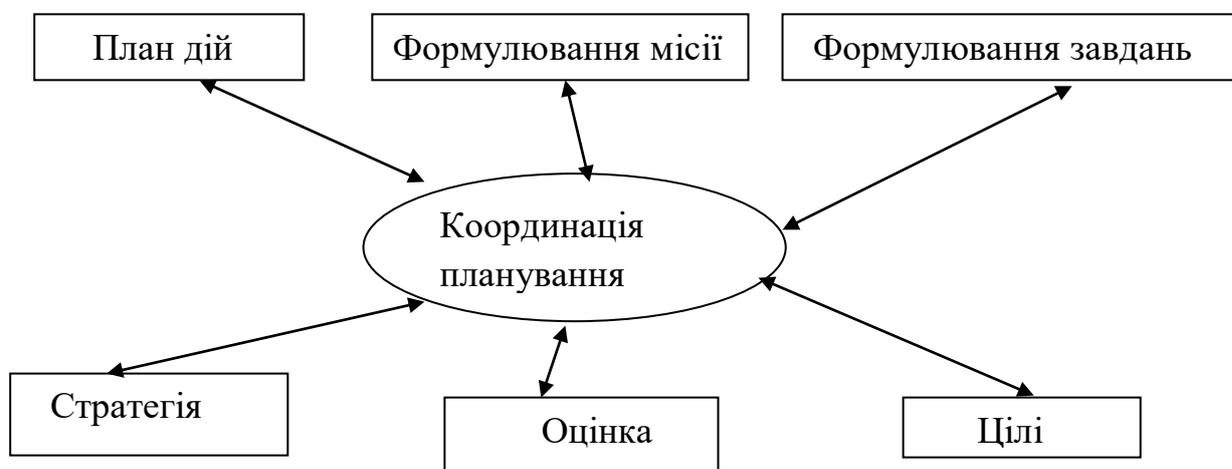


Рисунок 1.2 – Модель поточного планування діяльності виробничого підприємства [68]

Тактичне (поточне або бюджетне) планування займає проміжне положення між довгостроковим стратегічним і короткостроковим (оперативно-календарним).

Поточне планування здійснюється шляхом детальної розробки оперативних планів для фірми в цілому та її окремих підрозділів.

Тактичне планування виступає як засіб реалізації стратегічного плану підприємства. В рамках тактичного планування, виходячи з наявного ресурсного потенціалу підприємства, з урахуванням реалізованої стратегії розвитку визначаються і затверджуються ведуть до досягнення генеральних цілей в середньостроковому і короткостроковому періодах: продуктова програма; плани (завдання і заходи) за функціональними сферами діяльності; проекти або цільові програми.

Основними завданнями тактичного планування є:

формування оптимальної чи забезпечує досягнення необхідного рівня фінансового результату продуктової програми;

розробка комплексу відповідних функціональних і проектних заходів.

Таким чином, планування – це прогнозування (визначення) параметрів керованого процесу (або результатів його діяльності) на основі співставлення інформації про потреби зовнішнього середовища в результатах діяльності цього об'єкта і його можливостей з урахуванням розвитку самого об'єкта, що направлено на досягнення поставленої перед системою мети [65].

1.2 Принципи та складові планування на виробничому підприємстві

Планування – це не тільки одна з найважливіших функцій в системі менеджменту підприємства, а й наука, що базується на певних методологічних принципах (правилах).

Вперше основні принципи планування сформулював французький вчений, засновник класичної адміністративної школи управління А. Файоль. До них він відніс наступні: єдність, гнучкість, точність, безперервність, необхідність. Один з ключових принципів планування – принцип участі – пізніше обґрунтував американський економіст І. Ансофф. Розглянемо суть цих та інших принципів, а також їх роль в плануванні діяльності підприємства [8].

Принцип єдності передбачає, що всі окремі плани підприємства (план виробництва та реалізації продукції, план витрат, фінансовий план та інші), а

також плани його окремих підрозділів повинні бути тісно пов'язані один з одним та із загальним комплексним планом соціально-економічного розвитку підприємства. Цей зв'язок передбачає, що будь-яка зміна показників окремих планів повинна бути відображена в загальному плані, будь-які зміни в планах одного з підрозділів знаходять своє відображення в планах інших підрозділів.

Принцип безперервності передбачає, що процес планування повинен здійснюватися постійно та безупинно в межах виробничо-господарського циклу.

Планування здійснюється безупинно, коли розроблені плани приходять на зміну один одному (річні плани, плани виробництва нової продукції) або здійснюється поступовий перехід від стратегічних планів до тактичних та їх взаємопогодження. Середньострокові плани розробляються на базі довгострокових, короткострокові базуються на показниках середньострокових. Довгострокові плани подовжуються на відповідний період та коригуються з врахуванням змін в економіці та в потребах суспільства.

Процес планування повинен здійснюватися підприємствами постійно через непередбачуваність змін зовнішнього середовища, можливі зміни на самих підприємствах внаслідок виникнення уявлень про його нові внутрішні можливості, а також при визначенні нових цілей після досягнення попередніх. Все це вимагає обов'язкового корегування та уточнення планів.

Принцип гнучкості полягає в плануванні певних резервів, що дозволять корегувати планові завдання підприємств споживчої кооперації при виникненні непередбачених обставин під впливом змін внутрішніх та зовнішніх умов. Так, в умовах ринку можливі значні коливання попиту та цін, що призводить до відповідних корегувань планових показників. Зміни в технології та організації виробництва можуть сприяти зменшенню витрат виробничих ресурсів, що вимагає уточнення плану.

З фінансової точки зору забезпечення принципу гнучкості передбачає потребу в додаткових коштах, причому їх обсяг повинен співвідноситися з ймовірним майбутнім ризиком [55]. Величина запланованих резервів має бути оптимальною, тобто достатньою для досягнення поставлених цілей. Необґрунтовано великі

резерви вимагають додаткових фінансових витрат підприємства та знижують результати його діяльності. Занадто низька їх величина може викликати серйозні труднощі для реалізації поставлених завдань підприємствами.

Принцип точності безпосередньо пов'язаний із принципом гнучкості. Плани мають бути максимально наближені до існуючих можливостей. За цієї умови можна говорити про ефективну планову діяльність. Тільки довгострокове планування, за своєю специфікою, обмежується визначенням основних цілей і загальних напрямів діяльності внаслідок обмеженості інформації та швидким змінам зовнішнього середовища. У планах, розрахованих на короткі проміжки часу та для окремих підрозділів організації, конкретність і детальність повинні стати обов'язковими рисами, оскільки такі плани є інструкціями, що визначають дії людей і колективів щодо реалізації планів.

Принцип участі передбачає активну участь усього персоналу в плановій діяльності підприємства. Планування, засноване на принципі участі, називають партисипативним.

Реалізація даного принципу фактично дозволяє кожному працівнику приймати участь в управлінні підприємством, а через це усвідомити роль своєї діяльності в загальному успіху організації, а також значення ефективної роботи всього підприємства для його особистих інтересів.

Кожен працівник за таких умов краще розуміє цілі організації, отримує більш глибокі знання різних сторін її діяльності. Плани підприємства стають особистими планами працівників, зміцнюється командний дух персоналу. Це покращує результати його роботи, полегшує процес обміну внутрішньою інформацією на підприємстві.

Працівники, що приймають участь у плануванні мають змогу проявити свою ініціативу, у них з'являються нові навички та знання, розширюється горизонт їхніх особистих можливостей. Підприємство додатково виграє від ініціативності та зацікавленості персоналу в своїй роботі та в успіху підприємства.

Велике значення при цьому має правильна організація партисипативного планування. На невеликому підприємстві участь персоналу в процесі планування

може бути заснована на безпосередніх контактах між керівництвом, плановиками та працівниками. Для великого підприємства можлива побудова вертикальних організаційних структур, що дозволять здійснювати прямий і зворотний зв'язок між усіма його рівнями. У будь-якому разі керівництво повинне знайомити персонал із цілями підприємства, забезпечувати його достовірною та повною інформацією.

Принцип необхідності передбачає обов'язкову розробку планів при здійсненні діяльності підприємствами, що дозволить їм використати майбутні сприятливі умови та запобігти можливим перешкодам; покращити координацію дій персоналу та окремих підрозділів; забезпечити досягнення бажаних результатів, раціонально розподілити ресурси та здійснювати контроль за роботою підприємства.

Принцип альтернативності передбачає здійснення декількох альтернативних планових розробок, з яких у подальшому обирається найкращий варіант.

Принцип цілеспрямованість вимагає спрямованості планування на досягнення певної мети.

Принцип пріоритетності передбачає вибір пріоритетних напрямів при плануванні, що обумовлено обмеженістю ресурсів та невідкладністю рішення найважливіших проблем у першу чергу.

Принцип комплексності вимагає, щоб був розглянутий всебічно не тільки об'єкт планування, а також його зв'язки з іншими процесами та явищами. Результати діяльності підприємства залежать від ряду чинників: технології та організації виробництва, мотивації праці, використання виробничих ресурсів, платоспроможності та ін. Вони утворюють комплекс планових показників, а значить будь-яка зміна одного з них призводить до відповідної зміни інших. Часто планове рішення впливає не тільки на результати економічної діяльності підприємства, а й на соціальні, організаційні аспекти. Це вимагає комплексності планових рішень, які б враховували зміни всіх кінцевих результатів діяльності підприємства.

Об'єктом планування підприємства є його діяльність, а предметом планування виступають усі види ресурсів підприємства.

Планування діяльності підприємства фактично пов'язане із замкнутим циклом діяльності підприємства: визначення стратегії, розробка планів, їх реалізація, контроль, аналіз результатів виконання, визначення стратегії (рис. 1.3).

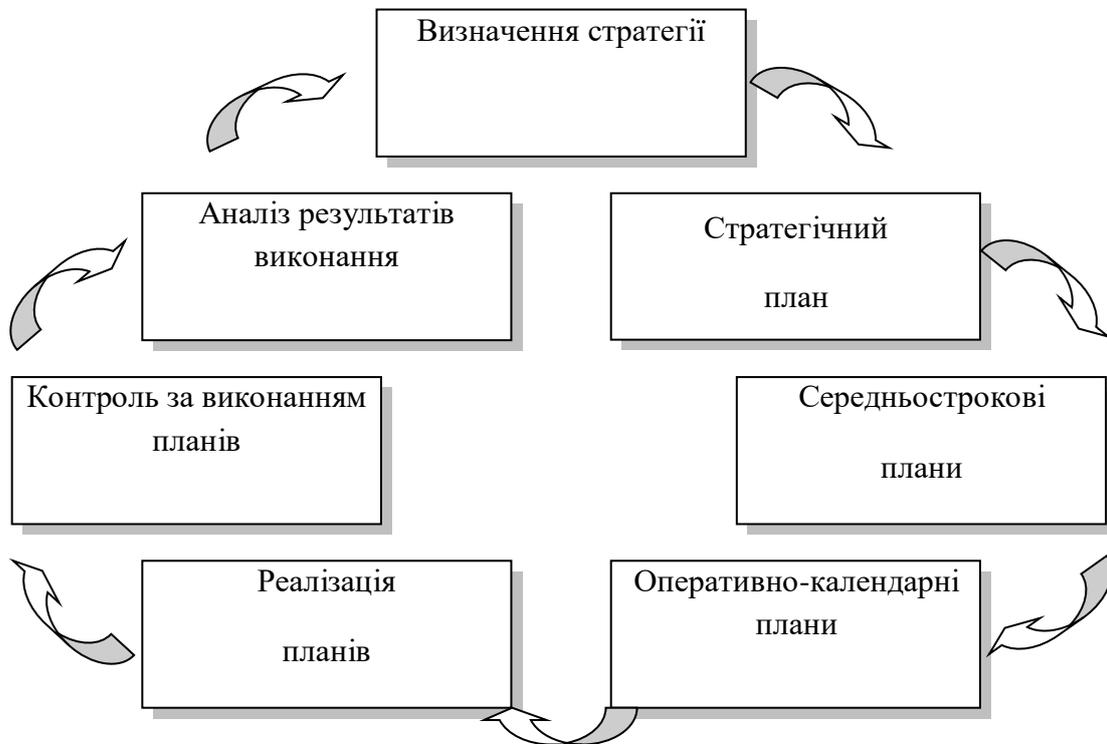


Рисунок 1.3 – Етапи планування діяльності виробничого підприємства

Планування діяльності підприємства представлено наступними етапами: стратегічне; середньострокове та короткострокове планування.

Перший етап – стратегічне планування. Підприємство приймає рішення щодо своєї місії та комплексу цілей, а також, на основі аналізу про зовнішнє та внутрішнє середовище, визначає стратегію та розробляє стратегічний план.

Другий етап – середньострокове планування. На основі стратегічного плану готуються середньострокові плани, програми, проекти. Мінімальним періодом планування на цьому етапі є рік.

Третій етап – короткострокове планування. З метою конкретизації середньострокових планів підприємство розробляє оперативно-календарні плани на квартал, місяць, тиждень, добу.

Розробка та виконання плану повинні бути для підприємства не самоціллю, а засобом забезпечення його ефективної роботи.

Планування на підприємстві може не давати необхідні результатів.

З цього приводу фахівці виділяють три основні причини невдач планування:

пріоритет короткострокових цілей (завдань) над довгостроковими;

особистість керівника;

особистість фахівця з планування.

Пріоритет короткострокових цілей (завдань) над довгостроковими. Найбільш важливим для подальшого розвитку підприємства є визначення загального напрямку дій, його головних цілей та довгострокових завдань. Будь-які поточні проблеми, що потребують прийняття рішення в максимально короткий час, повинні опрацьовуватися тільки в рамках їх реалізації. Керівники при розробці, корегуванні планів та на стадії їх реалізації повинні віддавати перевагу найбільш важливому, тому що термінові поточні проблеми іноді просто носять випадковий або швидкоплинний характер.

Особистість керівника, а саме його недостатні навички у плануванні. Це особливо притаманно тим керівникам, хто недооцінює роль планування в ефективній діяльності підприємства, звик до централізації прийняття управлінських рішень, розраховує на свою підприємницьку обдарованість. Такого типу керівники не приділяють необхідної уваги організації планової роботи або використовують її неефективні форми.

Особистість фахівця з планування. Тут можна виділити декілька основних причин:

суто теоретичний підхід до розробки плану;

недостатнє знання методів планування та уміння використовувати їх в комплексі;

відсутність творчого підходу при прийнятті рішення.

Контроль за реалізацією планів викликає необхідність у їх подальшому корегуванні, тобто здійсненні процесу планування.

Таким чином, у технологічному відношенні планування проходить кілька етапів у вигляді послідовності взаємопов'язаних дій (рис. 1.4) [93].



Рисунок 1.4 – Послідовність процесу планування діяльності виробничого підприємства [93]

Підприємства проходять тут три зазвичай етапи:

1-й етап. Робота відірвана від мети. На цьому етапі доходи підприємства дозволяють не ставити питання про виживання, а формулювати певні стратегічні цілі щодо розвитку. При цьому діяльність ведеться старими методами, відсутня планомірна робота для досягнення мети.

2-й етап. Робота на основі планів. В цей період керівництво усвідомлює, що мета не буде досягнута без розробки плану. Вони регулярно розробляються,

але за відсутністю обліку та контролю спроби досягти поставленої мети зводяться до нуля.

3-й етап. Розробка та виконання фінансового плану. На даному етапі досягнення мети спирається на план та відповідні важелі його реалізації: оперативні плани, регулювання можливих відхилень.

Процес планування на підприємстві повинен бути організований таким чином, щоб забезпечити якість розроблених планів та ефективність від їх виконання. При цьому роль та участь окремих категорій персоналу може бути різною.

Форма організації планової роботи це характер вертикальних зв'язків на підприємстві при проведенні робіт з розробки планів його діяльності.

Розрізняють три основні форми організації планування на підприємстві:

«зверху вниз»;

«знизу нагору»;

зустрічне (кругове).

«Зверху вниз». При запровадженні цієї форми розробка планів відбувається на рівні керівництва та планового відділу. Решта підрозділів та працівників не беруть участі у плануванні а виступають тільки як виконавці планових завдань. Затверджені керівництвом плани доводяться до керівників нижчих підрозділів та безпосередніх виконавців. Дана форма вважається неефективною, тому що не враховує всіх потреб підрозділів підприємства, ігнорує творчий потенціал персоналу.

«Знизу нагору». Дана форма передбачає, що початкові значення планових показників визначаються безпосередньо виконавцями або керівниками нижчестоящих підрозділів. Їх пропозиції розглядаються керівництвом для можливого корегування та затвердження. Відкориговані проекти планів більше не надходять до нижчестоящих підрозділів для ознайомлення та можуть суттєво відрізнятись від запропонованого ними варіанту. Це часто призводить до того, що при визначенні планових показників представники (керівники) нижчестоящих

підрозділів намагаються збільшити свої потреби та зменшити можливості, тому ця форма також не може вважатися ефективною.

«Зустрічне (кругове)». За даної форми вище керівництво формулює цілі та основні завдання для їх реалізації. Ця інформація за організаційною вертикаллю доводиться до керівників нижче підпорядкованих підрозділів, фахівців, безпосередніх виконавців. Усі вони залучаються до формування проекту плану, який передається «нагору» для розгляду та затвердження. В разі корегування вищим керівництвом планових показників, проект плану знов передається «вниз» для ознайомлення. Таким чином, узгодження відбувається до моменту затвердження плану вищим керівництвом. Дана форма є найбільш ефективною, тому що використовує творчий потенціал персоналу, посилює його значимість в діяльності підприємства, сприяє раціональному використанню ресурсів, підвищенню ефективності роботи підприємства.

Результатом процесу планування на підприємстві є система планів, що складається з наступних елементів:

- стратегічний план чи генеральний план підприємства;

- загальні плани підприємства, що складені для реалізації стратегічного плану та визначають головні завдання розвитку організації (план обсягу продажу, план оновлення продукції, план інвестицій);

- поточні плани на один рік (план виробництва, план матеріально-технічного забезпечення, план з праці та персоналу, ін.);

- оперативно-календарні плани підрозділів, що узгоджують їх роботу в часі та просторі;

- програми та проекти.

Всі процеси і етапи планування на підприємстві взаємопов'язані і залежать один від одного. У сукупності вони зіставляють певну систему планування, які можна класифікувати за ступенем визначеності умов, часів орієнтації розробників плану, типу цілей, методів обґрунтування та ін.[76].

При організації розробки плану попередньо визначають:

об'єкти планування – підприємство в цілому, структурні підрозділи або окремі напрямки діяльності, визначення загальних цілей, потенціалу, програм і дій;

розробників плану – відповідальні працівники підприємства, спеціалізовані функціональні служби, зовнішні консультанти або певна їх комбінація;

засоби планування – калькулятори, комп'ютерна техніка та її програмне забезпечення;

порядок складання планів: одночасна розробка всіх приватних планів в єдиній моделі або послідовне узгодження (координація) приватних планів і їх об'єднання в спільний проект;

методи планування – звичайні традиційні прийоми (таблиці, графіки тощо) та сучасні комп'ютерні спеціальні програми.

На підприємствах стратегічні, тактичні та календарні плани розробляють децентралізовано з урахуванням контролю і кооперації всіх функцій виробничого підприємства як єдиного цілого [81].

1.3 Методи планування діяльності на виробничому підприємстві

В процесі розробки планів діяльності на виробничому підприємстві використовується різноманітний методичний інструментарій. Методи планування – це способи, прийоми, процедури, за допомогою яких здійснюється розробка планів діяльності підприємства. Частіше використовується не один, а комплекс методів, що сприяє забезпеченню якості розроблених планів.

Методи планування діяльності на виробничому підприємстві класифікуються за певними ознаками, наведеними в таблиці 1.3 [8].

Таблиця 1.3 – Методи планування діяльності на виробничому підприємстві

Класифікаційні ознаки	Методи планування
1. Вихідна позиція для розробки плану	ресурсний (за можливостями); цільовий (за вимогами).

2. Принцип позначення планових показників	екстрополяційний; інтерполяційний.
3. Спосіб розрахунку планових показників	статистичний; факторний; нормативний; економіко-математичний.
4. Варіанти розробки планів	одно варіантний; багатоваріантний.
5. Форми подачі планових показників	табличний; графічний; логіко-структурний (мережевий).

Розглянемо традиційні методи прийняття планових рішень, що доцільно використовувати при плануванні діяльності на виробничому підприємстві.

Нормативний метод. Суть методу полягає в тому, що розрахунок потреб підприємства у необхідних ресурсах на плановий період здійснюється на основі системи прогресивних норм та нормативів їх використання. Норма – абсолютна максимально допустима величина використання ресурсів (сировини, матеріалів, палива) для виготовлення одиниці продукції (послуг).

Норматив – відносна величина, що визначає ступінь використання ресурсів.

Розрахунково-аналітичний. При цьому методі за основу береться досягнутий рівень показників за попередній період. Розрахунок показників планового періоду базується на експертній оцінці можливих змін.

Балансовий метод. Планування здійснюється на основі балансів, що відображують потребу підприємства у певних видах ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових) та джерела їх надходження. Завдяки балансам забезпечується взаємоузгодження потреб підприємства у засобах виробництва та можливостей для їх отримання. Кожен із показників балансу планується окремо за допомогою інших методів.

Програмно-цільовий. Даний метод передбачає, що підприємство для досягнення поставлених цілей (отримання необхідної величини прибутку,

реалізація нової технічної або технологічної ідеї) розробляє відповідні програми та планує забезпечення їх виконання необхідними ресурсами.

На основі цього методу досягається узгодженість програм підприємства з його цілями та ресурсним забезпеченням. Метод сприяє концентрації та забезпеченню спрямованості ресурсів на виконання важливих науково-технічних програм, економічний та соціальний розвиток підприємства. Він забезпечує планування всіх етапів реалізації програм: від формулювання ідеї до її впровадження в основний виробничий процес підприємства.

Факторний метод. За цим методом планові показники обчислюються на основі їх фактичних величин у попередньому періоді. Вони корегуються внаслідок зміни певних чинників, що впливають на їх формування у плановому періоді та діяльність підприємства взагалі.

Даний метод дає змогу визначити роль окремих чинників у зміні планових показників. До таких впливових чинників відносять: організаційні (вдосконалення організації праці), технічні (впровадження нової техніки або технології, технічне переоснащення виробництва), зміну обсягів виробництва та номенклатури продукції, ін.

Граничний аналіз. Суть методу полягає у співставленні граничних витрат та граничних доходів підприємства. Одним із варіантів методу граничного аналізу є визначення точки беззбитковості, що відповідає обсягу продажу, дохід від якого дорівнює витратам.

Дисконтування. Метод застосовується для оцінки майбутніх доходів підприємства від його теперішніх капіталовкладень (інвестицій). Суть його полягає у приведенні таких доходів до моменту здійснення інвестицій, тобто визначенні дисконтованого (приведеного) доходу за допомогою формули:

$$D_d = D_t \times \frac{1}{(1 + K_d)^t}, \quad (1.1)$$

де D_d – приведений (дисконтований) дохід, тис. грн;

D_t – щорічний дохід від капітальних вкладень (грошовий потік) у t -ому році, тис. грн;

K_d – ставка дисконту;

t – кількість років, протягом яких генерується дохід.

Ставка дисконту може відповідати ставці банківського депозиту, процентній ставці за кредитом, граничній нормі рентабельності в галузі. Даний метод передбачає також визначення чистої дисконтованої вартості, яка є одним із показників оцінки ефективності капіталовкладень (інвестиційного проекту):

$$NVP = (D_{d1} + D_{d2} + D_{d3} + \dots + D_{dn}) - Inv, \quad (1.2)$$

де NVP – чиста дисконтована вартість;

D_d – приведений дисконтований дохід за кожний рік генерації доходу, тис. грн.

n – порядковий номер року.

При плануванні діяльності на виробничому підприємстві за допомогою методу дисконтування оцінюють доцільність здійснення того чи іншого інвестиційного проекту (заходу). При наявності альтернативних варіантів в план доцільно включати той, що передбачає максимальну позитивну різницю між сумою приведенного доходу та сумою початкових вкладень.

Методи оперативного-календарного планування. Дана група методів використовується для координації діяльності підрозділів підприємства з випуску окремих видів продукції (послуг), оптимального використання ресурсів та часу в процесі виробництва.

Метод сценаріїв. Цей метод передбачає розробку декількох альтернативних сценаріїв майбутнього підприємства. Сценарій – це модель майбутнього, яка відтворює можливий хід подій при реалізації плану, містить показники основних чинників впливу на діяльність підприємства. Найбільш імовірний варіант сценарію приймається за базовий, що стає основою для прийняття рішень. Інші альтернативні варіанти починають використовувати в тому випадку, коли реальні обставини та стан середовища підприємства починають відповідати їм в більшій

ступені, ніж базовому варіанту. Підготовка сценарію вимагає підприємство займатися деталями та процесами, увага на які може не звертатися увага при окремому використанні тих чи інших методів планування.

Аналіз чутливості. За допомогою даного методу оцінюють, наскільки зміняться заплановані результати діяльності підприємства при зміні (відхиленні від запланованої величини) одного з вихідних параметрів їх розрахунку або умов реалізації плану.

Аналіз чутливості плану застосовується для:

виявлення чинників, що будуть мати найбільший вплив на діяльність підприємства при реалізації плану;

визначення оптимальних значень планових показників, які забезпечать реальність виконання плану та ефективність діяльності підприємства.

Даний метод реалізується в наступній послідовності:

результативні показники (прибуток, рентабельність та ін.) розраховуються на основі запланованих показників;

визначаються можливі межі зміни одного з показників (чинників);

результативні показники розраховуються при кожному новому значенні чинника;

визначається чутливість плану до зміни даного чинника.

Цю послідовність застосовують для аналізу впливу на планові показники кожного з чинників. В результаті з декількох альтернативних планових проектів обирається найменш чутливий.

Перевірка стійкості. Суть методу полягає в розробці базового сценарію реалізації плану та сценаріїв найбільш небезпечних варіантів розвитку подій в майбутньому періоді. Далі досліджується, як буде розвиватися підприємство та які воно отримає результати при реалізації того чи іншого сценарію (доходи, витрати, рентабельність), тобто наскільки розроблений план діяльності підприємства стійкий до негативного впливу середовища.

З розвитком інформаційних технологій та поширенням використання комп'ютерної техніки крім традиційних з'явилися нові методи планування, що

полегшили процес обробки інформації для прийняття планових рішень та сприяли підвищенню їх ефективності.

Найбільш поширені методи обґрунтування планових рішень: метод екстраполяції, метод експертних оцінок, методи теорії ігор.

Суть методу екстраполяції полягає в тому, що тенденції розвитку підприємства споживчої кооперації в минулому поширюються на його майбутнє. Тенденція – довгострокова закономірність у розвитку процесу (явища). Вивчається та досліджується динаміка показників діяльності підприємства в минулому та припускається, що вона буде характерна і для подальшого розвитку підприємства.

На підприємствах частіше використовують наступні методи екстраполяції:
екстраполяція на основі аналітичних показників рядів динаміки;
екстраполяція на основі плинної середньої;
екстраполяція на основі індексу сезонності (при сезонному характері виробництва або споживання, що обумовлюють сезонні коливання динамічного ряду);
екстраполяція трендів.

Основа методів екстраполяції складають динамічні ряди, що представляють собою множину спостережень, які отримані послідовно в часі. Окремі спостереження динамічного ряду називають рівнями. В моментних динамічних рядах рівні відображують величини показників на певну дату (вартість основних фондів на початок року, дебіторська заборгованість на кінець року), а в інтервальних – за певний проміжок часу (обсяг реалізованої продукції за квартал). При побудові динамічних рядів необхідно приділяти увагу тому, щоб усі рівні мали однакові одиниці виміру та розраховувалися за однаковою методикою.

Метод експертних оцінок. Основу даного методу складають висновки експертів, що ґрунтуються на їх професійному, науковому, практичному досвіді в певній галузі та вмінні вірно оцінити важливість і значення напрямів дослідження, значимість того чи іншого процесу або явища. Метод експертних

оцінок застосовується при недостатній статистичній інформації або непридатності її для планування.

Методи, що ґрунтуються на використанні думок експертів, поділяють на дві групи:

індивідуальні, коли кожний експерт висловлює свою незалежну думку у вигляді інтерв'ю або аналітичної записки;

групові, що базуються на колективній роботі експертів та отриманні загальної (сумарної) оцінки від усієї групи експертів, які приймають участь у дослідженні економічних процесів.

Методи теорії ігор. Використовуються для прийняття рішень в умовах невизначеності та конфлікту, коли два учасника процесу мають різні та протилежні цілі. Учасниками процесу можуть бути, наприклад, два підприємства споживчої кооперації, підприємство споживчої кооперації та становище зовнішнього середовища (природні умови, стан ринку). Для математичного аналізу конфліктної ситуації не беруть до уваги незначні та другорядні чинники, будують спрощену модель, яку називають грою.

Теорію ігор використовують для розробки рекомендацій щодо поведінки гравців у конфліктній ситуації, тобто визначення оптимальної стратегії для кожного з них. Така стратегія повинна забезпечити гравцю найбільші шанси на виграш. Для пошуку оптимальної стратегії є необхідним послідовний аналіз всіх можливих стратегій за умови, що у відповідь стратегічні рішення протилежної сторони дозволять отримати тільки мінімальний виграш. Теорія ігор визначає найбільш обережні варіанти поведінки у певній ситуації, не враховує елементи ризику.

Метод «дерево рішень». Це модель у вигляді схеми, на якій зображуються: можливі альтернативні варіанти подій (рішень) для вирішення проблеми або досягнення мети, що підлягають розгляду та їх імовірність (у вигляді розгалужень);

послідовність етапів вирішення завдання;

умови та наслідки кожного етапу;

вузли рішень.

Пошук рішення відбувається від кінця дерева до його вершини. На кожному етапі для кожного вузла розраховується його значення як добуток ефекту можливої події та імовірності її настання. Після проведених обчислень обирається найкраще рішення, решта гілок відсікається. Подібний процес продовжується до тих пір, покине буде досягнута вершина дерева, тобто обраний кінцевий варіант вирішення проблеми.

Методи математичного програмування. Кожне підприємство при розробці планів прагне прийняти оптимальні рішення щодо визначення окремих показників, вибору напрямів діяльності тощо. Завдання з оптимізації рішень, наприклад, оптимального розподілу ресурсів, оптимальної структури асортименту, оптимального завантаження транспортних засобів можна вирішити за допомогою математичного програмування, а саме методів:

- лінійного програмування;
- нелінійного програмування;
- динамічного програмування.

Методи лінійного програмування. Використовуються в тому випадку, якщо існує лінійна залежність між показниками. Наприклад, витрати на матеріали зростають пропорційно обсягу виготовленої продукції, оплата перевезень лінійно залежить від ваги вантажу.

Лінійні залежності часто обмежують свободу вибору, тому виникає необхідність оптимізації показників (наприклад, оптимального розподілу ресурсів) для досягнення певної мети (наприклад, максимізації прибутку).

Методи нелінійного програмування. Часто завдання з оптимізації рішень не можуть бути вирішені за допомогою лінійних методів. Наприклад, витрати виробництва зростають не пропорційно кількості продукції, а нелінійно; витрати на закупку товару змінюються нелінійно відносно обсягу однієї закупки та кількості закупок. Спосіб вирішення нелінійної ситуації обирається в залежності від функції (витрат або доходів) та існуючих обмежень (щодо кількості продукції, щодо припустимості витрат).

Методи динамічного програмування. Використовуються в тому випадку, коли необхідно визначити оптимальну послідовність певних робіт (виробничих операцій, етапів будівництва) з метою отримання необхідних (найкращих для підприємства) результатів. Ними можуть бути: максимальний прибуток, мінімум фінансових витрат та ін. Визначення такої послідовності відбувається динамічно шляхом повного або часткового розгляду можливих варіантів за допомогою комп'ютера. Ним всі можливі варіанти рішень генеруються, аналізуються та зберігаються лише самі перспективні. Після такого відбору залишається одне або кілька найкращих рішень.

Імітаційне моделювання. Підприємство постійно знаходиться під впливом випадкових величин: попит, відмова обладнання, поведінка постачальників, потреба в ресурсах. В залежності від зміни умов діяльності, змінюються й результативні показники.

Для передбачення можливих наслідків вже на етапі планування проводять дослідження не на реальних об'єктах, а на математичних моделях. Цей процес називають імітаційним моделюванням. Імітація – це створення моделі реальної господарської ситуації (поломки обладнання, майбутній попит на продукцію, потреби у фінансових ресурсах) та маніпулювання нею з метою отримання інформації для обґрунтованого планового рішення та зниження ризику. Це інформація про можливості завантаження обладнання, рентабельність роботи, динаміку запасів.

Імітаційне моделювання відбувається за двома етапами: створення моделі необхідних процесів та експерименти з нею за допомогою комп'ютера. Крім безпосередньо моделі, до ЕОМ заноситься вихідна інформація про процес та початкові умови. На основі цих даних обчислюються результати та можливі наслідки.

Імітаційні моделі використовуються при розподілі капітальних вкладень в умовах можливого ризику, плануванні виробничого циклу, встановленні залежності між виробництвом та збутом. Найбільш широко при плануванні

використовується метод Монте-Карло, особливо за умови, що альтернативні варіанти можуть бути виражені кількісно.

Для підприємств, що є нині відкритими системами, повинно стати обов'язковим використання не лише традиційних методів планування, що було характерне для них тривалий час (нормативний метод, балансовий метод, розрахунково-аналітичний), а й використання сучасних методів та технологій планування.

На всіх рівнях підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища доцільним є використання методу сценаріїв, що дасть можливість швидше адаптуватися до змінених умов господарювання за рахунок заздалегідь продуманих та чітко визначених заходів (в рамках розроблених сценаріїв) при песимістичному та оптимістичному розвитку економічних процесів.

Необхідним є активне використання аналізу чутливості, що дозволяє заздалегідь з'ясувати, зміна яких чинників суттєво впливає на результативні показники, виявити силу такої залежності від умов реалізації плану. Чим сильніше ця залежність, тим чутливішим є розроблений план, тим вище ризик його реалізації. Інформація про це сприятиме вірному прийняттю управлінських рішень. Перевірка стійкості, як третій обов'язковий метод, дозволить передбачити та запобігти можливим несприятливим наслідкам, створити необхідні запаси та резерви вже на стадії планування підприємством своєї діяльності.

Кожен метод має свої слабкі і сильні сторони, тому ефективність планових рішень багато в чому залежить від їхнього комплексного застосування. Працівники планової служби повинні розуміти, як і які саме методи можна вигідно використовувати для планування різних напрямів діяльності.

Методика планування характеризує склад застосовуваних на тому чи іншому підприємстві методів, способів і прийомів обґрунтування конкретних планових показників, а також зміст, форму, структуру та порядок розробки плану. Методологія, методика і технологія планової діяльності на підприємствах найбільш повною мірою визначають у цілому предмет планування. Загальним або

підсумковим предметом планової діяльності на підприємствах служать проекти планів, які носять різні назви: комплексний план, бізнес-план та інші.

При формуванні системи планування на підприємстві виходять з принципу підприємства, як ділового центру активності або як метаспрямованої структури потенціалу, процесів і об'єктів. Система планування підприємства складається з окремих підсистем: планування цілей, предметом якого є вищі матеріальні, вартісні і соціальні цілі, в сукупності, що визначають політику підприємства (генеральне цільове планування); планування потенціалу, що охоплює планування за видами, об'єктів і структурі потенціалу; планування процесів і об'єктів, в рамках якого визначається в часі і просторі послідовність здійснюваних процесів, необхідних для досягнення мети, і встановлюється вид і обсяг використання у відповідних процесах суб'єктів та обсягів ресурсів; планові розрахунки, які є кількісним виразом планування.

Отже, кінцевим результатом планування діяльності на виробничому підприємстві є планові рішення – основа подальшої цілеспрямованої діяльності на виробничому підприємстві. Планування передбачає прийняття конкретних рішень про функціонування розвитку виробничої системи. Це дозволяє забезпечити її ефективне функціонування та розвиток в майбутньому, зменшити їх невизначеність. Такі рішення прийнято відносити до планових, які можуть бути пов'язані з постановкою певних параметрів.

Висновки до розділу 1

На підставі теоретичного дослідження положень про планування діяльності на виробничому підприємстві зробили наступні висновки:

1. Планування – це спосіб досягнення мети на основі збалансованості та послідовності виконання операцій, це свого роду інструмент прийняття управлінських рішень. Планові рішення можуть бути пов'язані з постановкою цілей і завдань, виробленням стратегії, розподілом і перерозподілом ресурсів, визначенням стандартів діяльності в майбутньому періоді. Найважливішими

цілями, які переслідуються в плануванні виробничого підприємства, як правило, є: обсяг продажів товарної маси, прибуток і частка на ринку. На нинішньому етапі розвитку для більшості виробничих підприємств головною метою планування є отримання максимального прибутку. За допомогою планування керівники підприємств забезпечують напрямок зусиль усіх працівників, які беруть участь у процесі виробничо-господарської діяльності, на досягнення поставлених цілей.

2. Планування – це не тільки одна з найважливіших функцій в системі менеджменту підприємства, а й наука, що базується на певних методологічних принципах (правилах). Планування діяльності на виробничому підприємстві фактично пов'язане із замкнутим циклом діяльності підприємства: визначення стратегії, розробка планів, їх реалізація, контроль, аналіз результатів виконання, визначення стратегії. Планування діяльності на виробничому підприємстві представлене наступними етапами: стратегічне планування; середньострокове планування; короткострокове планування.

3. Планування як функція управління є прагнення враховувати завчасно всі зовнішні і внутрішні чинники, які забезпечують відповідні умови для нормального функціонування та розвитку підприємства. Воно також визначає розробку комплексу заходів, що встановлюють послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найбільш результативного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і підприємством в цілому. Тому планування покликане забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами підприємства, які містять весь технологічний ланцюжок. Така діяльність ґрунтується на виявленні і прогнозуванні попиту споживачів, аналізі та оцінці наявних ресурсів і перспектив розвитку кон'юнктури. Звідси випливає необхідна ув'язка планування з маркетингом і контролем для постійного коректування показників виробництва і збуту в зв'язку зі змінами попиту на ринку. Планування охоплює як поточний, так і перспективний часовий період і здійснюється у вигляді прогнозування і програмування. У другому розділі кваліфікаційної роботи буде проаналізовано планування діяльності на ТОВ «Домінік Ко».

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ДОМІНІК Ко»

2.1 Аналіз суб'єкта і об'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко» є юридичною особою і здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та свого Статуту (додаток А). Так, у липні 1993 року державна кондитерська фабрика в процесі приватизації була перетворена у Відкрите акціонерне товариство «Полтавакондитер». У лютому 2011 року рішенням Загальних зборів акціонерів товариство змінено найменування товариства з Відкрите акціонерне товариство «Полтавакондитер» на Публічне акціонерне товариство «Полтавакондитер». Приватне акціонерне товариство «Домінік» є новим найменуванням приватного акціонерного товариства «Полтавакондитер» відповідно до рішення зборів акціонерів товариства (протокол № 1 від 28.09. 2017 р.) та вимог Закону України «Про акціонерні товариства».

Товариство має повне найменування:

українською мовою: Товариство з обмеженою відповідальністю «Домінік Ко»;

російською мовою: «Общество с ограниченной ответственностью «Доминик Ко»;

англійською мовою: «Limited Liability Company «Dominik Ko».

Скорочене найменування товариства:

українською мовою: ТОВ «Домінік Ко»;

російською мовою: ООО «Доминик Ко»;

англійською мовою: LLC «Dominik Ko».

Місцезнаходження товариства: Україна, індекс 36009, м. Полтава, вул. Маршала Бірюзова, 2. За типом та організаційно-правовою формою товариство є

приватним акціонерним товариством. Вид економічної діяльності: виробництво какао, шоколаду та цукристих кондитерських виробів.

Статут ТОВ «Домінік Ко» розроблено на підставі Закону України «Про акціонерні товариства», Закону України «Про цінні папери на фондовий ринок», Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та інших чинних законодавчих актів України. Розмір статутного капіталу станом на 01.01.2018 становить 31826522,00 грн., який поділяється на прості акції номінальною вартістю 13,00 грн. кожна.

Основною метою діяльності товариства є отримання прибутку за рахунок виробничої, підприємницької, комерційної та інших видів діяльності в різноманітних галузях господарювання і задоволення на цій основі громадських соціально-економічних потреб та зростання добробуту його акціонерів та соціальних потреб його працівників.

Предметом діяльності ТОВ «Домінік Ко» є: кондитерська промисловість; виробництво кондитерських виробів, в тому числі і напівфабрикатів, какао у вигляді порошку, масла, жиру, рідкого масла, шоколаду, шоколадних виробів, цукрових кондитерських виробів, жувальної гумки, халви, глазуrowаних фруктів та горохів, борошняних виробів, тощо;

оптова торгівля хлібом, хлібобулочними виробами, цукру, кавою, чаєм, какао та пряностями, шоколадними, кондитерськими виробами, а також оптова торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;

роздрібна торгівля цукром, кавою, чаєм, какао та пряностями, шоколадними, кондитерськими виробами, а також роздрібна торгівля іншими видами продовольчих та непродовольчих товарів;

самостійна реалізація кондитерських виробів через торгівельну мережу, в т.ч. фірмову, надання різних послуг населенню; громадське харчування;

виконання внутрішніх та міжнародних перевезень вантажним та пасажирським автомобільним транспортом;

здійснення зовнішньоекономічної діяльності, відповідно до чинного законодавства України;

виконання торгових, торгово-посередницьких, комерційних, комісійних, фінансових міждержавних операцій та угод;

комплексне проектування та введення в експлуатацію виробничих дільниць з виготовленням промислової продукції (в тому числі будівельної) науково-технічного та народного споживання;

організація науково-пошукових, конструкторських, технологічних та проектно-кошторисних робіт;

проведення робіт, що пов'язані з екологією, ресурсозбереженням;

лізингова діяльність, в тому числі фінансовий лізинг;

інвестиційна та фінансова діяльність;

здійснення туристично-екскурсійної діяльності.

Основними цілями діяльності ТОВ «Домінік Ко» на даному етапі розвитку є: збільшення доходів організації включаючи:

підвищення прибутковості, збільшення частки ринку, обсягу продажу, підвищення продуктивності і потужності організації, зростання ефективності використання фінансових ресурсів, розвиток виробництва і оновлення технології;

у сфері роботи з клієнтами: швидка реакція на зміни попиту покупців, зменшення претензій з їх боку, підвищення швидкості обслуговування;

у сфері роботи з персоналом: проведення змін в організації, управління людськими ресурсами – плинність кадрів, навчання, підвищення кваліфікації, звільнення і набір нових робітників, мотивація та підвищення оплати праці при умові її безпеки.

Загальна (генеральна) стратегія розвитку ПрАТ «Домінік» пов'язана з діяльністю підприємства в цілому, використанням всіх ресурсів і орієнтована на виконання його головної цілі. Виробничі (допоміжні) види стратегій забезпечують реалізацію генеральної стратегії підприємства по: окремим напрямкам його діяльності (маркетингова, фінансова, виробнича та ін.); видам діяльності (стратегія основної діяльності, пов'язана з реалізацією товарів і обслуговуванням покупців і т.д.).

Аналізуючи систему управління ТОВ «Домінік Ко», простежуємо існування

керуючої та керованої систем, які складаються із певного набору компонентів, що характеризують її як систему; виявляємо наявність відносин підприємства із зовнішнім середовищем (рис. 2.1).

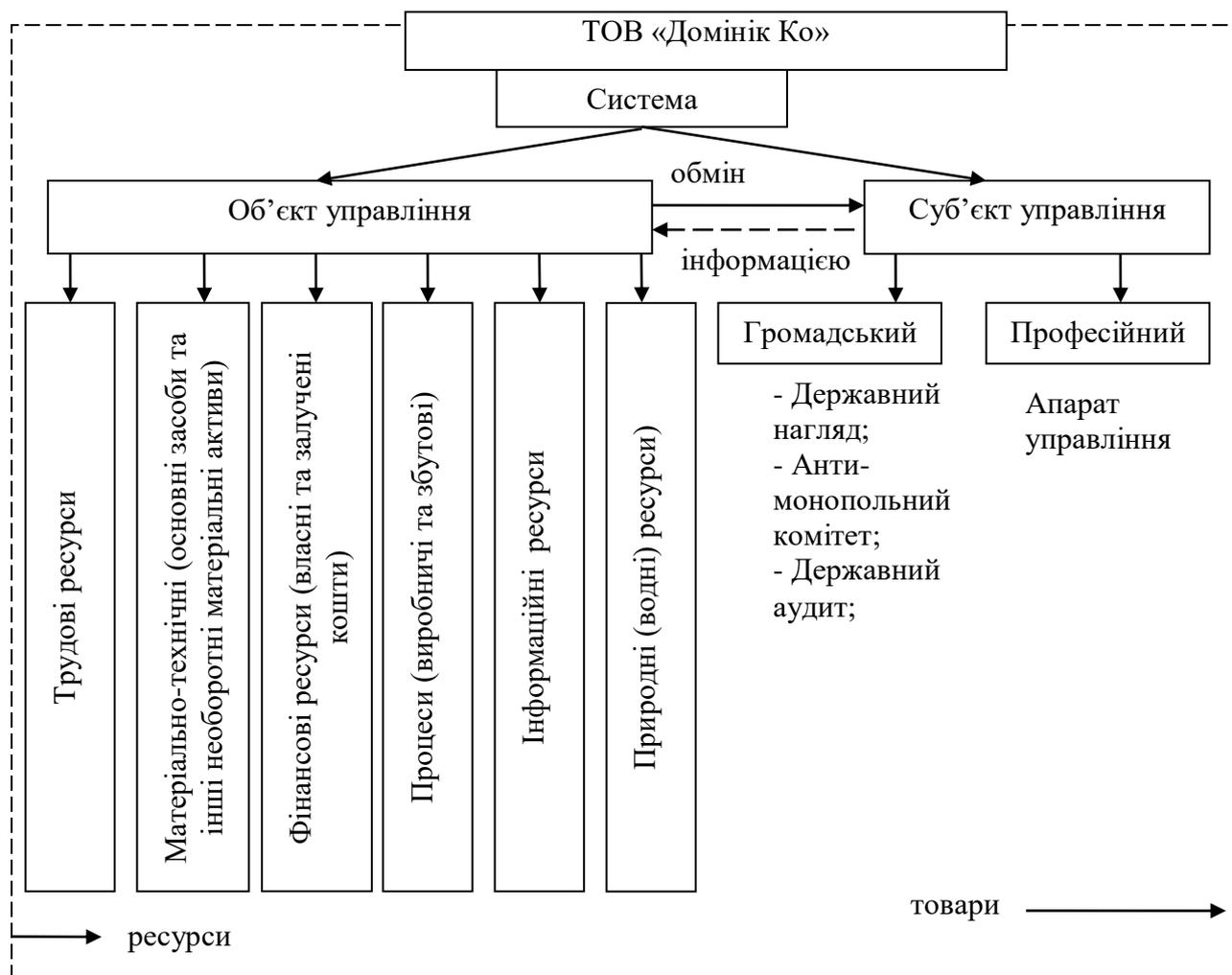


Рисунок 2.1 – Система управління на ТОВ «Домінік Ко»

Організаційна структура персоналу – це сукупність взаємозалежних, підпорядкованих ланок управління, яка характеризується такими поняттями як ланка управління, апарат (орган) управління. А зараз перейдемо до розгляду і з'ясування типу організаційної структури ТОВ «Домінік Ко» (рис. 2.2).

Діяльністю досліджуваного підприємства управляють директор, фінансовий директор, заступник директора з комерційної діяльності, заступник директора з продажу на експорт, заступник директора з кадрових питань, головний інженер, головний бухгалтер та інші менеджери вищої, середньої ланки ТОВ «Домінік Ко».

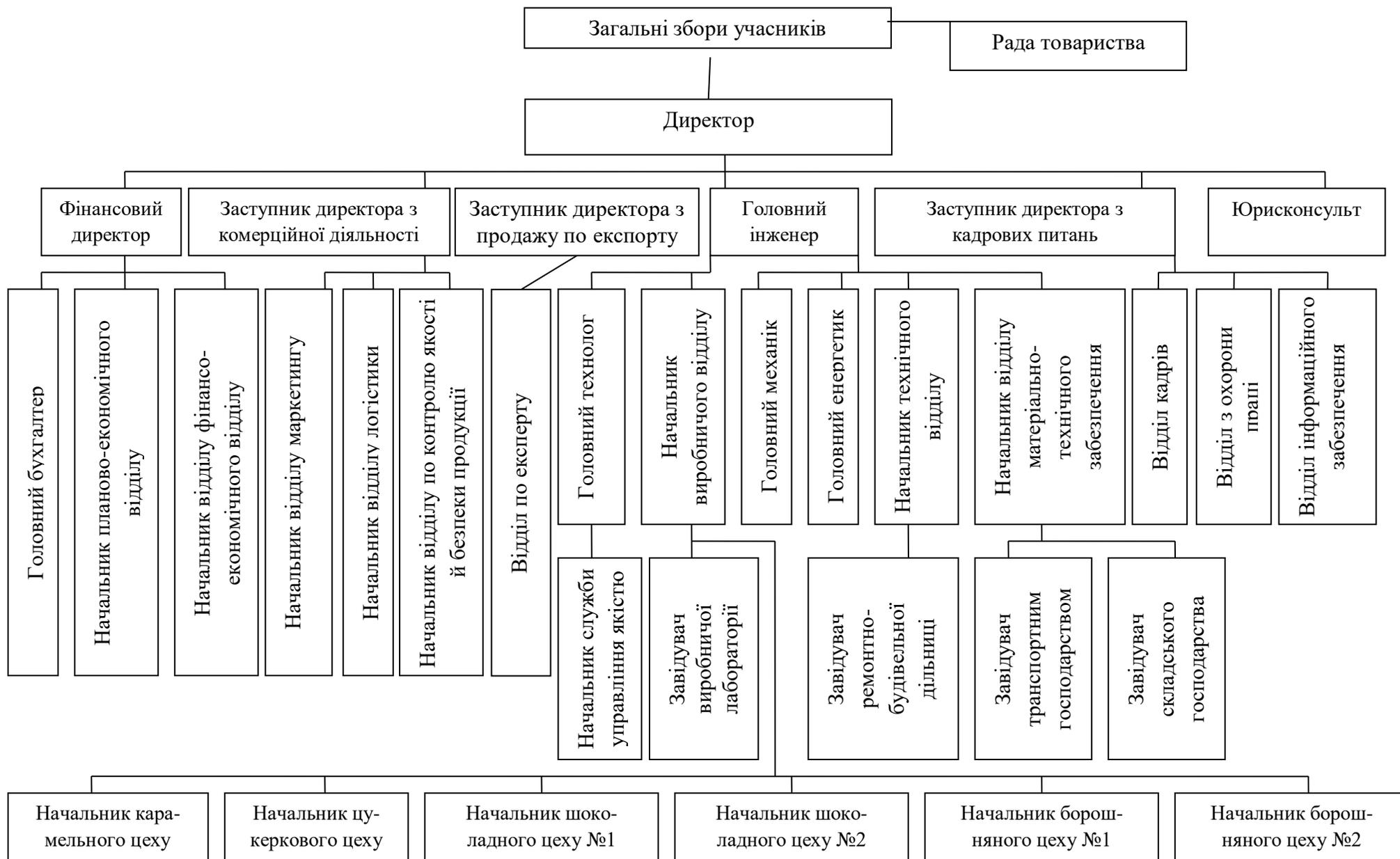


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко»

Організаційна структура управління ТОВ «Домінік Ко» є лінійно-функціональною. Така система забезпечує ефективне поєднання лінійного управління з консультаціями з боку функціональних служб. При цьому, не порушуються права і обов'язки лінійних керівників.

Відповідно до організаційної структури ТОВ «Домінік Ко» лінійні повноваження передаються безпосередньо від вищої посадової особи до підлеглої. Керівник у межах лінійних повноважень може розв'язати проблеми без погодження з вищим керівництвом, керуючись при цьому наказами, розпорядженнями, настановами, законами тощо.

Ефективність лінійних повноважень залежить від єдиновладдя (менеджер нижчого рівня отримує свої повноваження тільки від одного вищого керівника), регламентування кількості працівників, безпосередньо підпорядкованих даному керівникові (встановлення норми управління) та вибору ефективного стилю керівництва.

Делегування лінійних та функціональних повноважень вимагає ефективної мотивації, впливу, керівництва, комунікацій, контролю тощо. У ТОВ «Домінік Ко» недоліки менеджменту часто зумовлені, з одного боку, небажанням керівників делегувати свої повноваження, з іншого – небажанням підлеглих брати на себе відповідальність.

За лінійно-функціональної структури управління функціональні служби уповноважені управляти роботою служб нижчого рівня, які виконують певні конкретні функції.

Делегуються при цьому окремі завдання. З метою подолання проблем делегування повноважень і приймання відповідальності у ТОВ «Домінік Ко» доцільно забезпечити чіткий функціональний розподіл, прозорість інформації, створити дієві мотиваційні механізми тощо.

Отже, перевагами лінійно-функціональної структури управління ТОВ «Домінік Ко» є чіткі функціональні зв'язки на різних рівнях управління та звільнення лінійного менеджера від перевантаження інформацією та виконання невласливих його посаді функцій. До недоліків можна віднести недостатньо

чіткі межі відповідальності та тенденцію до централізації. Для оцінки сильних і слабких сторін досліджуваного підприємства, його можливостей і загроз проведемо SWOT-аналіз (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Розширення ринків збуту 2. Відкриття нових напрямів діяльності, пов'язаних з виробництвом алмазних інструментів 3. Можливість поживлення внутрішнього споживання продукції підприємства. 4. Співпраця зі світовими організаціями галузі	1. Зростання дебіторської заборгованості 2. Фінансова криза, зумовлена пандемією 3. Відсутність стабільного фінансування урядових програм за термінами й обсягами 5. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку промисловості, що зменшує попит на продукцію компанії 6. Зростання цін на ресурси
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Порівняно монопольне становище на локальному ринку. 2. Стабільний попит з боку існуючих споживачів. 3. Тенденції до збільшення чисельності споживачів. 4. Збереглися традиції та досвід виробництва алмазного інструменту. 5. Висококваліфікований персонал. 6. Наявність якісних ресурсів. 7. Значний досвід роботи. 8. Підтримка та розвиток інноваційної діяльності	1. Слабка система сервісного обслуговування. 2. Нерозвиненість експортної орієнтації галузі. 3. Висока вартість інноваційних розробок в галузі. 4. Високий рівень зношення активної частини основних засобів. 5. Ризикованість інвестицій. 6. Політика на здобуття миттєвих вигод, а не на інвестиції в розвиток 7. Відсутність портфеля перспективних розробок.

За результатами SWOT-аналізу можна зазначити, що ТОВ «Домінік Ко» не зовсім відповідає ринковим умовам, насамперед у зв'язку з неефективною управлінською діяльністю (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Домінік Ко» 2018-2020 рр.

Можливості + Сильні сторони 4+8=12	Можливості + Слабкі сторони 4+7=11
Загрози + Сильні сторони 6+8=14	Загрози + Слабкі сторони 6+7=13

У діяльності підприємства переважають слабкі сторони. В умовах нестабільної економіки й загострення конкуренції на внутрішньому і, особливо, на зовнішніх ринках має бути прийнято інноваційні, ефективні заходи щодо налагодження конкурентоспроможного надання послуг, орієнтації на ринок, готовності до диверсифікації. ТОВ «Домінік Ко» має прагнути того, щоб забезпечувати виконання намічених планових завдань з обсягу наданих послуг з меншою чисельністю персоналу за рахунок підвищення продуктивності праці робітників.

З метою здійснення діагностики системи управління персоналом ТОВ «Домінік Ко» пропонуємо провести аналіз ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. та зробити відповідний висновок щодо ефективності роботи існуючої системи управління персоналом.

Персонал є головним фактором у будь-якій системі управління. На основі документів (звіт з праці форма №1-ПВ, організаційна структура, посадові інструкції) ТОВ «Домінік Ко» було проведено аналіз персоналу. Проводимо аналіз загальної структури персоналу по категоріях, зайнятих у виробничому та управлінському процесах і вносимо до табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Категорія працівників	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	кількість осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	146	16,74	125	15,72	131	19,1	2,27	3,29
у тому числі: керівники	4	0,46	4	0,5	4	0,58	0,12	0,08
спеціалісти	110	12,61	100	12,58	102	14,8	2,19	2,22
технічні працівники	10	1,15	7	0,88	7	1,02	(0,13)	0,14
Виробничий персонал	602	69,04	559	70,31	445	64,59	(4,45)	(5,752)

Разом	872	100	795	100	689	100	х	х
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---	---

Отже, як бачимо з табл. 2.3, кількість персоналу на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склала 689 осіб. Відповідно спостерігаємо зменшення на 183 особи у порівнянні 2018 р. У порівнянні з 2019 р. спостерігаємо зменшення на 106 працівників. До категорії управлінського персоналу належать: керівники, спеціалісти та технічні працівники. Чисельність управлінського персоналу становила у 2020 р. 131 особа, це на 16 осіб менше, порівняно із 2019 р. Таке скорочення зумовлене оптимізацією управлінських функцій. Насамперед зменшилась чисельність спеціалістів, яка становила у 2020 р. 102 особи, або 14,8 % від загальної чисельності персоналу підприємства. Чисельність керівників протягом 2018-2020 рр. становила 4 особи і була незмінною.

Проаналізуємо динаміку вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Молодь віком 15-24 років	98	11,24	120	15,09	130	18,87	7,63	3,78
25-49 років	548	62,84	520	65,41	366	53,12	(11,72)	(12,29)
50-59 років	204	23,39	140	17,61	163	23,66	(0,27)	(6,05)
60-65 років	22	2,52	25	3,14	30	4,35	(1,83)	(1,21)
Разом	872	100	795	100	689	100	х	х

За даними табл. 2.4 на ТОВ «Домінік Ко» найбільш чисельною є вікова група 25-49 років – 406 осіб (51,04 %), другою за чисельністю є вікова група 50-59 років – 185 осіб (23,22 %) на протязі 2018-2020 рр.

Позитивною динамікою вікової структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. є збільшення персоналу вікової групи 15-24 років як у абсолютному значенні, так і у відносних показниках.

У табл. 2.5 проаналізовано структуру персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.5 – Характеристика персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю за 2018-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			у % до загальної чисельності			Відхилення (+; -) 2020 р. до:	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018 р.	2019 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	270	219	205	41,41	30,96	29,8	(11,61)	(1,16)
Жінки	602	576	484	58,59	69,04	70,2	11,61	1,16
Разом	872	795	689	100	100	100	x	x

Жінки переважають у структурі персоналу на ТОВ «Домінік Ко» за даними табл. 2.5. Частка жінок у 2020 р. складала 72,43 %.

Аналіз динаміки освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Рівні освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення питомої ваги (п.п.) 2020 р. до:	
	кількість	питома вага, %	кількість,	питома вага, %	кількість	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	105	12,16	108	12,04	112	16,26	4,1	4,22
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	532	61,72	476	61,01	350	50,8	(9,92)	(10,21)
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	235	27,11	212	26,95	227	32,95	(5,84)	(6,0)

Разом	872	100	795	100	689	100	x	x
-------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	---	---

Робітники з першим рівнем вищої освіти складають 61,01 % у загальній освітній структурі персоналу ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р.

Аналіз динаміки показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2019 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. до:	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	1,06	1,03	1,09	(0,03)	(0,06)
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,21	0,28	0,23	0,02	(0,05)
Коефіцієнт плинності кадрів	0,21	0,29	0,24	0,03	(0,05)
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,03	0,01	0,02	(0,01)	(0,01)

Коефіцієнт поновлення персоналу ($KП_{п}$) – це співвідношення кількості працівників, які прийняті на роботу протягом року до середньооблікової чисельності. Коефіцієнт вибуття персоналу ($KП_{з}$) – дорівнює співвідношенню кількості звільнених працівників з будь-яких причин до середньооблікової чисельності персоналу на початок року. Коефіцієнт плинності кадрів ($KП_{пл}$) – співвідношення кількості звільнених працівників (за винятком тих, що звільнені за скороченням штатів) до середньооблікової чисельності працівників протягом року. Чим більше показник плинності, тим нижчою є сталість підприємства. Коефіцієнт абсентеїзму ($KП_{абс}$) – розраховується як співвідношення робочого часу, пропущеного співробітниками на протязі року до загального балансу робочого часу організації за рік. Коефіцієнт внутрішньої мобільності персоналу ($KП_{внутр}$) – розраховується як співвідношення кількості працівників, які змінили посаду на протязі року, до середньооблікової чисельності працівників підприємства.

Коефіцієнт поновлення персоналу на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 1,03, що на 0,06 менше за показник 2018 р. і на 0,03 за показник 2020 р. Коефіцієнт вибуття персоналу склав 0,28, коефіцієнт плинності кадрів на склав 0,29, коефіцієнт внутрішньої мобільності склав 0,01 у 2020 р.

Аналіз структури та складу фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. наведено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Відхилення 2020 р. до:			
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	2018 р.		2019 р.	
							тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %
Фонд заробітної плати всього	79578	100	69740	100	66760	100	(12818)	х	(2980)	х
в тому числі:										
1.1. Фонд основної заробітної плати	67648,9	85,01	60081,0	86,15	57302,9	85,8	505380,1	0,79	512948	(0,35)
1.2. Фонд додаткової заробітної плати	11929,1	14,99	9659,0	13,85	9457,1	14,2	(2472)	2,21	(201,9)	0,35

За даними табл. 2.8 структура фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» включає у 2020 р. фонд основної заробітної плати – 86,15 % та фонд додаткової заробітної плати – 13,85 %. На протязі трьох років відбувалось збільшення частки фонду основної заробітної плати в загальному фонді.

Роботодавець забезпечує функціонування системи управління охорони праці. До складу системи управління охорони праці відносяться: керівний орган, виконавчий орган і об'єкт управління.

Керівним органом системи управління охорони праці на ТОВ «Домінік Ко» є службові особи усіх рангів управління підприємством. Стан охорони праці в ТОВ «Домінік Ко» знаходиться у відповідності з існуючим законодавством України.

Роботодавець постійно створює на робочих місцях в кожному структурному підрозділі умови праці, які відповідають чинному законодавству з охорони праці України, а також чітко виконує вимоги законодавства про права працівників не лише в межах підприємства, але і перед Полтавською дирекцією фонду соціального страхування від нещасних випадків.

Основними завданнями відділу охорони праці ТОВ «Домінік Ко» є наступні:

забезпечення безпеки виробничих процесів, будівель та устаткування;

забезпечення підготовки та перекваліфікації працівників з ОП;

забезпечення засобами індивідуального та колективного захисту;

пропаганда ОП;

організація відпочинку;

добір виконавців за конкретними видами робіт.

Колективний договір є основним нормативним документом внутрішнього користування, що регулює і визначає разом з чинним законодавством взаємні виробничі, трудові і соціально-економічні відносини між адміністрацією і працівниками на ТОВ «Домінік Ко».

Відрахування на соціальне страхування проводяться стабільно, без затримок. За фактом страхового ризику в ТОВ «Домінік Ко» інженер з охорони праці готує акти за формою Н1 і т. п., а також займається повною протекцією потерпілого працівника.

Отже, після проведеного аналізу об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Домінік Ко», наданої загальної характеристики підприємства та аналізу динаміки загальної структури персоналу, аналізу динаміки вікової структури персоналу; аналізу структури персоналу ТОВ «Домінік Ко» за статтю; аналізу динаміки освітньої структури персоналу; аналізу динаміки показників плинності персоналу; аналізу структуру та складу фонду заробітної плати ТОВ «Домінік Ко» перейдемо до аналізу показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Домінік».

2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Для забезпечення ефективної роботи в сучасних умовах керівництво повинно мати можливість реально оцінити фінансово-економічне становище своєї компанії, а також ділову активність партнерів та конкурентів. Для цього необхідно: засвоїти методологію оцінки фінансово-економічного стану компанії; використовувати офіційні та неформальні методи для збору, обробки та інтерпретації фінансової інформації; залучення аналітиків, які можуть застосувати цю техніку на практиці. Метою аналізу фінансово-економічних показників є оцінка фінансового стану підприємства в певний момент часу або протягом певного періоду та аналіз результатів діяльності компанії з метою виявлення резервів для її поліпшення. На основі зібраних вихідних даних, що включають такі типи інформації: нормативна, регулятивна, планова, бухгалтерська, неврахована, ми аналізуємо основні фінансово-економічні показники компанії.

Фінансово-економічне становище є головним критерієм ділової активності та надійності компанії, що визначає її конкурентоспроможність та потенціал для ефективної реалізації економічних інтересів усіх учасників господарської діяльності. Характеризується розміщенням та використанням фондів (активів) та джерел їх формування (власного капіталу та зобов'язань, тобто зобов'язань). Основною метою аналізу є виявлення найскладніших проблем, що стоять перед управлінням бізнесом загалом та його фінансовими ресурсами зокрема. Фінансово-господарський аналіз – комплексне дослідження для виявлення впливу розвитку техніки, технології та організації виробництва на виробничо-господарську практику.

Статистична звітність: форма 1-П-НПП «Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції».

Фінансова звітність: форма 1 «Баланс» (Звіт про фінансовий стан);

форма 2 «Звіт про фінансові результати»;

форма 3 «Звіт про рух грошових коштів»;

форма 4 «Звіт про власний капітал»

форма № 5 «Примітки до фінансової звітності»;

форма №1-ПВ «Звіт з праці» та ін.;

Основні напрями аналізу динаміки фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Домінік Ко» за 2018 – 2020 рр. наведені у табл. 2.9.

Відповідно про проведені розрахунки у таблиці 2.9 доцільно зазначити, що протягом 2018-2020 рр. на ТОВ «Домінік Ко» збільшується як середня вартість сукупного капіталу так і середня вартість власного капіталу. Графічно динаміку вартості сукупного капіталу та вартості власного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» наведена на рис. 2.3 та рис. 2.4.

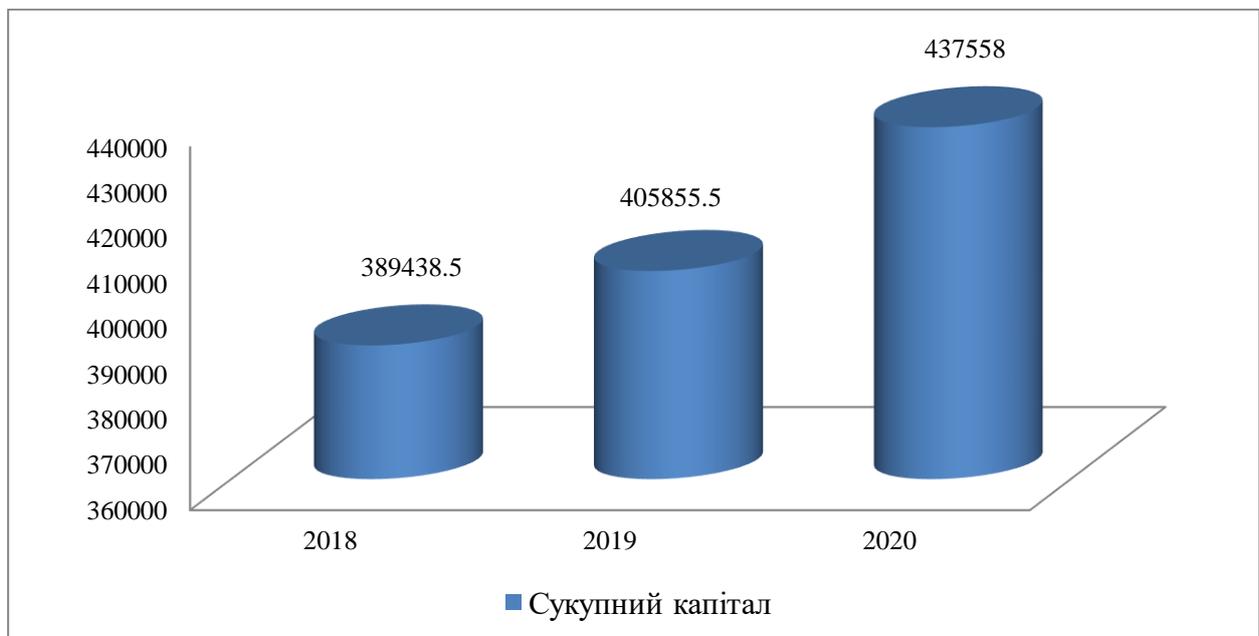


Рисунок 2.3 – Динаміка вартості сукупного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Середня вартість сукупного капіталу у 2020 р. на ТОВ «Домінік Ко» складала 437558 тис. грн., що на 48119,5 тис. грн. більше від 2018 р. та на 31702,5 тис. грн. відносно 2019 р. Середня вартість власного капіталу також зростає і у 2020 р. складає 396713 тис. грн., що на 47665 тис. грн. більше від 2018 р. та на 25840,5 тис. грн. більше відносно 2019 р.

Зростання вартості сукупного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» свідчить про збільшення вартості майна підприємства за звітний період.

Зростання вартості власного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. також є позитивним і спричинене зростанням прибутків. Дане збільшення варто розцінювати як позитивне.

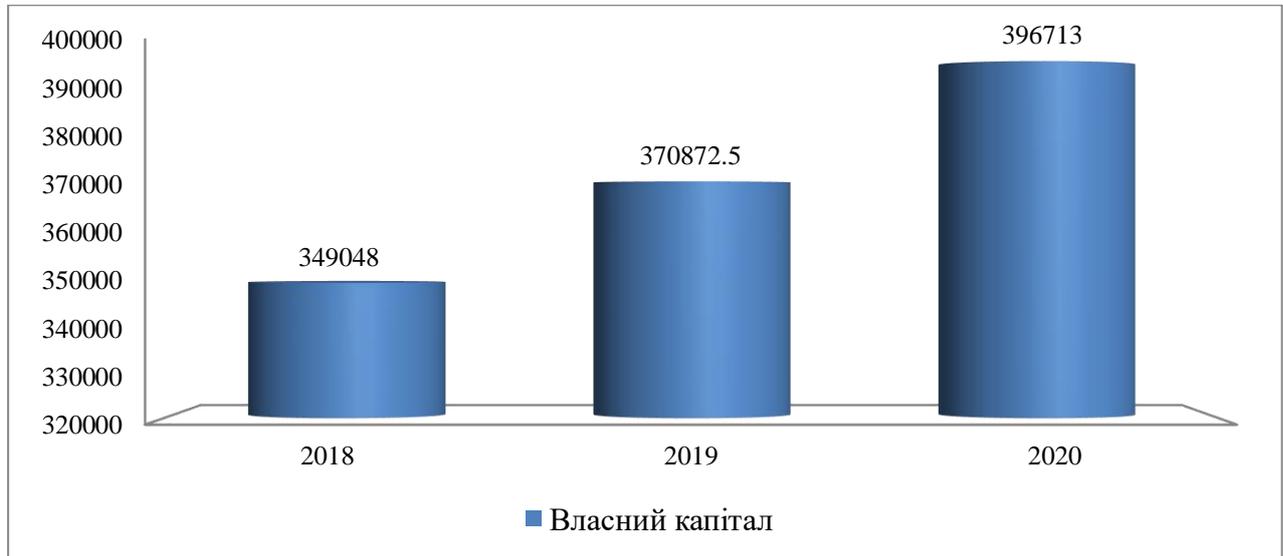


Рисунок 2.4 – Динаміка вартості власного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Аналіз ресурсів ТОВ «Домінік Ко» свідчить про наступне: у 2020 р. їх вартість основних засобів складає 149172 тис. грн., що на 6,94 % більше від 2018 р. але на 1,19 % менше порівняно з 2018 р. Це є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про збільшення виробничих потужностей на ТОВ «Домінік Ко».

Проведемо аналіз складу і структури капіталу та джерел його формування ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020. На ТОВ «Домінік Ко» протягом останніх трьох років спостерігається збільшення величини оборотних активів у 2020 р. у порівнянні з 2018 р. на 23,28 %, та збільшення величини оборотних активів у 2020 р. у порівнянні з 2019 р. на 10,63 %. Питома вага цих активів у 2020 р. склала 59,12 % у загальній структурі активів ТОВ «Домінік Ко». Питома вага необоротних активів у 2020 р. склала 40,88 %, що на 12,85 відсоткових пункти

більше, ніж у попередньому році, і на 14,53 відсоткових пункти більше, ніж у 2018 р. Загалом, структура активів товариства є характерною для виробничого підприємства.

Аналіз даних таблиці 2.9. свідчить, що на ТОВ «Домінік Ко» у звітному 2019 р. відбулося скорочення персоналу як у цілому, так і за окремими категоріями працівників. Так, фактична чисельність усього персоналу у 2020 р. порівняно з 2018 р. зменшилась на 106 особи і склала 689 робітників. У 2020 р. порівняно з 2018 р. питома вага управлінського персоналу зменшилась і становила у 2020 р. 131 особу (19,1 %), з них спеціалісти становили 102 осіб – 14,8 %. Отже, зменшення кількості персоналу зберегло співвідношення виробничого персоналу до управлінського у межах 5-6 осіб. Частка управлінського персоналу є задовільною, і коливається в діапазоні 13-18 %, що є допустимим значенням для здійснення ефективного управління.

Порівняння динаміки чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат наведено на рис. 2.5.

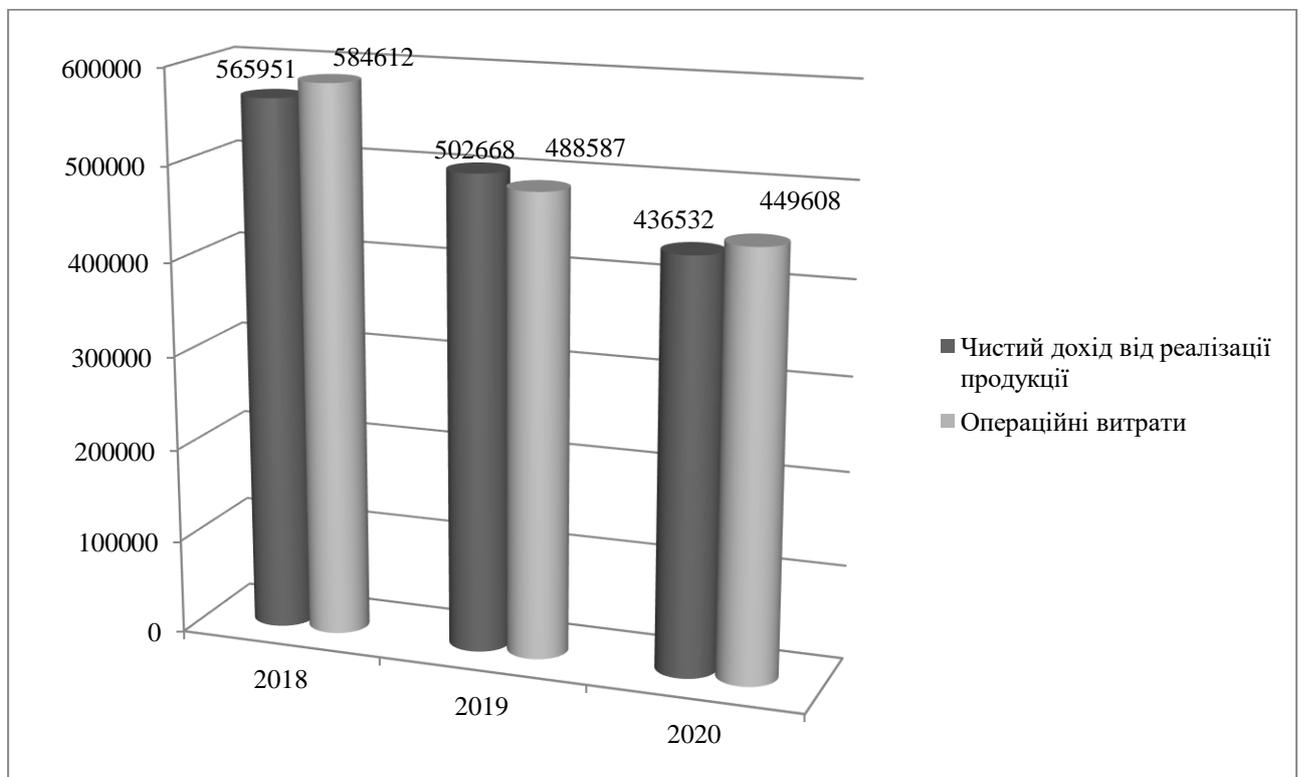


Рисунок 2.5 – Аналіз чистого доходу від реалізації продукції та операційних витрат на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Динаміка чистого доходу (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на ТОВ «Домінік Ко» демонструє падіння у 2020 р. на 129419 тис. грн. (22,86 %) відносно 2018 року і падіння на 66136 тис. грн. (13,15 %) порівняно з 2019 р. і склав суму 436 532 тис. грн.

Обсяги реалізованої продукції, робіт, послуг на ТОВ «Домінік Ко» зменшились у 2020 р. на 302534 тис. грн. (79,46 %) відносно 2018 року і відповідно на 237191 тис. грн. (39,96 %) порівняно з 2019 р. і склав суму 356247 тис. грн.

Сума операційних витрат на ТОВ «Домінік Ко» склала 449608 тис. грн. у 2020 р., що менше на 135004 тис. грн. (23,09 %) порівняно з 2018 р. але менше на 38979 тис. грн. (7,97 %) порівняно з 2019 р.

Фонд оплати праці на ТОВ «Домінік Ко» скоротився у 2020 р. і складає 66760 тис. грн., що на 12818 тис. грн. менше від 2018 р., та на 3000 тис. грн. менше відносно 2019 р. Отже, простежується чітка тенденція щодо зменшення фонду оплати праці на 16,10 % у 2020 р. у порівнянні з 2018 р.

Аналізуючи фінансові результати діяльності ТОВ «Домінік Ко» слід відмітити те, що обсяг валового прибутку на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 80 285 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо зменшення на 31298 тис. грн. або 28,04 % відносно 2018 року та зменшення на 12606 тис. грн. або 13,57 % порівняно з 2019 р.

Обсяг прибутку від операційної діяльності на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 31914 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо збільшення на 6425 тис. грн. або 25,2 % відносно 2018 р. і зменшився на 12056 тис. грн. або 60,71 % порівняно з 2019 р.

Обсяг прибутку від звичайної діяльності на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 38050 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо збільшення на 10420 тис. грн. або 37,71 % відносно 2018 року та збільшився на 11643 тис. грн. або

44,09 % порівняно з 2019 р. Збільшення розміру прибутку від звичайної діяльності на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. у порівнянні з попереднім періодом є позитивним.

Обсяг чистого прибутку на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склав 30503 тис. грн. і, відповідно спостерігаємо зменшення на 8031 тис. грн. або 35,73 % відносно 2017 р. та збільшився на 9288 тис. грн. або 43,78 % порівняно з 2018 р.

Збільшення розміру чистого прибутку є позитивним. Однією з причин такої ситуації може бути значне зростання цін та велика інфляція, яка вплинула на діяльність ТОВ «Домінік Ко».

Динаміку валового прибутку та чистого прибутку на ТОВ «Домінік Ко» за 2018-2020 рр. графічно відображено на рис. 2.6.

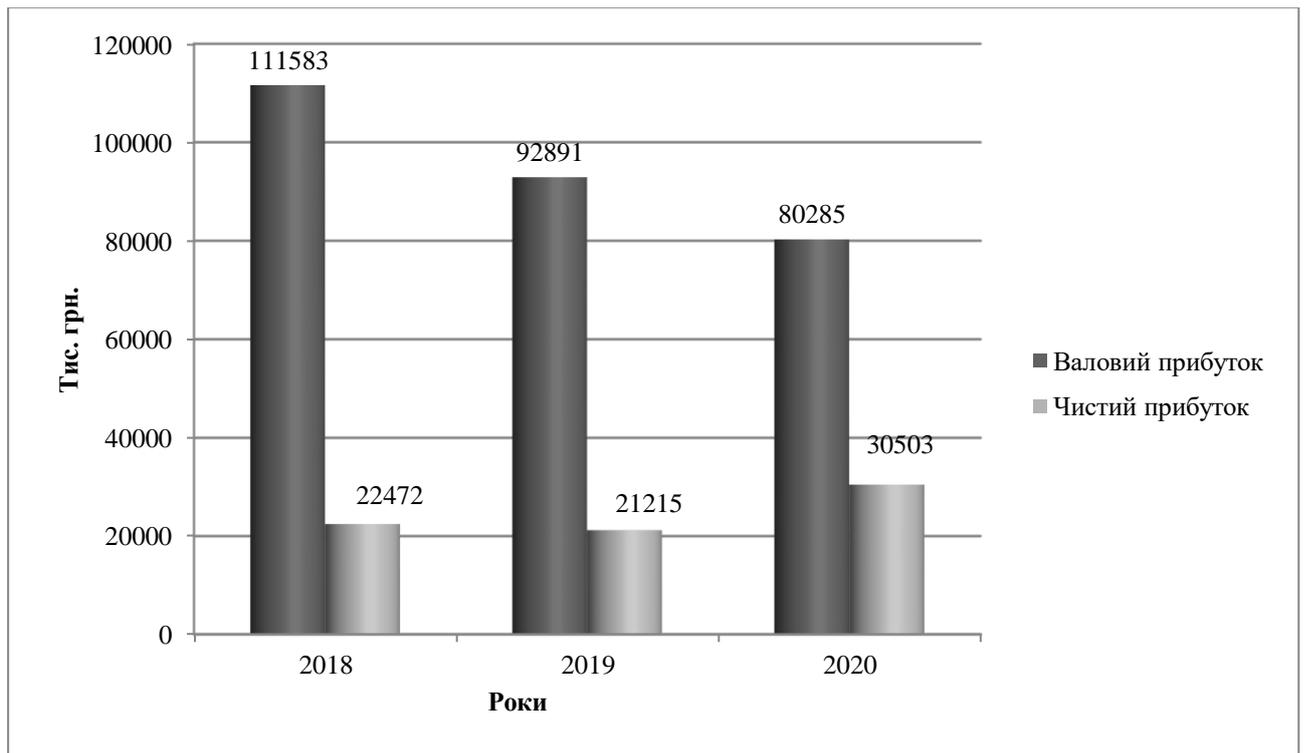


Рисунок 2.6 – Динаміка валового прибутку та чистого прибутку ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр.

Аналізуючи показники рентабельності на ТОВ «Домінік Ко» слід відмітити те, що у 2020 р. рентабельність сукупного капіталу складала 8,69 %, що на 1,6 в.п. більше порівняно з 2018 р. та на 2,19 в.п. більше від 2019 р. Збільшення даного показника у 2020 р. свідчить про збільшення ефективності використання сукупного капіталу на ТОВ «Домінік Ко».

Подібну динаміку спостерігаємо в показниках рентабельності власного капіталу на ТОВ «Домінік Ко». У 2020 р. рентабельність власного капіталу складала 7,68 %, що на 1,24 в.п. більше порівняно з 2018 р. та на 1,96 в.п. більше від 2019 р. Збільшення даного показника у 2020 р. свідчить про збільшення ефективності використання власного капіталу на ТОВ «Домінік Ко» також.

Рентабельність продукції на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. склала 7,27 %, що на 2,91 в.п. більше від 2018 р. та на 3,21 в.п. більше порівняно з 2019 р. Збільшення показника рентабельності продукції у 2020 р. свідчить про збільшення ефективності господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко». Графічно динаміка показників власного капіталу та рентабельності продукції наведено на рис. 2.7.

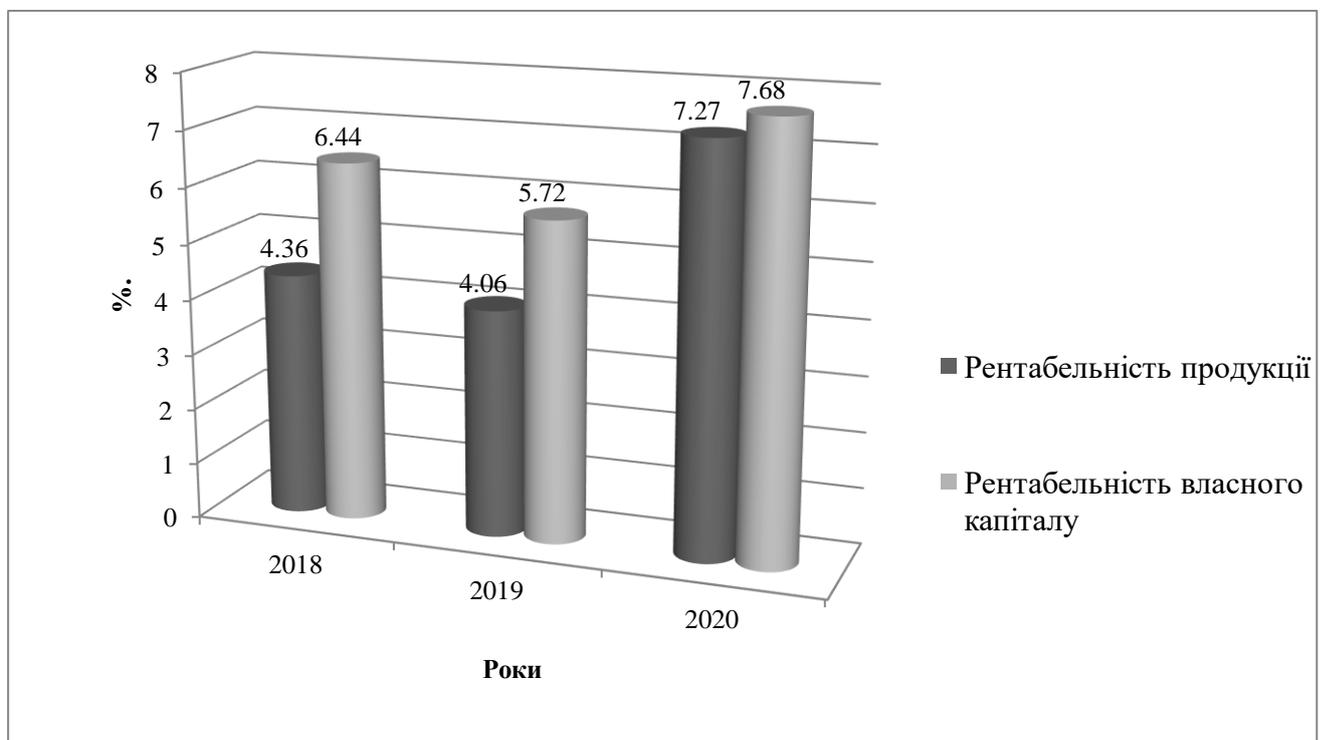


Рисунок 2.7 – Аналіз показників рентабельності продукції та рентабельності власного капіталу ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр.

В цілому, за результатами проведеного аналізу можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр. здійснює прибуткову діяльність. Так, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 30503 тис. грн. Загалом розраховані показники мають достатньо високі значення, проте мають тенденцію щодо погіршення, що є негативним та може свідчити про певні проблеми, що існують на ТОВ «Домінік Ко».

2.3 Оцінка планування на ТОВ «Домінік Ко»

Планування є найважливішою функцією в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко», що, так само як і управління, видозмінюється в процесі розвитку діяльності виробничого підприємства.

Об'єктом планування на ТОВ «Домінік Ко» є його діяльність, серед напрямків якої можна виділити господарську, соціальну і екологічну діяльності.

1. Господарська діяльність - це головний вид діяльності ТОВ «Домінік Ко», спрямований на одержання прибутку для задоволення соціальних і економічних інтересів власника майна підприємства й членів трудового колективу. Отримання прибутку можливо тільки шляхом виробництва й реалізації необхідної суспільству продукції або надання певних послуг. Підприємство може здійснювати будь-які види господарської діяльності, якщо вони не заборонені законодавством і відповідають цілям, передбаченим в уставі підприємства. Однак основним видом господарської діяльності є виробнича, у процесі якої ресурси перетворюються на продукцію.

Господарська діяльність ТОВ «Домінік Ко» включає такі стадії:

дослідження й розробка (на цій стадії народжуються ідеї створення нових або покращення існуючих продуктів і процесів);

виробництво, у процесі якого відбувається перетворення вихідних ресурсів і ідей у кінцеву продукцію;

маркетинг, що забезпечує надійний прогноз попиту й реальні замовлення на продукцію;

формування й використання ресурсів;

просування товару, переміщення продукції в місця, де її може купити споживач або звідки вона може бути йому доставлена.

Щоб процес виробництва й реалізації продукції здійснювався безупинно, необхідно скоординувати всі його стадії в часі й у просторі, що може бути досягнуто тільки на основі єдиного плану. Тому планування охоплює розробку системи збалансованих показників, що характеризують взаємозв'язки процесів виробництва й реалізації продукції на намічений період як у цілому по підприємству, так і його структурним підрозділам.

Господарська діяльність ТОВ «Домінік Ко» включає виробничі й управлінські процеси.

У процесі виробництва виникає широкий спектр різних відносин: економічних, політичних, соціальних, організаційних, управлінських тощо. Ці відносини ускладнюються тим, що вони виникають між учасниками виробничого процесу, що розрізняються за рівнем освіти, статтю, віком, характером, інтелектом, особистими схильностями. Таким чином, функціонування виробничого процесу поряд з матеріально-речовинним (технічним) дає ще економічний і соціально-психологічний результат. Причому, значення соціально-психологічного результату з розвитком виробництва усе більше й більше зростає.

Звідси випливає, що виробничий процес ТОВ «Домінік Ко» дуже складний. Така складність обумовлена характером взаємин між його цілями, більшою кількістю складових елементів і розмаїттям зв'язків між ними, різноманіттям поводження, ймовірнісним характером процесів, і наявністю суперечливих сил. В управлінських процесах ТОВ «Домінік Ко» предметом і продуктом праці є інформація: плани, звіти, нормативи, управлінські

регламенти тощо. Ці процеси можна назвати інформаційними. Вони завжди завершуються інформаційним результатом.

Складові частини виробничого процесу, які є об'єктом планування на ТОВ «Домінік Ко», пов'язані між собою хронологічно (результати попереднього процесу служать початком наступного) і ієрархічно (процеси вищого рівня ставлять певні обмеження процесам більш низького рівня).

Соціальна діяльність забезпечує умови для відтворення працівника й реалізації його інтересів. Сюди входить політика оплати праці, діяльність підприємства, спрямована на забезпечення безпечних умов праці для всіх робітників. Підприємство відповідає за заподіяний збиток їх здоров'ю й працездатності.

Важливою складовою соціальної діяльності є підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації кадрів робітників та службовців, яка може здійснюватися у власних навчальних закладах або на основі договорів у державній і недержавній мережі навчальних закладів.

ТОВ «Домінік Ко» зобов'язане постійно покращувати умови праці й побуту працівників. Для окремих категорій працюючих можуть установлюватися різні пільги. Наприклад, жінки, що мають малолітніх дітей, і підлітки забезпечуються роботою переважно в денний час, вагітні жінки переводяться на більше легку роботу з нешкідливими умовами праці, пенсіонери й інваліди, що працювали до виходу на пенсію на даному підприємстві, користуються нарівні з його працівниками наявними можливостями по медичному обслуговуванню, забезпеченню житлом, путівками в оздоровчі й профілактичні установи тощо.

Перераховані заходи вимагають значних засобів і проводяться на плановій основі.

Екологічна діяльність спрямована на зниження й компенсацію негативного впливу виробництва на природне середовище. ТОВ «Домінік Ко» відповідає за недотримання вимог і норм по раціональному використанню, відновленню й охороні земель, надр, лісів, інших природних ресурсів.

ТОВ «Домінік Ко» зобов'язано відшкодувати збиток, заподіяний навколишньому середовищу в результаті своєї господарської діяльності. Фінансування екологічної діяльності відбувається за рахунок власних коштів або інших джерел і повинне бути зв'язане з основною діяльністю.

Планування охоплює всі види діяльності ТОВ «Домінік Ко». Форми планування й види планів залежать від конкретних об'єктів планування.

Планування на ТОВ «Домінік Ко» передбачає розробку стратегії і стратегічних управлінських рішень, які відіграють провідну роль серед безліч різноманітних управлінських рішень, що приймаються на виробничому підприємстві.

Процес планування на ТОВ «Домінік Ко» включає не тільки розробку планів, але й організацію їхнього виконання й контроль. Розроблювальні плани на виробничому підприємстві дають можливість чітко ставити завдання перед персоналом, бути напруженими і здійсненими, забезпечувати можливість здійснення контролю й керування витратами.

За складом планових рішень на ТОВ «Домінік Ко» розрізняють:

стратегічне планування;

поточне (оперативно-календарне планування);

зведене планування загальних результатів та фінансове планування.

При стратегічному плануванні на основі поставлених цілей визначаються обсяги і структура продуктово-асортиментної програми на ТОВ «Домінік Ко», а також структура і обсяги ресурсів (потенціалу), необхідних для виробництва і реалізації продукції.

Стратегічне планування безпосередньо пов'язане з діяльністю на ТОВ «Домінік Ко» у так званому довгостроковому періоді, оскільки зміна потенціалу передбачає планування розміру підприємства, структури виробництва, виробничої потужності, структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми і системи управління виробничим підприємством у цілому.

Основна мета стратегічного планування полягає у створенні потенціалу для виживання ТОВ «Домінік Ко» в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища, що породжує невизначеність перспективи. В результаті такого планування ТОВ «Домінік Ко» ставить перспективні цілі і виробляє шляхи їх досягнення.

На сьогодні стратегічне планування зайняло своє місце в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко». Багато в чому воно набуло нового змісту, збагатилося за рахунок синтезу з новим підходом. Сьогодні, поряд із формальними, кількісними методами, стратегічне планування використовує творчий, інтуїтивний підхід.

Не будучи універсальним методом досягнення успіху в бізнесі, воно в той же час створює основу для успішної діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Стратегічне планування складається з ряду взаємозалежних етапів.

Спочатку проводиться дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Домінік Ко», потім визначаються основні орієнтири, на наступному етапі, у рамках стратегічного аналізу, порівнюються результати першого і другого етапів, визначаються можливі варіанти стратегій, потім вибирається один із варіантів і формується власна стратегія; на останньому етапі готується остаточний стратегічний план, виходячи з раніше проведених розробок, пропозицій нижчестоящих рівнів.

Таким чином, можна зробити висновок, що стратегічні засади планування діяльності ТОВ «Домінік Ко» дозволяють завжди мати можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує ймовірність досягнення ТОВ «Домінік Ко» поставленої мети.

Для того, щоб впровадити стратегію в життя, керівництво повинно мати глибоке уявлення про зовнішнє середовище ТОВ «Домінік Ко», його стан, тенденції розвитку і місце, яке займає в ньому підприємство. Тому що із зовнішнього середовища, в першу чергу, виходять погрози і можливості, які підприємство повинно враховувати при визначенні цілей і шляхів досягнення.

У світовій економічній науці аналіз основних факторів макросередовища називають PEST-аналізом.

PEST-аналізи – це інструмент, призначений для виявлення наступних аспектів зовнішнього середовища, які можуть вплинути на стратегію підприємства: політичних (Policy); економічних (Economy); соціальних (Society); технологічних (Technology). Виділяють наступні етапи проведення PEST-аналізу: розробляється перелік зовнішніх стратегічних факторів, що мають високу ймовірність реалізації й впливу на функціонування ТОВ «Домінік Ко»; оцінюється значимість (ймовірність здійснення) кожної події для ТОВ «Домінік Ко» шляхом присвоєння йому певної ваги від одиниці (найважливіша) до нуля (незначна). Сума значень показника ваги кожного фактора повинна дорівнювати одиниці, що забезпечується нормуванням; дається оцінка ступеню впливу кожної фактора-події на стратегію підприємства по 5 бальній шкалі: «п'ять» – сильний вплив, серйозна небезпека; «одиниця» – відсутність впливу, загрози;

Визначаються зважені оцінки шляхом множення ваги фактора на силу його впливу, і підраховується сумарна зважена оцінка для даного підприємства. Сумарна оцінка вказує на ступінь готовності ТОВ «Домінік Ко» реагувати на поточні й прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

PEST-аналіз ТОВ «Домінік Ко» наведено в табл 2.10.

Таблиця 2.10 – PEST-аналіз ТОВ «Домінік Ко»

Політика (P)	Оцінка	Економіка (E)	Оцінка
Законодавча база	5	Стан економіки України взагалі	5
Державне галузеве регулювання	4	Інфляція	4
Кредитна політика держави	3	Корупція	4
Формування парламенту України	4	Витрати на енергію та водопостачання	5
Сума балів	16	Сума балів	18
Соціум (S)	Оцінка	Технологія (T)	Оцінка
Демографічні зміни	4	Державна технологічна політика	4
Екологія середовища	3	Значні зміни в НТП	3
Відношення до змін	3	Нові технології та їх вплив на	5

		підприємство	
Сума балів	10	Сума балів	12

Аналіз показав, що на підприємство в більшій мірі чинять негативний вплив політичні та економічні фактори, оскільки серед визначених найбільш впливових з них, більшість отримали негативну оцінку. Це свідчить про значну політичну та економічну нестабільність в країні.

Отже, стратегічний план ТОВ «Домінік Ко» базується на:

визначенні попиту на продукцію, що виробляється або може бути вироблена; прогнозуванні її збуту та можливостей збільшення реалізації; збільшення на цій основі обсягів виробництва та реалізації продукції;

перевірці збалансованості прийнятих обсягів із наявними потужностями й технологічним забезпеченням, а також розробці заходів, спрямованих на реконструкцію й технічне переоснащення виробничих потужностей з урахуванням екологічних вимог і конкретних пропозицій щодо поставок устаткування та матеріальних ресурсів на такі цілі;

вивченні можливостей забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами;

визначенні перспективи соціального стану трудового колективу; кількості робочих місць (у тому числі тих, що звільнятимуться у сфері матеріального виробництва), оплати праці, витрат прибутку на соціальні цілі;

вивченні можливостей фінансування заходів плану за рахунок власного прибутку, державних асигнувань, кредитів, іноземних інвестицій тощо;

визначенні кінцевих результатів роботи ТОВ «Домінік Ко» за даним планом: обсягів виробництва та реалізації продукції, собівартості та ціни, чистого прибутку, ефективності виробництва, ступеня ризику.

У процесі поточного планування, на відміну від стратегічного, планування проводиться на короткостроковий період на базі визначеної виробничої програми ТОВ «Домінік Ко», заданого потенціалу та системи управління,

охоплює всі сфери виробничо-господарської діяльності підприємства, підпорядковує їх досягненню цілей.

Комплекс планів відображає функціональні сфери діяльності ТОВ «Домінік Ко» (функціональні підсистеми планування), а саме: випуск продукції, її реалізацію; забезпечення виробництва необхідними засобами (обґрунтування виробничою потужністю), матеріальними та трудовими ресурсами; визначення витрат і фінансових результатів.

У підсистему поточного планування входить також розробка планів у розрізі виробничих і обслуговуючих підрозділів ТОВ «Домінік Ко», які конкретизують досягнення загальних цілей для кожного з них. У рамках поточного планування розробляються також окремі проекти здійснення загальних стратегічних та поточних планів, які не передбачають змін у потенціалі підприємства.

Аналізуючи планування діяльності ТОВ «Домінік Ко» можна виділити основні відмінності між стратегічним та поточним плануванням. Основне питання стратегічного планування – чого хоче досягти ТОВ «Домінік Ко» в майбутньому? Поточне планування зосереджене на тому, як ТОВ «Домінік Ко» повинно досягти такого стану. Тобто різниця між стратегічним і поточним плануванням – це різниця між цілями і засобами.

Інші відмінності стратегічного та поточного планування діяльності ТОВ «Домінік Ко»:

прийняття рішень на рівні поточного планування, як правило, буває менш суб'єктивним, тому що менеджерам, які займаються поточним плануванням, більше доступна конкретна інформація. При поточному плануванні застосовують кількісні методи аналізу, які базуються на комп'ютерних технологіях;

виконання поточних рішень краще відслідковується, менш піддається ризику, оскільки такі рішення стосуються, в основному, внутрішніх проблем;

поточні рішення легше оцінюються, тому що можуть бути виражені в більш конкретних цифрових результатах;

для поточного планування характерно також тяжіння до рівнів окремих підрозділів – виробничих, регіональних, функціональних.

Оперативно-календарне планування є завершальним етапом у плануванні господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко». Основне його завдання – в конкретизації показників поточного плану з метою організації планомірної та ритмічної роботи ТОВ «Домінік Ко» і його структурних підрозділів. Воно пов'язує всі елементи підприємства в єдиний виробничий організм, включаючи технічну підготовку, виробництво, матеріально-технічне забезпечення, створення і підтримку необхідних запасів матеріальних ресурсів, збут продукції.

Отже, якщо стратегічне планування розглядається як пошук нових можливостей ТОВ «Домінік Ко», поточне потрібно вважати процесом створення передумов для реалізації цих нових можливостей, а оперативно-календарне планування – процесом їх реалізації.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз планування на ТОВ «Домінік Ко» дозволив зробити наступні висновки:

1. ТОВ «Домінік Ко» – це українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту. На сьогоднішній день географія продажів продукції значно розширилася, оскільки її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000: 2005, IFS FOOD, ISO 9001 діє до: 2025. ТОВ «Домінік Ко» збільшує виробничі потужності, модернізує технологічні процеси і ретельно працює над рецептурами і підбором сировини. Кількість персоналу на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. зменшилась у порівнянні з 2018 р. на 183 осіб, і склала 689 осіб.

2. За результатами проведеного аналізу можемо стверджувати, що ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр. здійснював прибуткову діяльність. Так, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 30503 тис. грн. Загалом розраховані

показники мають достатньо високі значення, проте мають тенденцію щодо погіршення, що є негативним та може свідчити про певні проблеми, що існують на ТОВ «Домінік Ко».

3. За складом планових рішень на ТОВ «Домінік Ко» виділяють стратегічне планування; поточне (оперативно-календарне планування); зведене планування загальних результатів та фінансове планування. Проведений аналіз планування на ТОВ «Домінік Ко» показав, що стратегічне планування здійснюється частково.

Проаналізувавши теоретичні та практичні засади планування на виробничому підприємстві, наступним кроком розглянемо шляхи удосконалення планування на ТОВ «Домінік Ко».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «ДОМІНІК КО»

3.1. Шляхи удосконалення планування на ТОВ «Домінік Ко»

Удосконалення планування в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» повинно відбуватись за наступними напрямками (рис. 3.1.). Формування нової системи планування ТОВ «Домінік Ко» залежить від багатьох факторів, які впливають на рівень планової роботи виробничого підприємства.

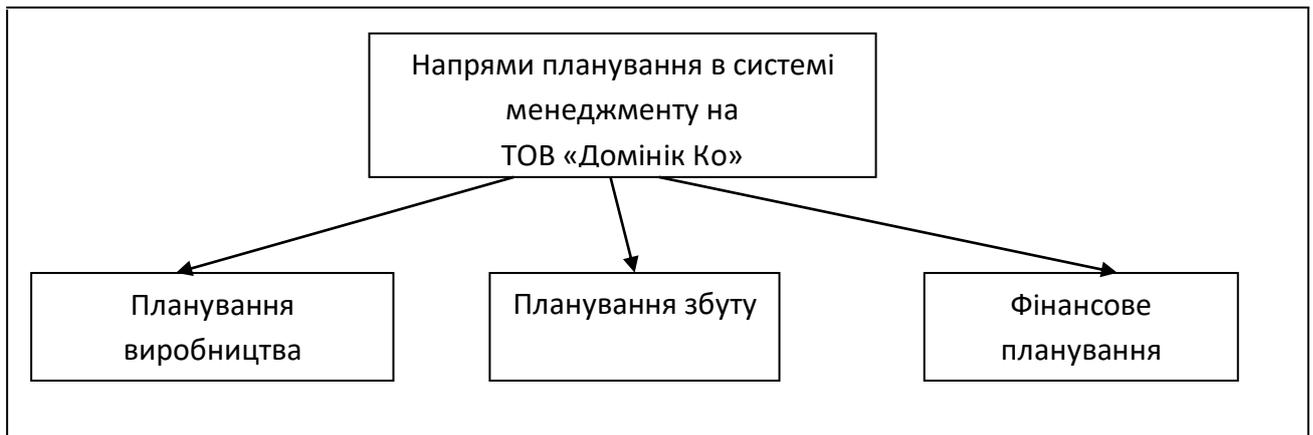


Рисунок 3.1 – Напрями планування в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко»

Для впровадження сучасних технологій планування в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» необхідно створити умови для його здійснення: зміна організаційної структури управління; впровадження управлінського обліку; подальша комп'ютеризація управління та виробництва; підвищення кваліфікації працівників, що займаються плануванням. Таким чином, найважливішою проблемою удосконалення планування в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» є складність організаційних перетворень в системі управління на підприємстві.

Планування виробництва – це визначення цілей та шляхів їх досягнення, що полягає в систематичному пошуку можливостей діяти і прогнозувати наслідки цих дій у заданих умовах.

Планування збуту – це визначення зовнішніх і внутрішніх умов, визначення цілей, розробка прогнозів кон'юнктури і попиту, складання планів постачання готової продукції, планування оптимальних господарських зв'язків, планування додаткових послуг, зовнішньоторговельних операцій.

Фінансове планування – це планування всіх його доходів і напрямів витрачання грошових коштів для забезпечення розвитку підприємства.

Напрями планування ТОВ «Домінік Ко» є набір дій і рішень, зроблених керівництвом, і ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти своїх цілей. Процес планування в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» допомагає в прийнятті управлінських рішень. Він забезпечує нововведення і зміну необхідну в організації підприємства. Пропоную виділити чотири основні функції управлінської діяльності на ТОВ «Домінік Ко» в рамках процесу планування (рис. 3.2.).

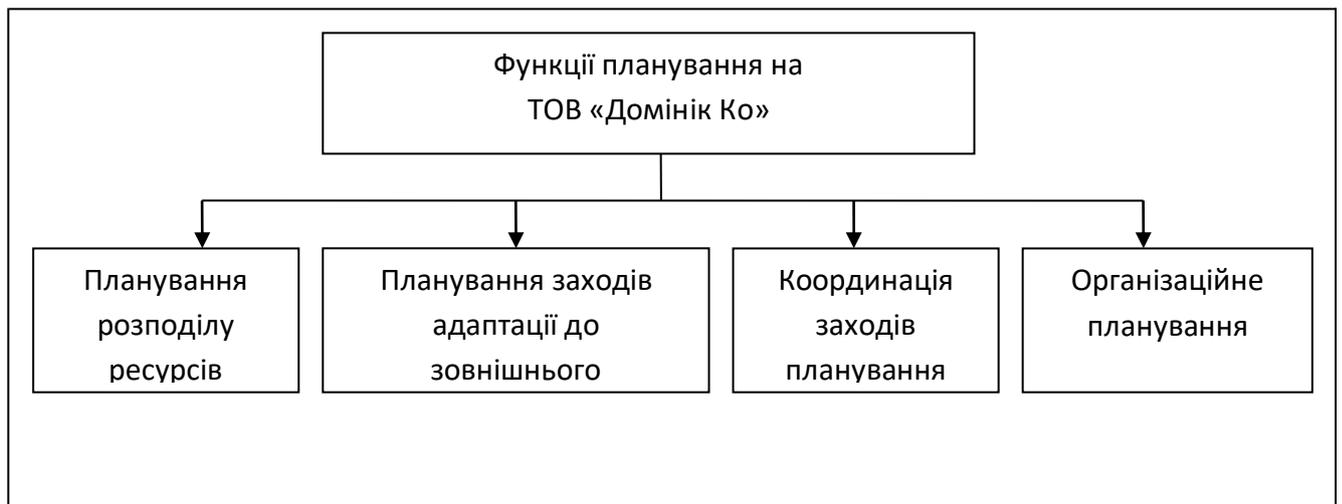


Рисунок 3.2 – Функції планування в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко»

Планування розподілу ресурсів – включає в себе розподіл обмежених організаційних ресурсів, таких як фонди, управлінські кадри і технологічний досвід. На ТОВ «Домінік Ко» це має велике значення для удосконалення планування підприємства, так як воно впливає на всі способи розвитку планування.

Планування заходів адаптації до зовнішнього середовища – це планування дій, які поліпшують відносини організації з її оточенням. Ця функція виконується у поточному управлінні підприємством. Для нашого підприємства завдання цього планування полягає в тому, щоб забезпечити нові сприятливі можливості за допомогою створення відповідного механізму адаптації підприємства до зовнішнього середовища.

Координація заходів планування – це координація діяльності підприємства враховує її сильні і слабкі сторони з метою досягнення ефективної інтеграції внутрішніх операцій пов'язаних з розвитком подальших відносин між підприємствами для досягнення кращих домовленостей.

Організаційне планування – це діяльність заходів планування, яка передбачає здійснення систематичного розвитку мислення менеджерів шляхом формування організації, яка може вчитися на минулих стратегічних рішеннях. Це дозволяє досягати більш ефективний розвиток планування на підприємстві.

У зв'язку з сучасними умовами господарювання на ТОВ «Домінік Ко» необхідно розвивати нові види потенціалу підприємства: вони мають назви «конкурентний потенціал», «інноваційний потенціал», «фінансовий потенціал». Розробка даних категорій планування стає об'єктивною необхідністю. ТОВ «Домінік Ко» в умовах турбулентного середовища повинно бути конкурентоспроможним.

ТОВ «Домінік Ко» є підприємством харчової промисловості і має багатоцільовий характер. У процесі планування підприємство вирішує одночасно велику кількість тактичних і оперативних цілей. Цілі підприємства відображають перспективний, майбутній стан підприємства. Пропоную розглянути структуру цілей підприємства ТОВ «Домінік Ко» на рис. 3.3.

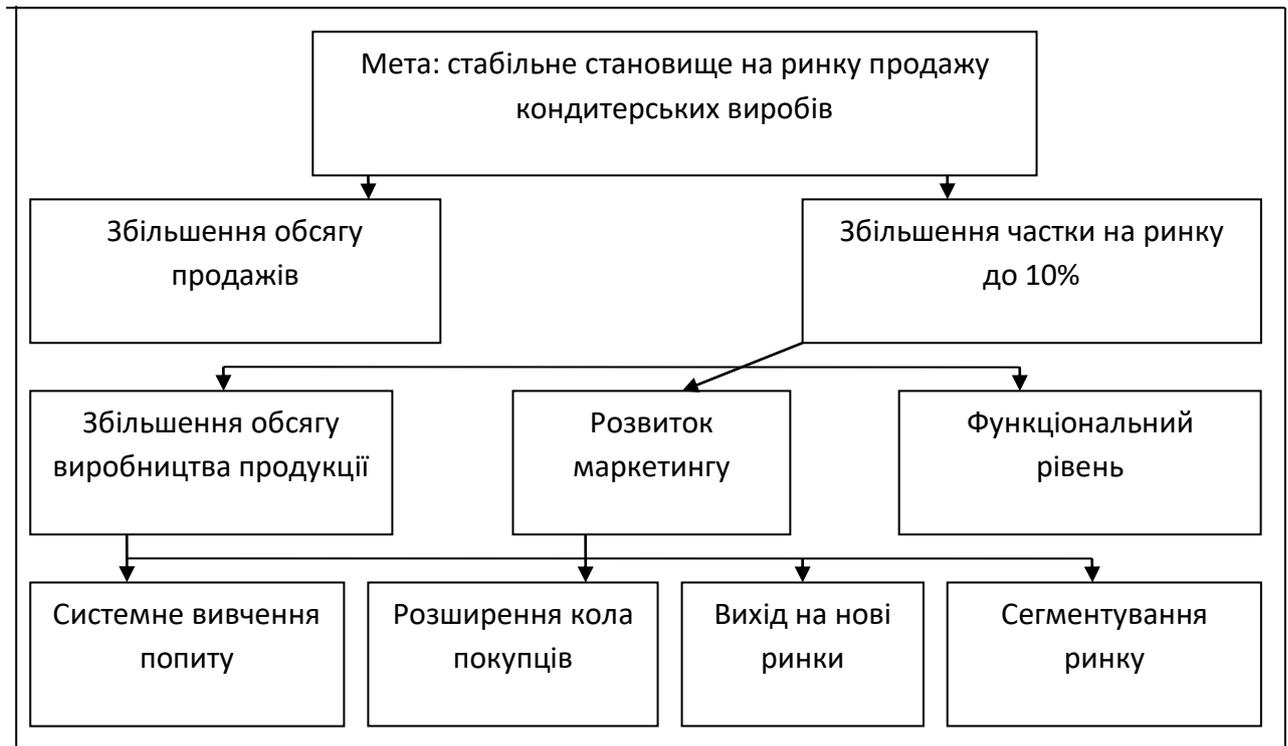


Рисунок 3.3 – Структуризація цілей діяльності ТОВ «Домінік Ко»

При розробці цих цілей ТОВ «Домінік Ко» враховує цілу сукупність вимог що пред'являються за їх змістом та формою. Після визначення цілей проводиться перевірка їх якості. Головними критеріями якості поставлених цілей є їх конкретність, гнучкість, можливість коригувань, вимірність.

Необхідний вибір стратегії підприємства ТОВ «Домінік Ко» можна розглянути на рисунку 3.4.

Вибір стратегії планування підприємства спрямований на: підвищення керованості та адаптації підприємства до змін на товарних та фінансових ринках; забезпечення оперативного отримання інформації про необхідність корегування стратегії і тактики управління підприємством; створення умов для підвищення взаєморозуміння і довіри з представниками вітчизняних та зарубіжних партнерів.

З переходом на якісно інший рівень планування підприємство розширює внутрішні можливості накопичень для модернізації виробництва, стає більш привабливим для сторонніх інвесторів.

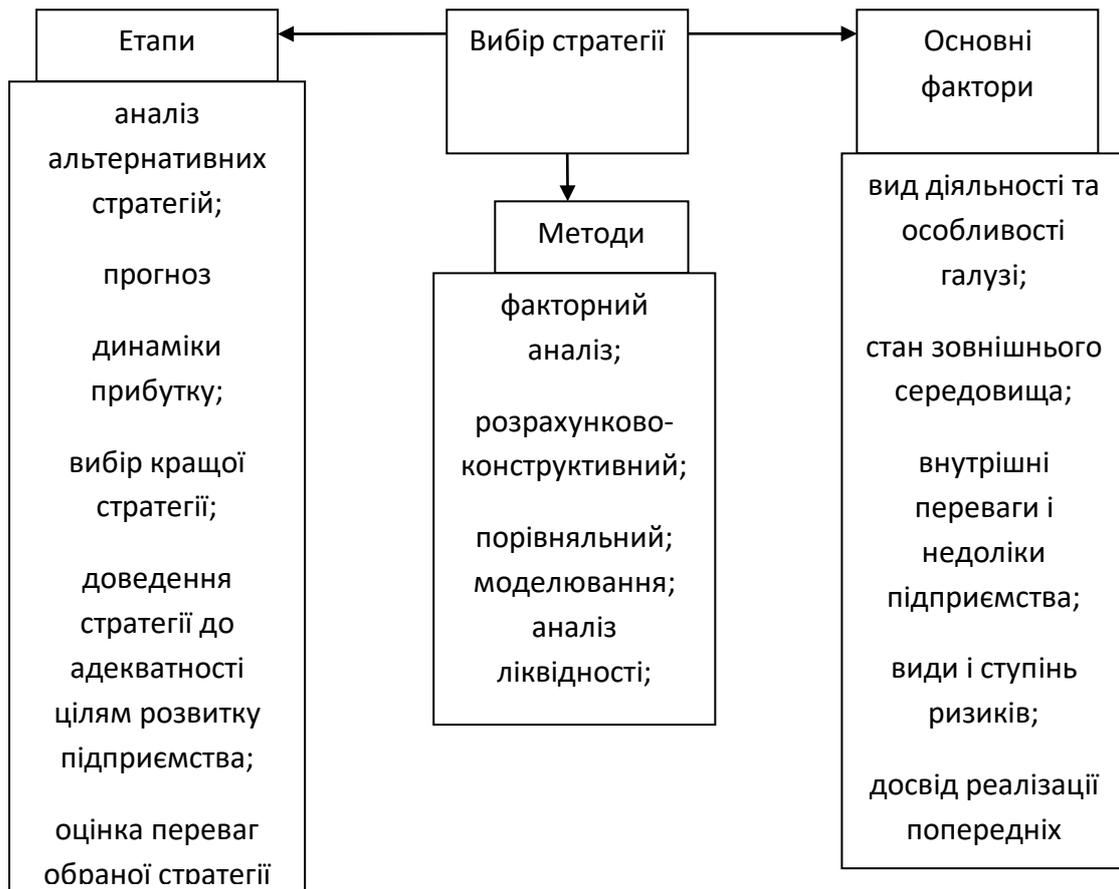


Рисунок 3.4 – Стадії вибору стратегії ТОВ «Домінік Ко»

Розробка послідовності етапів планування діяльності ТОВ «Домінік Ко» полягає у:

визначенні цілей вдосконалення планування діяльності на підприємстві (ті вимоги, які пред'являє до планування управлінський персонал),

оцінка стану планування діяльності на підприємстві, виявлення її сильних і слабких сторін,

визначення можливих варіантів (програм) удосконалення планування діяльності, вироблення ефективної з точки зору результату і витрат тактики розвитку планування діяльності на підприємстві.

В процесі планування підприємства передбачається сукупність взаємопов'язаних процесів, які залежать один від одного і забезпечують

зворотній зв'язок. Пропоную розглянути зворотній зв'язок планування на ТОВ «Домінік Ко» на рис. 3.5.

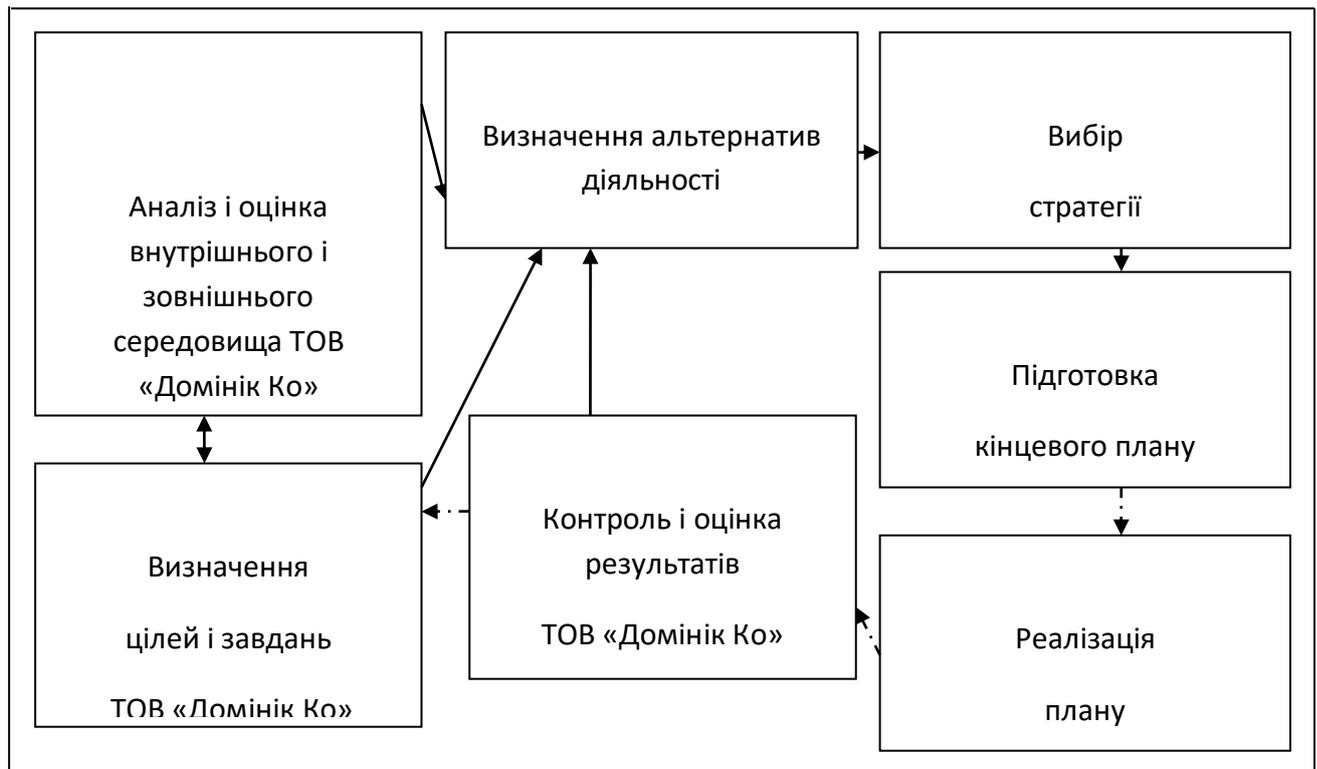


Рисунок 3.5 – Процес планування діяльності виробничого підприємства ТОВ «Домінік Ко»

В процесі планування діяльності ТОВ «Домінік Ко» передбачаються результати реалізації стратегічного плану, проводиться оцінка очікуваних результатів. Визначення цілей і завдань відображають рівень підприємства з обслуговування замовників. Аналіз і оцінка внутрішніх і зовнішніх середовищ підприємства пов'язана з виявленням його сильних і слабких сторін. При цьому аналізується ділова активність підприємства, зміни ринкової кон'юнктури, наявні ресурси та інші фактори. Визначення альтернатив підприємства є серцевиною планування. Підприємство керується різними варіантами поведінки відповідно до визначених цілей і завдань, а саме стабільності, росту і скорочення. Вибір підготовки кінцевого плану підприємства спрямований на

утримання досягнутих позицій, попередження негативних наслідків ринку, запобігання банкрутства.

Процес планування в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко» розглянемо у таблиці 3.1, який включає в себе сім основних блоків.

Таблиця 3.1 – Процес планування в системі менеджменту ТОВ «Домінік Ко»

№ блоку	Функції та їх послідовність	Короткий зміст
1	Вибір довгострокових цілей	Зростання збуту, зниження ризику та витрат.
2	Оцінка власних можливостей	Фінансових, виробничих, ресурсних, збутових.
3	Вивчення ринку	Характер конкуренції, ємності, динаміка, регулювання цін.
4	Вибір альтернатив (стратегій)	Визначення методів, досягнення цілей, вироблення товарної, збутової, цінової та інших стратегій.
5	Розробка тактики	Вибір засобів досягнення цілей на окремих етапах діяльності ТОВ «Домінік Ко».
6	Формування попиту і стимулювання збуту	Система виведення на ринок продукції.
7	Аналіз і контроль	Оцінка отриманих результатів, коректування дій, облік відхилень від цілей, план дій у непередбачених умовах.

Процес планування діяльності ТОВ «Домінік Ко» полягає в забезпеченні виконанні плану, використанні всіх наявних на підприємстві ресурсів, своєчасному врахуванні змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, оперативному контролю за ефективністю управління. Для більш детального розгляду діяльності підприємства з планування, пропонуємо розглянути таку послідовність на рисунку 3.6.

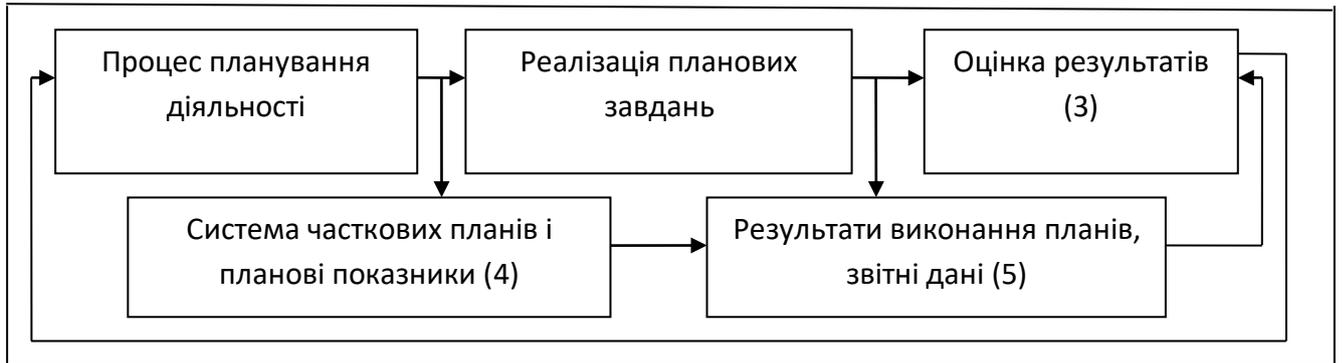


Рисунок 3.6 – Алгоритм планування діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Планування діяльності ТОВ «Домінік Ко» є процесом прийняття рішень на основі комплексного аналізу технологічних і виробничих можливостей підприємства, умов і потреб зовнішнього ринку, оцінки слабких та сильних сторін підприємства та його можливостей. Головною умовою проведення діяльності підприємства є її ефективність.

На першому етапі (1) здійснюється безпосередній процес планування, тобто прийняття рішень щодо мети ТОВ «Домінік Ко», завдання підрозділів в майбутньому та способи їх досягнення.

Результатом процесу планування є система часткових поточних і оперативних планів та розгорнутий техніко-економічний план (4).

Другий етап пов'язаний з реалізацією планових завдань (2).

Результатом цієї реалізації є показники функціонування підприємства та його підрозділів (5).

На третьому етапі проводиться оцінка результатів, порівняння фактичних і планових показників. Оцінка причин відхилень, коригування управлінських дій (3). На цьому етапі визначаються ефективність господарювання та якість планового процесу в діяльності виробничого підприємства.

3.2. Удосконалення процесу планування на ТОВ «Домінік Ко»

На підставі проведеного аналізу планування діяльності ТОВ «Домінік Ко» можна стверджувати, що планування діяльності ТОВ «Домінік Ко» необхідно проводити ретельно, орієнтуючись на істотні зміни, що відбуваються на міжнародних ринках, насамперед, це орієнтація на довгострокове перебування на ринку, адже сучасна економічна ситуація доволі нестабільна. Тому для ТОВ «Домінік Ко» необхідним постає розвиток планування діяльності, яке дозволить здійснити плани ТОВ «Домінік Ко» з розширення ринків збуту продукції, збільшенню обсягів реалізації продукції, залученню нових споживачів та зміцненню своїх позицій на ринках кондитерських виробів. Точність і реалістичність планування багато в чому залежить від послідовності розробки окремих його розділів. Найбільш доцільно для ТОВ «Домінік Ко» запропоновано розглянути послідовність роботи над розділами плану, представленою на мережевому графіку (рис. 3.7).

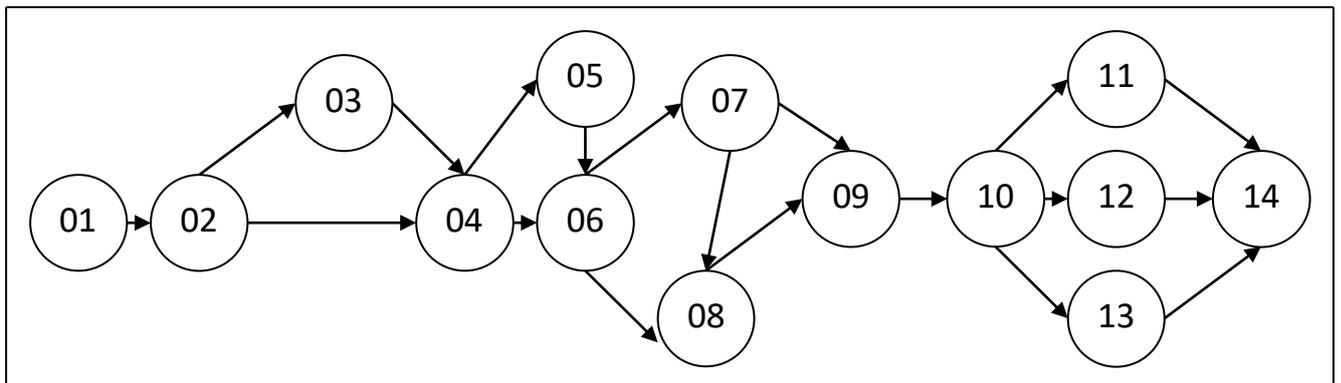


Рисунок 3.7 – Мережевий графік розробки окремих розділів плану у процесі планування на ТОВ «Домінік Ко»

У табл. 3.2 подано характеристику виконуваних в процесі розробки плану робіт. Зазначені показники дозволяють більш чітко організувати процес складання плану, які передбачають найбільш повне і раціональне використання фінансових, виробничих і людських ресурсів підприємства на найближчий період.

Таблиця 3.2 – Склад робіт, які виконуються в процесі складання плану ТОВ «Домінік Ко»

Код роботи (події)	Зміст роботи (події)	Відділ-виконавець	Відносна трудомісткість робіт, %
1	2	3	4
Код роботи (події)	Зміст роботи (події)	Відділ-виконавець	Відносна трудомісткість робіт, %
01	Видання наказу про порядок і терміни розробки плану	Планово-економічний відділ	
01-02	Формування портфеля замовлень	Відділ збуту	16,7
02-03	Планування інновацій	Усі служби	8,9
03-04	Складання плану виробництва і реалізації продукції	Відділ логістики, планово-економічний, відділ маркетингу	11,1
04-05	Розробка норм і нормативів	Усі служби	8,9
05-06	Планування показників економічної ефективності	Планово-економічний відділ	6,0
06-07	Планування персоналу та оплати праці	Планово-економічний відділ, Інженер з охорони праці	7,4
07-08	Планування матеріально-технічного забезпечення	Технічний відділ, відділ інформаційного забезпечення	9,4
08-09	Планування витрат, прибутку, рентабельності	Планово-економічний, бухгалтерія	6,7
09-10	Планування фондів спеціального призначення	Планово-економічний, бухгалтерія	4,4
10-11	Планування інвестицій та капітального будівництва	Планово-економічний відділ, фінансовий	6,7
11-12	Планування соціального розвитку колективу	Планово-економічний відділ, відділ кадрів	4,4
12-13	Планування охорони природи і використання природних ресурсів	Технічні служби, планово-економічний	4,4
13-14	Планування фінансів	Бухгалтерія, планово-економічний	5,0

На ТОВ «Домінік Ко» розрізняють проектну і нормативно-виробничу потужність підприємства. Проектна потужність ТОВ «Домінік Ко» – це скоригована потужність на кожен рік міжреконструкційного періоду у зв'язку зі зміною технічних і виробничих умов. Виробнича потужність є основою для

розробки річної програми розвитку робіт, плану виробництва кондитерських виробів, величини витрат і результатів комерційної діяльності. Виробнича потужність ТОВ «Домінік Ко» – це максимально можливий випуск продукції необхідної якості в передбаченій номенклатурі за певний час (зміну, добу, місяць, рік) при повному завантаженні обладнання та виробничих площ у прийнятому режимі роботи з застосуванням передової технології, організації виробництва. Обґрунтування виробничої програми виробничою потужністю проходить два етапи: визначення максимального обсягу випуску продукції, який повинен бути забезпечений наявною виробничою потужністю підприємства;

обчислення необхідної кількості введення в дію нових (додаткових) потужностей за рахунок технічного переозброєння або розширення підприємства.

Виявлення виробничої потужності, яка буде функціонувати в плановому періоді, – є найважливішим моментом техніко-економічного обґрунтування плану випуску продукції ТОВ «Домінік Ко».

З розвитком конкуренції планування діяльності стало неможливим без формування бюджету як основного інструменту гнучкого управління підприємством ТОВ «Домінік Ко». Розрахунки, що здійснюються в процесі формування бюджету підприємства, дозволяють у повному обсязі і своєчасно визначити необхідну суму грошових коштів на їх реалізацію, а також джерела надходження цих коштів (власні, позикові).

Оскільки основна (операційна) діяльність ТОВ «Домінік Ко» (виробництво і реалізація кондитерських виробів) – головне джерело прибутку, вона формує найбільший грошовий потік. Грошові надходження від основної діяльності досліджуваного підприємства включають в себе:

- грошову виручку від реалізації продукції в поточному періоді;
- погашення дебіторської заборгованості;
- аванси, отримані від покупців.

Витрачання грошових коштів операційної діяльності ТОВ «Домінік Ко» включає в себе:

- платежі постачальникам і підрядникам;
- витрати на оплату праці, податкові платежі;
- сплату відсотків за кредит;
- видані аванси.

Інвестиційна діяльність ТОВ «Домінік Ко» включає в себе надходження та вибуття грошових коштів, пов'язані з придбанням, продажем основних засобів і нематеріальних активів. Послідовність формування основного бюджету ТОВ «Домінік Ко» пропонуємо у вигляді блок-схеми (рис. 3.8).

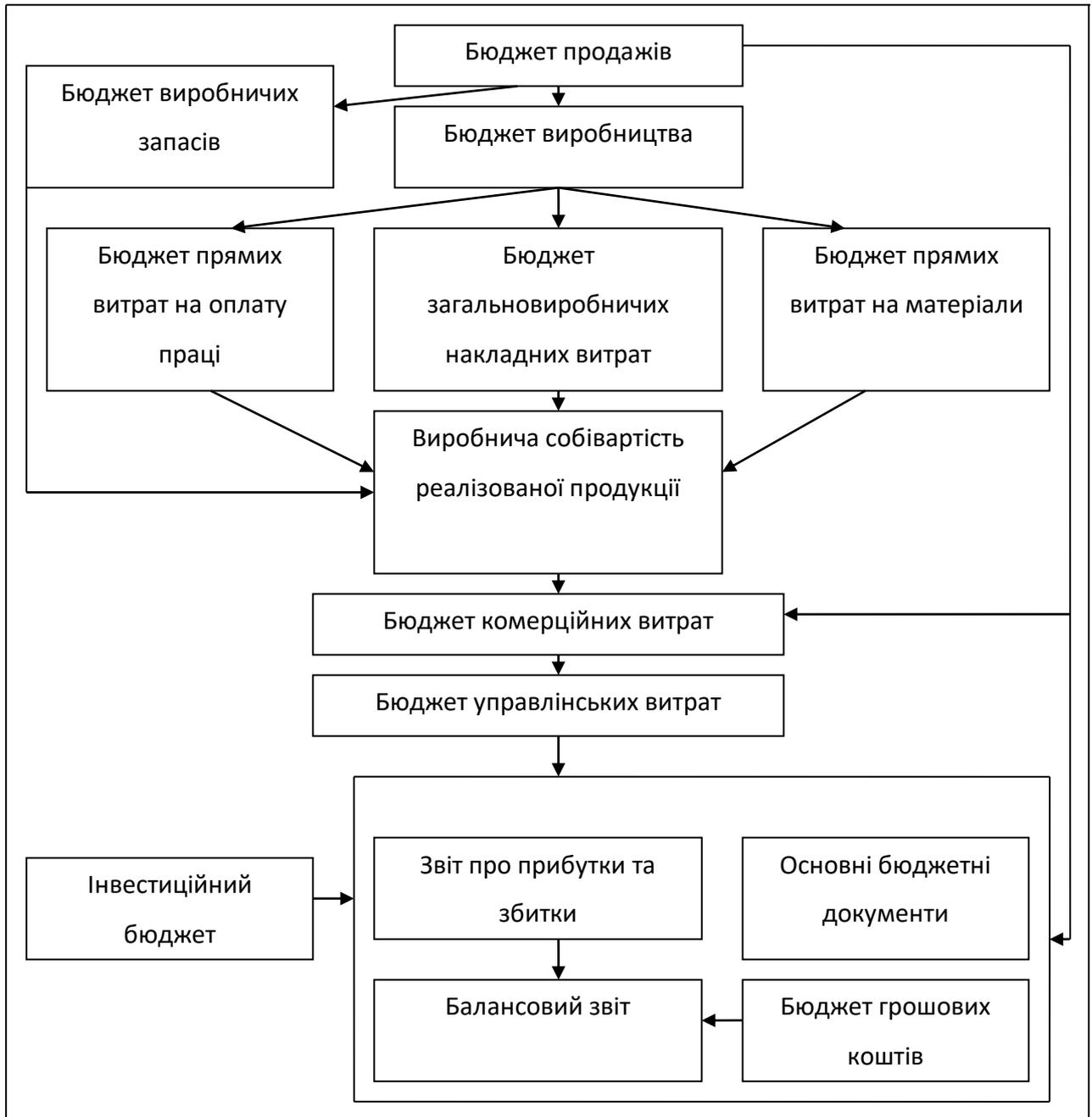


Рисунок 3.8 – Блок-схема планування основного бюджету діяльності ТОВ «Домінік Ко»

Дана блок-схема відображає логічну послідовність процесу бюджетування. На початку звітного періоду бюджет планування ТОВ «Домінік Ко» показує план продажів, витрат та інших фінансових операцій у наступному періоді. В кінці він грає роль вимірника, що дозволяє

порівнювати отримані результати з плановими показниками і коректувати подальшу діяльність ТОВ «Домінік Ко».

Планування на підприємстві ТОВ «Домінік Ко» орієнтовано на отримання високих результатів від його діяльності, перш за все – отримання максимального прибутку за рахунок продажу кондитерських виробів. Пропонуємо розглянути на рис. 3.9 модель планування ТОВ «Домінік Ко».



Рисунок 3.9 – Модель планування діяльності на ТОВ «Домінік Ко»

Нова модель планування діяльності на ТОВ «Домінік Ко» відрізняється від існуючої на підприємстві моделі тим, що вона орієнтується на розробку нових задач організації виробничої та маркетингової діяльності підприємства, що дозволяє виявити резерви підвищення загальної ефективності підприємства,

а саме: розробки проектів оптимізації виробництва кондитерських виробів, оперативного планування розробки технологічних ланцюгів щодо виробництва продукції за замовленнями відповідної товарної номенклатури та обсягів, оптимізації запасів товарної продукції на підприємстві, оптимізації структури збутової мережі.

Запропоновану модель на ТОВ «Домінік Ко» необхідно застосувати для того, щоб передбачати майбутнє, досліджувати альтернативи, розробити кілька планів на випадок непередбаченого розвитку подій, підвищити гнучкість виробництва. Ця модель запропонована для того, щоб можна було виконати такі дії: визначити цілі планування, виявити і зафіксувати взаємозв'язок між цими цілями.

Модель показує, що для отримання відчутного ефекту від планування недостатньо використовувати високоточні технології планування, важливо створити на ТОВ «Домінік Ко» необхідні умови для їх застосування (навчити працівників, що займаються плануванням, розробити календарні та функціональні регламенти з розробки планів, провести зміни в організаційній структурі управлінням ТОВ «Домінік Ко»).

Зміст оперативного планування виробництва полягає в розробці найважливіших об'ємних і календарних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Домінік Ко».

Усякий процес оперативного планування передбачає виконання економістами-менеджерами таких етапів діяльності, як вибір стратегії розвитку ТОВ «Домінік Ко», обґрунтування форми організації виробництва, визначення логістичної схеми руху матеріальних потоків, розробка основних календарно-планових нормативів, оперативне планування роботи виробничих підрозділів, організаційна підготовка виробництва, безпосередня організація оперативної роботи, контроль і регулювання ходу виробництва.

Основне завдання оперативного планування зводиться до забезпечення на ТОВ «Домінік Ко» і злагодженого і ритмічного ходу всіх виробничих процесів з метою найбільшого задоволення основних потреб ринку,

раціонального використання наявних економічних ресурсів і максимізації одержуваного прибутку.

В оперативному плануванні виробництва залежно від розроблювальних показників застосовуються такі основні методи, як об'ємний, календарний, а також їх різновиду: об'ємно-календарний і об'ємно-динамічний. Наведемо їх коротку характеристику.

Об'ємний метод призначений для розподілу річних обсягів виробництва й продажу продукції ТОВ «Домінік Ко» за окремими підрозділах і більш короткими часовими інтервалами – квартал, місяць, декада, тиждень, день і година. Цей метод передбачає не тільки розподіл робіт, але й оптимізацію використання виробничих фондів і, в першу чергу, технологічного устаткування й складських площ у планований інтервал часу. З його допомогою формуються місячні виробничі програми основних цехів і плануються строки виробництва кондитерських виробів або виконання замовлення у всіх випускаючих підрозділах підприємства.

Календарний метод застосовують для планування конкретних часових строків виробництва продукції, нормативів тривалості виробничого циклу й випереджень виробництва окремих робіт щодо випуску кондитерських виробів, призначених для реалізації продукції на відповідному ринку. Даний метод ґрунтується на використанні прогресивних норм часу для розрахунку виробничих циклів виготовлення окремих компонентів, планованих комплектів продукції й виконання складських процесів. У свою чергу виробничий цикл основного виробу служить нормативною базою для формування проектів місячних виробничих програм іншим випускаючим цехам і дільницям підприємства.

Об'ємно-календарний метод дозволяє планувати одночасно строки й обсяги виконуваних на ТОВ «Домінік Ко» робіт у цілому на весь передбачений період часу – рік, квартал, місяць тощо. З його допомогою розраховуються тривалість виробничого циклу випуску й поставки продукції

на ринок, а також показники завантаження технологічного устаткування й складських стендів у кожному підрозділі підприємства.

Цей метод можна використати для розробки місячних виробничих програм, як виробничих, так і невиробничих цехів і дільниць. Об'ємно-динамічний метод передбачає тісну взаємодію таких планово-розрахункових показників, як строки, обсяги й динаміка виробництва продукції, товарів і послуг. В умовах ринку цей метод дозволяє найбільше повно враховувати обсяги попиту й виробничі можливості ТОВ «Домінік Ко» й створює планово-організаційні основи оптимального використання наявних ресурсів на підприємстві. Він припускає побудову планів-графіків виконання замовлень споживачів і завантаження виробничих дільниць і виробничих цехів.

Відповідно до розглянутих методів необхідно розрізняти наступні види оперативного планування виробництва: календарне, об'ємне й змішане.

Календарні нормативи й частина планових показників оперативного регулювання ходу виробництва продукції треба розробляти на основі прогресивних норм часу на окремі технологічні операції й процеси, а також на кінцеву продукцію й сукупні виробничі процеси. Норми часу служать первинним календарно-плановим нормативом.

Найважливішою плановою функцією виробничого менеджменту є оперативний облік і контроль діяльності ТОВ «Домінік Ко». Він служить важливим джерелом інформації про хід процесу виробництва, ступень використання ресурсів, величину одержуваних результатів тощо. Порівняння найбільш важливих фактичних і планових показників роботи ТОВ «Домінік Ко» є досить точною й об'єктивною оцінкою досягнення його поточних, тактичних і стратегічних цілей і завдань.

Для прийняття оперативних планово-управлінських рішень економістам-менеджерам і керівникам потрібна постійна й достовірна облікова або звітна виробничо-економічна інформація про хід виконання об'ємно-календарних планів і графіків роботи ТОВ «Домінік Ко» за минулий і поточний періоди часу.

Основними об'єктами оперативного обліку й контролю виробництва є система планово-економічних показників: від змінно-добових завдань до річних обсягів виробництва й продажу продукції ТОВ «Домінік Ко».

У процесі оперативно-календарного планування на ТОВ «Домінік Ко» виконують розрахунки та встановлюють завдання цехам, виробничим дільницям за випуском конкретних найменувань кондитерських виробів; нормативи руху предметів праці у виробництві; календарні графіки, за якими встановлюють послідовність та терміни виготовлення продукції на кожній стадії виробництва.

Основними завданнями оперативно-календарного планування на ТОВ «Домінік Ко» є:

забезпечення ритмічного виробництва відповідно до встановлених обсягів і номенклатури, а також своєчасного виготовлення та постачання продукції споживачам;

забезпечення рівномірності та комплектності завантаження устаткування, працівників і площ;

забезпечення максимальної безперервності виробництва, тобто забезпечення найменшої тривалості виробничого циклу;

створення умов для розвитку передових форм організації праці, а також для автоматизації об'ємних та календарних розрахунків на основі використання сучасної обчислювальної техніки.

За обсягом робіт, що виконуються, у відповідності зі змістом, оперативно-календарне планування розподіляють на календарне планування та диспетчерське регулювання.

Календарне планування – це деталізація річної виробничої програми ТОВ «Домінік Ко» за строками запуску-випуску кожного виду продукції і за виконавцями – в основних виробничих підрозділах першого рівня (цехах), а всередині – на виробничих дільницях та робочих місцях.

Календарне планування містить розробку:

календарно-планових нормативів;

планів-графіків руху предметів праці в часі та просторі у процесі виробництва;

розрахунків завантаження устаткування та площ (об'ємні розрахунки);

доведення виробничих завдань на основі розроблених планів-графіків до підрозділів, виробничих ділянок і робочих місць.

Диспетчерське регулювання – це процес, який забезпечує оперативне регулювання процесу виробництва на ТОВ «Домінік Ко» шляхом систематичного обліку та контролю за виконанням змінно-добових завдань, поточної підготовки виробництва, оперативного усунення недоліків і відхилень, що виникають. Оперативно-календарне планування виконують у масштабі ТОВ «Домінік Ко» за цехами і у масштабі окремих цехів – за ділянками та робочими місцями. За різними об'єктами планування розрізняють міжцехове і внутрішньоцехове оперативно-календарне планування.

Що стосується періоду часу, на який розробляється план діяльності, то він може бути будь-яким. Але головний чинник, що визначає горизонт планування – реальний період часу, протягом якого можуть бути досягнуті його головні цілі. І саме стратегічний план діяльності ТОВ «Домінік Ко» дозволить забезпечення рішення взаємопов'язаних проблем, наслідки яких виявляються протягом тривалого періоду, складати його необхідно з особливою ретельністю із врахуванням того, що минуле не завжди краще майбутнього. Крім того, стратегічний план діяльності на ТОВ «Домінік Ко» повинен бути розроблений так, щоб не тільки залишатися цілісними протягом довгого часу, але й бути достатньо гнучким, щоб у разі необхідності здійснити його коригування, враховуючи досить нестабільну ситуацію у країні.

Як напрямок удосконалення планування діяльності можна запропонувати удосконалення стратегічного планування діяльності ТОВ «Домінік Ко», яке необхідно розвивати з урахуванням: рівня показників, реально можливих за певних галузевих і конкурентних умов; результатів, які повинен досягти

ТОВ «Домінік Ко», щоб його діяльність була успішною; продуктивності праці ТОВ «Домінік Ко», яку воно може досягти за певного стимулювання його персоналу. Отже, можна стверджувати, що стратегічне планування діяльності на ТОВ «Домінік Ко» буде основою взаємодії багатьох внутрішніх та зовнішніх економічних процесів, чинників та явищ (рис 3.10).



Рисунок 3.10 – Цілі стратегічного планування виробничого підприємства ТОВ «Домінік Ко»

Стратегічні плани діяльності будуть значною мірою залежать від фінансових цілей, намічених ТОВ «Домінік Ко», які повинні бути достатньо вагомими, щоб: забезпечити виконання обраної стратегії; дозволити здійснити інші необхідні проекти; сподобатись інвесторам.

Отже, кожне завдання стратегічного плану діяльності на ТОВ «Домінік Ко» може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Центром стратегічного плану є концентрація фінансових цілей і ресурсів.

Стратегічне планування діяльності на ТОВ «Домінік Ко» дозволить підприємству з необхідною точністю оцінити свої потенційні можливості, розробити відповідні виробничі програми на довгостроковий період, скоординувати виробництво конкурентоспроможної продукції, яка користується підвищеним попитом чи заміщує неефективні товари на ринку кондитерських виробів.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного у третьому розділі кваліфікаційної роботи удосконалення планування на ТОВ «Домінік Ко» можна зробити наступні висновки:

1. Розроблено основні напрямки удосконалення планування на ТОВ «Домінік Ко». Планування діяльності на ТОВ «Домінік Ко» дозволить підприємству з необхідною точністю оцінити свої потенційні можливості, розробити відповідні виробничі програми на коротко- та довгостроковий період, скоординувати виробництво конкурентоспроможної продукції, яка користується підвищеним попитом чи заміщує неефективні товари на ринку кондитерських виробів.

2. Запропоновано удосконалення моделі планування діяльності ТОВ «Домінік Ко», також складання бюджету підприємства з урахуванням

доходів та витрат. Запропонована модель у процесі планування діяльності на ТОВ «Домінік Ко» відрізняється від попередньої моделі тим, що вона дозволяє передбачати майбутнє, досліджувати альтернативи, розробити кілька планів на випадок непередбаченого розвитку подій, підвищити гнучкість виробництва. Ця модель запропонована для того, щоб можна було виконати такі дії: визначити цілі планування, виявити і зафіксувати взаємозв'язок між цими цілями.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційної роботи реалізовано завдання щодо дослідження планування діяльності виробничого підприємства, а також пошуку шляхів вдосконалення планування на досліджуваному підприємстві. За результатами виконання кваліфікаційної роботи можна зробити наступні висновки:

1. Теоретично обґрунтовано, що планування – це спосіб досягнення мети на основі збалансованості та послідовності виконання операцій, це свого роду інструмент прийняття управлінських рішень. Планові рішення можуть бути пов'язані з постановкою цілей і завдань, виробленням стратегії, розподілом і перерозподілом ресурсів, визначенням стандартів діяльності в майбутньому періоді. Найважливішими цілями, які переслідуються в плануванні виробничого підприємства, як правило, є: обсяг продажів товарної маси, прибуток і частка на ринку. На нинішньому етапі розвитку для більшості виробничих підприємств головною метою планування є отримання максимального прибутку. За допомогою планування керівники підприємств забезпечують напрямок зусиль усіх працівників, які беруть участь у процесі виробничо-господарської діяльності, на досягнення поставлених цілей.

2. Планування – це не тільки одна з найважливіших функцій в системі менеджменту підприємства, а й наука, що базується на певних методологічних принципах (правилах). Планування діяльності підприємства фактично пов'язане із замкнутим циклом діяльності підприємства: визначення стратегії, розробка планів, їх реалізація, контроль, аналіз результатів виконання, визначення стратегії. Планування діяльності підприємства представлене наступними етапами: стратегічне планування; середньострокове планування; короткострокове планування.

3. Планування як функція управління є прагнення враховувати завчасно всі зовнішні і внутрішні чинники, які забезпечують відповідні умови для нормального функціонування та розвитку підприємства. Воно також визначає

розробку комплексу заходів, що встановлюють послідовність досягнення конкретних цілей з урахуванням можливостей найбільш результативного використання ресурсів кожним виробничим підрозділом і підприємством в цілому. Тому планування покликане забезпечити взаємозв'язок між окремими структурними підрозділами підприємства, які містять весь технологічний ланцюжок. Така діяльність ґрунтується на виявленні і прогнозуванні попиту споживачів, аналізі та оцінці наявних ресурсів і перспектив розвитку кон'юнктури. Звідси впливає необхідна ув'язка планування з маркетингом і контролем для постійного коректування показників виробництва і збуту в зв'язку зі змінами попиту на ринку. Планування охоплює як поточний, так і перспективний часовий період і здійснюється у вигляді прогнозування і програмування.

4. ТОВ «Домінік Ко» – це українська компанія з виробництва кондитерських виробів широкого асортименту. На сьогоднішній день географія продажів продукції значно розширилася, оскільки її якість відповідає вимогам сертифікації: ISO 22000: 2005, IFS FOOD, ISO 9001 діє до: 2025. ТОВ «Домінік Ко» збільшує виробничі потужності, модернізує технологічні процеси і ретельно працює над рецептурами і підбором сировини. Кількість персоналу на ТОВ «Домінік Ко» у 2020 р. зменшилась у порівнянні з 2018 р. на 183 осіб, і склала 689 осіб.

5. За результатами проведеного аналізу можемо стверджувати, що ТОВ «Домінік Ко» у 2018-2020 рр. здійснював прибуткову діяльність. Так, розмір чистого прибутку у 2020 р. склав 30503 тис. грн. Загалом розраховані показники мають достатньо високі значення, проте мають тенденцію щодо погіршення, що є негативним та може свідчити про певні проблеми, що існують на ТОВ «Домінік Ко».

6. За складом планових рішень на ТОВ «Домінік Ко» виділяють стратегічне планування; поточне (оперативно-календарне планування); зведене планування загальних результатів та фінансове планування. Проведений аналіз

планування на ТОВ «Домінік Ко» показав, що стратегічне планування здійснюється частково.

7. Розроблено основні напрямки удосконалення планування на ТОВ «Домінік Ко». Планування діяльності на ТОВ «Домінік Ко» дозволить підприємству з необхідною точністю оцінити свої потенційні можливості, розробити відповідні виробничі програми на коротко- та довгостроковий період, скоординувати виробництво конкурентоспроможної продукції, яка користується підвищеним попитом чи заміщує неефективні товари на ринку кондитерських виробів.

8. Запропоновано удосконалення моделі планування діяльності ТОВ «Домінік Ко», також складання бюджету підприємства з урахуванням доходів та витрат. Запропонована модель у процесі планування діяльності на ТОВ «Домінік Ко» відрізняється від попередньої моделі тим, що вона дозволяє передбачати майбутнє, досліджувати альтернативи, розробити кілька планів на випадок непередбаченого розвитку подій, підвищити гнучкість виробництва. Ця модель запропонована для того, щоб можна було виконати такі дії: визначити цілі планування, виявити і зафіксувати взаємозв'язок між цими цілями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28 червня 1996 р. №254/96-ВР (зі змінами та доповненнями) [Електронний ресурс]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.
2. Господарський кодекс України: чинне законодавство зі змінами та допов. станом на 2 січня 2014 р.: (офіц. текст). К.: Паливода А.В., 2014. 208 с.
3. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» від 07 червня 1996 р. № 236/96-ВР (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1996. № 49. Ст.164. 37 с.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 04 липня 2002 р., № 40 – IV (зі змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 202. № 36. 32 с.
5. Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 р. №2694–XII (зі змінами та доповненнями) URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 червня 1998 року № 987 «Про перетворення державних підприємств у казенні». URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/987-98-%D0%BF>.
7. Типове положення про службу охорони праці, затверджене наказом Державного комітету України з нагляду за охороною праці від 15.11.2004 р. № 255 URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/showz1526-est=dCCMfQoEzHI4Qws80msh8Ie6](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z1526-est=dCCMfQoEzHI4Qws80msh8Ie6).
8. Закон України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 р. № 5067-VI (зі змінами та доповненнями) URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.
9. Анісімова О.М. Адаптація економічного механізму функціонування промислових підприємств з урахуванням кон'юнктури міжнародного бізнесу: монографія. Держ. вищ. навч. закл. «Приазовський держ. техн. ун-т». Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2018. 280 с.

10. Адаменко Т.М. Особливості стратегічного управління затратами підприємства. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2017. № 23(II). С.100-106.
11. Ансофф І. Нова корпоративна стратегія. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 432 с.
12. Безродна С.М. Впровадження стратегічно орієнтованого підходу до управління якістю продукції на підприємствах ресторанного господарства України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 3. С. 114-119.
13. Белік В.Д. Механізм стратегічного управління персоналом підприємств харчової промисловості. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 10. С. 138-141.
14. Белов І.С., Амеліна І.В. Планування як функція менеджменту виробничого підприємства. Сталій розвиток: виклики та загрози в умовах воєнного стану: *матеріали Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 09.06.2022р.* – Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка 2022. С. 55 – 56.
15. Бруханський Р. Побудова метрики стратегічного управлінського обліку на підприємствах. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2018. № 9. С. 27-36.
16. Будько О.В. Система збалансованих показників та її інформаційне забезпечення в управлінні стратегією підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 51-55.
17. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2018. 400 с.
18. Вайсман В.Я. Стратегічний підхід до розвитку механізмів реалізації державно-приватного партнерства у сфері підприємництва в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 12. С. 172-176.
19. Вяткіна Т.Г. Використання системного підходу до оцінки ефективності стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 7. С. 62-71.

20. Горобець Н.М. Вплив факторів формування маркетингової стратегії птахівничого підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 5. С. 28-32.
21. Горобець Н.М., Скрыга О.В. Особливості стратегічного управління виробничо-збутовою діяльністю птахівничого підприємства. *АгроСвіт*. 2016. № 4. С. 31-37.
22. Гринявський С.М. Стратегічний облік як одна із складових системи управління підприємство. *Сучасні проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в умовах глобалізації економіки*. 2018. Вип. 6. С. 56-58.
23. Гуріна Н.Д., Годована О.В. Особливості розвитку стратегічного управління. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 1. С. 76-80.
24. Головінов М.І., Литвинов О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність і ознаки. *Науковий вісник: Зб. науково-технічних праць*. Львів: Національний лісотехнічний університет України. 2019. Вип. 21.19. С. 224-228.
25. Гришко Н.В. Використання аналізу стратегічного позиціонування в управлінні конкурентоспроможними витратами промислових підприємств. *Економіка промисловості*. 2019. № 4. С. 163-170.
26. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління: навч. посіб. К: Центр учбової літератури. 2019. 440 с.
27. Пітер Ф. Друкер. Ефективний керівник. Видавництво: «КМ-Букс», 2018. 348 с.
28. Загородній А., Кіндрацька Г., Чубай В. Стратегічний аналіз у системі «економічний аналіз – стратегічний менеджмент». *Економічний аналіз*. Випуск 3(19). 2081. С.165-169.
29. Заворотній Р.І. Економічний зміст вартості підприємства та її роль у стратегічному управлінні корпоративним розвитком. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 8. С. 85-89.
30. Заворотній Р.І. Організація системи мотивації і відповідальності в процесі стратегічного фінансового управління вартістю підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 10. С. 160-165.

31. Іванюк У.В. Концептуальні основи формування стратегій фінансової діяльності туристичного підприємства. *Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту*. 2019. № 2. С. 63-69.
32. Ігнатієва І.А. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: «Штрих», 2018. 240 с.
33. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи. Монографія. Донецьк: НАН України, Інститут економіки промисловості. СПД Купріянов В.С. 2017. 374 с.
34. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент. К.: Знання, 2016. 366 с.
35. Климюк А.В., Невмержицька С.М. Управління стратегією розвитку підприємства *Вісник Київ. нац. ун-ту технології та дизайну: Економіка, фінанси, менеджмент*. К., 2017. № 2 (7). С. 12-21.
36. Кармінська-Белоброва М.В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2017. № 2. С. 123-126.
37. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічне планування маркетингу як складова адаптивного управління підприємством. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 71-74.
38. Корінев В.Л., Мартиненко Д.О. Стратегічний підхід до управління підприємствами на кластерній основі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2019. № 6. С. 52-56.
39. Корнієнко Т.М. Комплекс заходів для вдосконалення системи стратегічного управління якістю продукції на хлібопекарських підприємствах харчової промисловості. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 2. С. 170-174.
40. Кореніцина Т.В. Теоретичне обґрунтування поняття фінансово-економічної стійкості торговельних підприємств. *Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. пр.* Донецьк: Національний університет економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. 2014. Вип. 34. С. 335-343.

41. Костецька Н.І., Хопчан М.І. Стратегічне управління витратами як засіб забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2018. № 5(31). С.81-86.
42. Кубишина Н.С. Вплив життєвого циклу товару на конкурентоспроможність підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 4 С. 252-257.
43. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2019. № 749. С. 55-60.
44. Kryshchop I.I. Strategic accounting organization at industrial enterprises. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6. С. 397-402.
45. Kryvovyazyuk I.V. Innovative approach to strategy selection for enterprise crisis management. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 11. С. 77-84.
46. Лабурцева О.І. Стратегічна гнучкість підприємства в контексті організаційного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 4. С. 29-31.
47. Левик І.С. Інструментарій стратегічного аналізу: класифікація, переваги та недоліки використання. *Наука й економіка*. № 2(18). 2018. С. 132-138.
48. Левицький Ю.А., Левицький Ю.А. Визначення місця стратегії розвитку в класифікації стратегій. *Вісник економічної науки України*. 2018. №2. С. 60-63.
49. Ліпатов С.А. Формування стратегій розвитку підприємства в умовах незбалансованої економіки: дис. на здоб. наук. ст. канд. екон. наук: 08.00.04. Суми, 2019. 191 с.
50. Ляшенко І.О. Управління стратегією ресурсоефективності виробничого підприємства на основі методу нечіткої логіки. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2017. С. 122-126.

51. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 4. С. 203-206.
52. Майданик І.С. Розробка формування та реалізації ресурсної стратегії у процесі стратегічного управління підприємством. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2015. № 3. С. 47-55.
53. Маковська Р.Ю. Стратегічне управління впровадженням процесних інновацій на підприємстві. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2016. С. 137-141.
54. Міх О.М. Теоретичні засади управління стратегічними змінами на промислових підприємствах. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 2. С. 99-102.
55. Міхальчук А.О. Стратегічний облік як складова системи управління підприємством. *Управління розвитком: збірник наукових робіт*. 2019. № 5 (145). С. 37-39.
56. Муляр Т.С. Впровадження стратегічного підходу в управління аграрними підприємствами. *АгроСвіт*. 2015. № 24. С. 7-10.
57. Мусенко В.Д., Руденко І.В. Стратегічне управління інвестиційними ресурсами вітчизняних підприємств в умовах інноваційного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 12. С. 73-78.
58. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. Л.: Магнолія. 2016. 544 с.
59. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навч. посібн. К.: Центр навч. літ-ри, 2018. 366 с.
60. Мокієнко Т.В. Управління витратами у системі стратегічного менеджменту підприємства *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2018. № 2. С. 205-207.

61. Небава М.І., Ратушняк О.Г. Менеджмент організацій і адміністрування навч. посіб. Вінниця: ВНТУ, 2012. 105 с. **URL:** http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm .

62. [Несвітайло М.А. Стратегічний потенціал як джерело створення та збереження конкурентних переваг підприємства. *Управління розвитком: зб. наук. робіт*. 2018. № 3 \(143\). С. 70-72.](#)

63. Немцов В.Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К.: ДП «Експрес – Поліграф», 2016. 560 с.

64. Ортіна Г.В. Методологічні концепції визначення стратегічного управління підприємством **URL:** <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=197>

65. Партин Г.О. Формування стратегічної моделі управління витратами підприємства. *Фінанси України*. 2017. № 11. С.124-133.

66. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність. Київ: КНТЕУ, 2018. 301 с.

67. Пащенко О.П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. Т. 2. С.99-103.

68. Павленко О.С. Основні напрями стратегічного управління розвитком внутрішніх підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 19. С. 97-102.

69. Петухова О.М., Ставицький О.В. Еволюція теорії стратегічного управління. *АгроСвіт*. 2015. № 2. С. 10-14.

70. Попрозман О.І. Планування діяльності підприємства та його узгодженість зі стратегічними цілями і тактичними задачами. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 2. С. 82-85.

71. Печериця Ю.В. Місце стратегічного аналізу в системі прийняття стратегічних рішень. **URL:** http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2012_33/Pecher.pdf.

72. Полонець В. Реалізація маркетингових стратегій: проблемні зони та шляхи їх подолання. *Маркетинг в Україні*. 2018. № 4. С. 7-11.

73. Попова Л.М. Особливості процесу стратегічного планування в умовах диверсифікації діяльності підприємства. *Управління розвитком: зб. наук. статей*. Харків: ХНЕУ, 2016. №7. С. 112-117.
74. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія Х.: ІНЖЕК, 2018. 328 с.
75. Райковська І.Т. Критичний огляд сучасних методик стратегічного аналізу. *Вісник ЖДТУ*. №1(59). 2017. С. 172-178.
76. Редченко К.І. Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. Львів: Новий світ. 2018. 272 с.
77. Романовська Ю. А. Етапи побудови системи оцінювання організаційно-економічного механізму розвитку стратегічного потенціалу підприємств. *Економіка і регіони: наук. вісн. Полтав. нац. техн. ун-туім. Юрія Кондратюка*. 2018. № 2 (5). С. 155-158.
78. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2015. 312 с.
79. Русак О.П. Координація цілей аграрних підприємств як основа їх стратегічного розвитку. *АгроСвіт*. 2017. № 9. С. 18-21.
80. Ставицький О.В. Методологія прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємств *АгроСвіт*. 2019. № 3-4. С. 59-65.
81. Савицький Е.Е. Механізм стратегічного управління впровадженням інноваційних технологій підприємствами АПК. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 9. С. 63-68.
82. Селіверстова Л.С. Стратегічне управління інвестиційною політикою підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 11. С. 166-172.
83. Сокіл Т.В., Боринова К.О. Проблеми реалізації стратегічного управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2018. № 13. С. 209-213.

84. Ставицький О.В. Методологія прийняття управлінського рішення щодо вибору стратегічного напрямку розвитку підприємств *АгроСвіт*. 201. 9№ 3-4. С. 59-65.
85. Стельмашенко О.В. Маркетингові дослідження системи мотивації персоналу підприємства в умовах стратегічного управління *Стратегічні напрямки соціально-економічного розвитку держави в умовах глобалізації*. 2018. С. 422-424.
86. Степаненко Н.І. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю продукцією аграрних підприємств *Вісн.Сум. нац. аграр. ун-ту*. 2018. № 5 (56). С. 136-138.
87. Саєнко М.Г. Економічна думка: підручник. Тернопіль: 2016. – 390 с.
88. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2019. 390 с.
89. Семенов А.Г. Особливості вибору та розробки стратегії на підприємстві *Держава та регіони*. 2016. № 4. С. 320-323.
90. Сіроман М.А. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства: навч. посіб. Х.: «Знання». 2015. 216с.
91. Сокирник І.В. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Хмельницький: ТУП, 2013.122 с. **URL:** http://lubbook.net/book_616_glava_9_Tema_9._L
92. Заболотний Г.Д., Коровій В.В., Мартинюк П.С., Ступницький А.М.. Стратегічна структуризація підприємств: навч. посіб. Вінниця:Книга-Вега ВАТ «Віноблдрукарня», 2016. 304 с.
93. Федулова Л.І. Технологічна модернізація промисловості України: монографія. Київ: ІЕП НАНУ. 2018. 472 с.
94. Фецович Т.Р. Стратегічний аналіз в контексті сучасного розвитку підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. Спецвипуск 33. Ч.2. 2016. С. 289-294.

95. Фролова Т.О. Корпоративні стратегії глобального інвестиційного бізнесу *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1130> .
96. Харченко В. Принципи формування системи стратегічного управління розвитком промислового підприємства *Економіка*. №4. С. 66-71.
97. Чухрай Н.І. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві. К.: КОНДОР. 2018. 335 с.
98. Цатурян Л.С. Стратегія управління потенціалом інноваційної привабливості підприємства. Сучасні підходи до управління підприємством. 2017. С. 233-237.
99. Шайкан А.В. Облік з метою стратегічного управління як інструмент інтеграції вітчизняних підприємств у світове господарство. *Вчені записки: зб. наук. пр.* 2018. № 14. С. 162-169.
100. Шатілова О.В. Концептуальні положення управління стратегічною гнучкістю підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 82-87.
101. Шуляренко С.М. Застосування методології стратегічного управлінського обліку в системі контролінгу підприємств. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. № 5. С. 134-137.
102. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид.; перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2017. 699 с.
103. Шульга В.М. Механізм стратегічного управління витратами підприємства в конкурентному середовищі. *«Економіка та управління підприємствами»* К. 2018. 20 с.
104. Якименко О.С. Особливості стратегічного управління розвитком підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 9. С. 138-144.
105. Ящук В. Модель системи стратегічного управління підприємством і алгоритм її проектування. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Вип. 25.4. С. 378-385.