

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

Директор інституту

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Стратегічне планування як важлива функція управління підприємством»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-5

Совгир Тетяна Григорівна

_____ (підпис)

Керівник Дунда Світлана Петрівна

_____ (підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

_____ (підпис)

Я як здобувачка Національного університету харчових технологій розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувачка _____

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Тамара БЕРЕЗЯНКО

«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Совгир Тетяни Григорівни

1. Тема роботи «Стратегічне планування як важлива функція управління підприємством»

керівник роботи Дунда С.П., к.е.н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади стратегічного планування як важливої функції управління підприємством.

Розділ 2. Аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Розділ 3. Удосконалення стратегічного планування як функції управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 20 рисунках та 28 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	05.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	14.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувачка

_____ (підпис)

Т.Г. Совгир
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ (підпис)

С.П. Дунда
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню стратегічного планування як важливої функції управління на прикладі ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Актуальність даної теми обумовлена необхідністю ефективного управління підприємством в умовах змінного ринкового середовища. Результати дослідження можуть бути корисними для керівництва ТОВ «Пирятинський сирзавод» та інших підприємств, які зацікавлені в удосконаленні своєї стратегічної діяльності.

У роботі розглядаються теоретичні та методичні засади стратегічного планування, його сутність та теоретичні основи в контексті управління підприємством. Також розглядаються методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності стратегічного планування на підприємстві.

У другому розділі проводиться аналіз діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод», включаючи аналіз галузі сироваріння та загальну характеристику підприємства. Також розглядається дослідження стратегічного планування на даному підприємстві.

У третьому розділі пропонуються заходи щодо удосконалення стратегічного планування в ТОВ «Пирятинський сирзавод». Розробляється програма діяльності підприємства щодо удосконалення стратегічного планування, обґрунтується доцільність впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства. Також розглядається управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

У процесі виконання роботи були використані економіко-математичні методи та інформаційні технології для проведення аналізу та оцінки ефективності стратегічного планування.

Ключові слова: стратегічне планування, управління підприємством, аналіз, оцінка ефективності, удосконалення.

ANNOTATION

This work focuses on the study of strategic planning as an important function of enterprise management, using the case of «Piryatyn Cheese Factory» LLC.

The relevance of the chosen topic is driven by the necessity for effective enterprise management in an evolving market environment. The findings of this study can be valuable for the management of «Piryatyn Cheese Factory» LLC and other companies interested in improving their strategic activities.

The work examines the theoretical and methodological foundations of strategic planning, its essence, and the theoretical basis in the context of enterprise management. Additionally, it explores the methodological approaches to assessing and analyzing the effectiveness of strategic planning within the company.

The second chapter conducts an analysis of the activities of «Piryatyn Cheese Factory» LLC, including an examination of the dairy industry and a general overview of the company's operations. It also investigates the strategic planning practices implemented at the company.

The third chapter proposes measures for improving strategic planning at «Piryatyn Cheese Factory» LLC. It develops a program of activities aimed at enhancing strategic planning and justifies the relevance of the selected measures and their impact on the key performance indicators of the enterprise. Furthermore, it discusses the managerial and organizational support for the program's implementation and the adoption of the proposed measures.

The research utilizes economic-mathematical methods and information technologies for analysis and evaluation of the effectiveness of strategic planning.

Key words: strategic planning, enterprise management, analysis, effectiveness evaluation, improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ВАЖЛИВОЇ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	11
1.1. Сутність стратегічного планування	11
1.2. Теоретичні основи стратегічного планування як важливої функції управління підприємством.....	22
1.3. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності стратегічного планування на підприємстві	31
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» ..	37
2.1. Аналіз галузі сироваріння.....	37
2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»	45
2.3. Дослідження стратегічного планування на підприємстві.....	59
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»	70
3.1. Програма діяльності щодо вдосконалення стратегічного планування у ТОВ «Пирятинський сирзавод»	70
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства.....	79
3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу	93
Висновки до розділу 3.....	101
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	111

ВСТУП

У сучасних умовах зростання ринкової невизначеності істотно посилює вимоги до підготовки та реальної здатності менеджменту підприємств користуватися інструментами стратегічного та оперативного планування як засобами нівелювання ризиків бізнесу в умовах мінливого та погано прогнозованого ринкового середовища.

Актуальність управління підприємством з позицій стратегічного планування на сьогоднішній день не викликає сумнівів: прогнозування поточної та перспективної ситуації, підготовка альтернативних стратегій досягнення поставлених цілей та заходів, що сприяють їх досягненню, дозволяють сформулювати довгострокові конкурентні переваги на ринку. При цьому для ефективної реалізації потенціалу стратегічного планування керівництву підприємства необхідно належну увагу приділяти самій організації цієї діяльності: процесу побудови системи управління, здатної швидко реагувати і перебудовуватися для виконання поставлених завдань, знаходити ресурси, забезпечувати виробництво і просування товарів та послуг тощо.

Однак недостатня наукова та методична опрацьованість цих питань, урахування локальних чинників при формуванні стратегічного плану вітчизняних підприємств не дозволяє їм ефективно конкурувати на регіональних ринках в умовах кризової економіки.

Ступінь наукової розробленості теми бере початок свого теоретичного досвіду з другої половини минулого століття. Істотний внесок у розвиток стратегічного менеджменту як науки, належить зарубіжним авторам І. Ансоффу, Р.Р. Блейку, У. Бреддіку, О.С. Віханському, П. Дойлю, Д. Кліланду, Д. Кемпбелу, Ж.-Ж. Ламбену, Г. Минцбергу, Д.С. Мутону, М. Портеру, А. Стрікленду, А.Дж. Томпсону, Г. Хемелу та ін.

Серед сучасних українських авторів щодо стратегічного управління актуальними є роботи І.А. Белобжецької, З.І. Галушка, В.Г. Герасимчук, А.М.

Кармінської, І.О. Бланк, Г.І. Кіндрацької, А.А. Мазаракі, В.Д. Нємцова, М.С. Пушкар, І.М. Тесленок, В.В. Холод, З.Є. Шершньової та ін.

У вітчизняній економічній науці теорію стратегічного планування у своїх роботах розглядали Л.В. Протасова, В.В. Гарнага, Ю.В. Журавель, Н.С. Скопенко, А.В. Бондарчук та ін.

Необхідно відзначити, що більшість досліджень заснована на зарубіжному досвіді і систематизує ті концепції, які були сформовані в іноземних компаніях, що, у деяких випадках, утруднює їх застосування в українських умовах. Це визначає необхідність пошуку та формування нових методів та підходів до стратегічного планування в діяльності підприємства, які адекватні сучасній специфіці української економіки.

Особливу актуальність даному дослідженню надає існуюча необхідність стабілізації економічного становища багатьох українських підприємств. З урахуванням того, що кожне підприємство унікальне і володіє своїми специфічними особливостями та індивідуальним стратегічним профілем, зростає значимість загальних методологічних підходів до стратегічного планування як важливої функції управління підприємством. Все це підкреслює теоретичну та практичну значущість кваліфікаційної роботи бакалавра, а також актуальність обраної теми дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування прикладних аспектів стратегічного планування як важливої функції управління підприємством.

Мета дослідження зумовила постановку та вирішення наступних завдань:

- розкрити сутність стратегічного планування;
- розглянути теоретичні основи стратегічного планування як важливої функції управління підприємством;
- висвітлити методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності стратегічного планування на підприємстві;
- проаналізувати галузь сироваріння;

- дати загальну характеристику підприємству;
- дослідити стратегічне планування на підприємстві;
- розробити програму діяльності підприємства щодо удосконалення стратегічного планування;
- розробити програму заходів щодо формування системи розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- обґрунтувати доцільність впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства;
- запропонувати управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу.

Об'єктом дослідження виступає процес стратегічного планування на підприємстві.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних положень щодо стратегічного планування як важливої функції управління ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Сферою застосування є товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод».

Методи дослідження: групування, порівняння, аналіз, синтез, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства (SWOT-аналіз), метод дерева цілей, табличний та графічний способи представлення інформації.

Інформаційною базою написання кваліфікаційної роботи стали фундаментальні концепції та підходи, представлені у класичних та сучасних працях вітчизняних та зарубіжних учених, які займаються проблемами стратегічного планування на підприємствах. Крім того, у процесі виконання кваліфікаційної роботи було проаналізовано статистичні дані та матеріали наукових та науково-практичних конференцій, дані щодо розвитку товариства з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод».

Практична направленість результатів роботи полягає в тому, що запропонований для підприємства процес стратегічного планування може бути використаний як еталон на інших підприємствах різних форм власності,

а запропоновані основні напрямки розвитку компанії можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» для складання довгострокового стратегічного плану.

Структура роботи. Логіка дослідження і структура роботи підпорядковані цілям і змісту вирішуваних завдань. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 110 сторінках (без урахування додатків). Робота складається зі вступу, трьох розділів, що включають в себе 9 підрозділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел включає 51 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ВАЖЛИВОЇ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність стратегічного планування

Перш ніж перейти до дослідження сутності та змісту поняття стратегічного планування, варто розглянути основні етапи становлення та розвитку стратегічного менеджменту.

Сучасну методологію стратегічного менеджменту прийнято вважати одним з найбільш ефективних інструментів управління розвитком організації в умовах зростаючої невизначеності зовнішнього середовища. Практика показує, що швидше досягають успіху в умовах ринкової економіки ті організації, які здійснюють комплексне стратегічне управління.

Стратегічний менеджмент є областю науки і практики управління, яка виникла у відповідь на зростання динамізму зовнішнього середовища бізнесу. Теорія стратегічного планування і управління була розвинена американськими дослідниками бізнесу та консультативними компаніями, далі цей апарат увійшов в арсенал методів внутрішнього фірмового планування всіх розвинених країн [1].

Головною метою стратегічного менеджменту в виробничих організаціях є розвиток потенціалу та підтримання стратегічної спроможності підприємства до виживання і ефективного функціонування в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Стрижнем стратегічного менеджменту виступає система стратегій, що включає ряд взаємопов'язаних конкретних підприємницьких, організаційних і трудових стратегій [2].

Етимологія слова «стратегія» має виключно мілітаристський характер і в дослівному трактуванні з грецької мови означає «вести війська», таким чином, вихідним посилом для формування парадигм стратегічного менеджменту виступили правила ведення війни. Враховуючи агресивно

виражений лінгвістичний генезис даної дефініції, доцільно розглянути докладніше інші передумови для його введення у професійний оборот.

Основною причиною виникнення теорії стратегічного управління на підприємстві, на думку більшості вчених, є зростаючий рівень нестабільності.

Очевидно, що останні десятиліття змінили умови діяльності організації через зростаючий рівень складності і швидкості зміни факторів зовнішнього середовища, таких як, наприклад, попит, техніка, технологія, конкуренти тощо. І. Ансофф [3] зазначав, що «у порівнянні з нинішнім (постіндустріальним) динамізмом проблеми підприємництва в індустріальну епоху можуть здатися сторонньому спостерігачеві нескладними. Увага керуючого цілком концентрувалася на справах бізнесу, турботах його власного господарства. У нього не було відбою від бажаючих працювати, якщо він пропонував розумну плату, а споживач не вередував. Його рідко турбували такі проблеми, як митні тарифи, валютні курси, різниця в темпах інфляції, культурні відмінності та політичні заходи, що вживаються з метою закриття доступу на ринки. Наукові дослідження і розробки були керованим інструментом підвищення ефективності виробництва і поліпшення якості продукції. З суспільством і державою, які, правда, все різкіше виступали проти монополістичних тенденцій і змов конкурентів, відносини будувалися як дружнє партнерство в ім'я забезпечення економічного прогресу».

М. Портер [4] зазначає, що «за останні десятиліття посилення конкуренції відзначено практично у всьому світі. Ще не так давно вона була відсутня в багатьох країнах і галузях, ринки були захищені і домінуючі позиції на них були чітко визначені. І навіть там, де існувало суперництво, воно не було настільки жорстоким. Зростання конкуренції стримувалося безпосереднім втручанням урядів і картелів ... Жодна країна і жодна компанія не можуть дозволити собі ігнорувати об'єктивну необхідність конкуренції. Вони повинні постаратися зрозуміти і оволодіти мистецтвом конкурентної боротьби ».

У. Кінг і Д. Кліланд [5] на початку 80-х висловлювали думку, що «хоча багато чого ще не сказано про зростаючі темпи змін, в умовах яких функціонують сучасні організації, дух змін став невід'ємною рисою способу життя, і це визнається більшістю керівників, в принципі. Справді, зміни в усіх сферах життя стали нині швидшими і звичайними, тоді як в минулому були відносно повільними і шокували, коли їх врешті-решт усвідомлювали».

Таким чином, ключовим і постійним елементом в управлінні підприємством ставала стратегія, яка визначається не тільки як досягнення конкурентної переваги, а й «як дія, розпочата стороною у відповідь на реальні або прогнозовані дії конкурента» [6, с. 348]. В подальшому дане тлумачення поняття розширили і вже не існувало консенсусу в його визначенні.

Поява концепції, прийомів стратегічного менеджменту та їх впровадження в практику роботи організації найлегше зрозуміти, простеживши поетапно шлях їх розвитку. Аналіз історії практики та теорії стратегічного менеджменту показує, що після деякого початкового етапу його становлення та розвитку – і як особливої складової бізнес-діяльності, і як самостійної наукової дисципліни – почали виникати і теоретичні пояснення етапів такого розвитку. Іншими словами, по ходу розвитку стали з'являтися різні конкретні варіанти періодизації еволюції стратегічного менеджменту.

У роботах Х. Віссема виділяються п'ять етапів такої еволюції. Періодизація еволюції стратегічного менеджменту за Віссемом представлена в таблиці 1.1.

Також вартою уваги доцільно визнати періодизацію еволюції стратегічного менеджменту відомого гранда стратегії Р. Гранта, яку він виклав у сьомому виданні своєї головної книги по стратегії – *Contemporary Strategy Analysis* [9]. Українською мовою вона отримала назву «Сучасний стратегічний аналіз». Періодизація еволюції стратегічного менеджменту, викладена в цій книзі, відображена в таблиці 1.2.

Таблиця 1.1

**Еволюція практики і теорії стратегічного менеджменту
за поглядами Х. Віссема**

Етап	Назва	Період
Етап 1	Маркетингове і фінансове планування	Друга половина 1940-х рр.
Етап 2	Довгострокове планування	1950-і рр.
Етап 3	Стратегічне планування	1960-1970 рр.
Етап 4	Стратегічний менеджмент	1980- перша половина 1990 рр.
Етап 5	Стратегічне підприємництво	3 другої половини 1990 рр.

Джерело: складено автором на основі [7, 8]

Таблиця 1.2

Еволюція стратегічного менеджменту за поглядами Р. Гранта

Етап	Назва	Період	Теми
Етап 1	Бюджетне планування та контроль	1950-і	1. Складання капітального бюджету методом дисконтування грошових потоків. 2. Фінансовий контроль за допомогою операційних бюджетів
Етап 2	Корпоративне планування	1960-і – ранні 1970-і	1. Середньострокове прогнозування. 2. Формалізоване корпоративне планування. 3. Диверсифікація і пошук синергії. 4. Створення відділів корпоративного планування.
Етап 3	Стратегія як позиціонування	пізні 1970-і – середина 1980-х	1. Аналіз галузі. 2. Сегментування. 3. Криві досвіду. 4. PIMS-аналіз. 5. Портфельний планування.
Етап 4	Пошук конкурентної переваги	пізні 1980-і – 1990-і	1. Аналіз ресурсів і здібностей. 2. Максимізація вартості для акціонерів. 3. Реструктуризація та реінжиніринг. 4. Альянси.
Етап 5	Стратегія для нової економіки	2000-2009	1. Стратегічні інновації. 2. Нові бізнес-моделі. 3. «Підривні» технології.
Етап 6	Стратегія в новому тисячолітті	з 2009 р.	1. Корпоративна соціальна відповідальність і бізнес-етика. 2. Конкуренція за стандарти. 3. «Переможець – власник всіх ринків». 4. Глобальні стратегії.

Джерело: складено автором на основі [9]

Критерієм періодизації стратегічного менеджменту за Р. Грантом є переважаючі теми в конкретному історичному періоді. Особливо цікавим і в певній мірі конструктивним є те, що для 2000-2009 рр. Р. Грант як домінуючі теми виділяє стратегічні інновації, а також нові бізнес-моделі і підривні технології. Але вже з 2009 року в якості домінуючих тем Грант виділяє корпоративну соціальну відповідальність і бізнес-етику, конкуренцію за стандарти, «переможець – власник всіх ринків» (winner-take-all markets) і глобальні стратегії.

Перелік прикладів конкретних варіантів періодизації еволюції стратегічного менеджменту та результатів їх дослідження можна продовжити.

Стратегічний менеджмент – це програмний спосіб мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства і інтересів працівників. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності (поведінки) підприємства та організації справи на його основі, а й підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації. Сьогодні область застосування стратегічного менеджменту різноманітна. Він дає величезні можливості організаціям, що працюють в різних напрямках, самореалізуватися в різних сферах життєдіяльності сучасного суспільства.

При визначенні стратегічного менеджменту робиться акцент саме на плануванні як формі цілепокладання та встановлення орієнтирів розвитку бізнесу на довгостроковому горизонті.

Історично виникнення економічної концепції стратегічного планування відносять до 1950-х рр. в зв'язку з впровадженням процедури стратегічного планування в більшості великих корпорацій США і епохою індустріальних відносин. Однак сама концепція стратегічного планування набагато старша. Деякі дослідники посилаються на родоначальника стратегічного планування Сунь Цзи, якому приписують авторство книги «Мистецтво стратегії», написаної близько 2500 років тому в Стародавньому Китаї. Принцип

стратегічного управління державою і військами, розроблений Макіавеллі, Наполеоном та ін., до цього часу використовується на практиці при визначенні програми розвитку різних держав.

Основною дефініцією теорії стратегічного планування виступає поняття «стратегія», сутність якого необхідно розкрити. Історія появи терміна «стратегія», як зазначалось вище, має військове коріння і визначає його, як науку планування і спрямованість великомасштабних військових операцій, маневрування силами для досягнення ними найбільш вигідних позицій до вступу в сутичку з ворогом. Стратегія в загальному розумінні – це «план, метод або послідовність маневрів для досягнення конкретної мети або результату» [10, с. 108].

Стратегія – це сукупність перспективних дій, інструментів, заходів та механізмів з докладним урахуванням їх ресурсного забезпечення для виконання всіх поточних і майбутніх зобов'язань з метою збільшення ринкової вартості організації і утримання ринкових конкурентних позицій.

Стратегія як економіко-управлінська категорія являє собою систему економічних та управлінських відносин, які в сукупності визначають систему показників, правил, критеріїв, внутрішніх організаційних компетенцій прийняття управлінських рішень в майбутніх нестабільних умовах функціонування підприємства. В якості критеріїв можуть виступати, наприклад, планові економічні показники, процедури взаємодії з контрагентами, методи конкурентної боротьби і т. д.

З такого розуміння категорії стратегії випливає, що в стратегії відображається множинність економічних і управлінських відносин. При цьому слід підкреслити, що мова йде не про всі відносини, а лише ті, які мають довгостроковий характер, пов'язані з прийняттям майбутніх рішень, спрямовані на збереження або посилення конкурентоспроможності та отримання економічного ефекту. Головною відмінністю відносин, що об'єднуються категорією стратегія, є їх спрямованість на підвищення конкурентоспроможності, тому вони стосуються значної частини відносин на

підприємстві. Іншими словами, розглядаючи стратегію як одночасно і економічну та управлінську категорію, можна відзначити, що вона регламентує тільки специфічну частину економічних та управлінських відносин, які в сукупності складають стратегічні відносини.

Процес формування стратегії має бути обґрунтованим та деталізованим. Процес реалізації стратегії може бути розділений на два етапи [11]:

- процес планування, спрямований на прийняття стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;
- процес управління як набір рішень і дій із реалізації стратегії, спрямований на досягнення цілей підприємства з урахуванням можливих змін зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища.

Планування – це одна з основних функцій менеджменту, що передбачає розробку і формулювання цілей, визначення найбільш ефективних способів їх досягнення при обґрунтованому розрахунку потреб в ресурсах [12]. Стратегічне планування є найважливішою складовою частиною стратегічного менеджменту, головне призначення якого полягає в розробці та успішному впровадженню стратегії.

Стратегічне планування, яким займаються, як правило, на вищому рівні управління організацією, представляє собою процес визначення стратегії організації шляхом аналізу її стратегічних позицій, досліджень чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, встановлення способів і дій, які можуть привести до досягнення її конкурентних переваг в довгостроковій перспективі.

За кордоном термін «стратегічне планування» був введений, щоб відрізнити дане поняття від довгострокового планування і відобразити відміну планування, здійснюваного на рівні управління організацією в цілому або її самостійних господарських одиниць, від планування на більш низьких рівнях управління.

У таблиці 1.3 наведені різні визначення поняття «стратегічне планування», запропоновані українськими та зарубіжними вченими.

Таблиця 1.3

Трактування поняття «стратегічне планування»

Автор	Визначення	Джерело
Л.В. Протасова	Систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проєктів.	[13]
В.В. Гарнага	Основа систематизації всіх видів планування на підприємстві і, виступаючи як функція стратегічного управління, являє собою набір дій і рішень, узгоджених в процесі розробки і вибору стратегічних цілей підприємства і стратегій їх досягнення.	[14]
О.Л. Євмешкіна	Одна з функцій стратегічного управління соціально-економічною системою, що представляє собою безперервний процес аналізу, прогнозування та розробки стратегії розвитку, яка включає оптимізацію ресурсів і засобів досягнення цілей, при цьому його результатом є розроблений план реалізації стратегії розвитку, в якому відображаються конкретні показники, що характеризують стан соціально-економічної системи в процесі досягнення поставлених цілей.	[15]
З.М. Бурик	Формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії.	[16]
Ю.Ю. Гурбик, М.В. Сальнікова, П.О. Курган	Особливий вид практичної діяльності людей – планової роботи, що полягає у розробленні стратегічних рішень (у формі прогнозів, проєктів програм і планів), що передбачають висування таких цілей і стратегій поведінки відповідних об'єктів управління, реалізація яких забезпечує їх ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, швидку адаптацію до мінливих умов зовнішнього середовища.	[11]
Ю.В. Журавель	Розробка загальних цілей і напрямів перспективного і поточного розвитку організації, визначення необхідних для цього ресурсів і реалізація місії організації.	[17]
Н.І. Костецька	Важливий засіб для досягнення бажаного стану підприємства у майбутньому, виходячи із наявних у даний час умов, метою якого є визначення послідовності виконання робіт щодо забезпечення ефективної діяльності та розвитку підприємства у довготривалій перспективі.	[18]
	Управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, її потенційними можливостями і шансами в сфері маркетингу	[19]
Н.С. Скопенко, А.В. Бондарчук	Сукупність інтуїції та мистецтва вищого керівництва підприємства щодо постановки та досягнення стратегічних цілей, які спираються на розробки стратегічних планів і володіння конкретними методами планового аналізу.	[20]

Джерело: сформовано автором на основі [2, 4, 5, 7, 8, 12, 24]

Узагальнюючи представлені в таблиці трактування, можна зробити висновок, що стратегічне планування – це одна з функцій стратегічного управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення.

Головні відмінності поняття «стратегічне планування» і від «стратегічного управління» представлено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Коротка характеристика понять «стратегічне управління» і «стратегічне планування»

Категорія відмінності	Ключові риси «стратегічного управління»	Ключові риси «стратегічного планування»
Сутність	Являє собою сукупність всіх дій, рішень і способів створення і реалізації стратегії для втілення в життя намічених цілей організації	Є діяльністю, яка визначає пріоритети і стратегії організації на майбутні перспективи
Увага	Акцентується на досягненні поставлених стратегічних результатів, включаючи вихід на нові рівні розвитку, розширення територій охоплення і розробку нових товарів і послуг	Акцентується на реалізації грамотних стратегічних рішень
Керується	Результатами	Планами
Дослідження перебігу обставин	Актуальне	Аналітичне
Функції	Призначає відповідальних осіб, затверджує форму дій, час і способи для управління	Визначає дії

Джерело: сформовано автором на основі [1, 21, 22]

Стратегічне планування та стратегічне управління – різні процеси, які відрізняються широтою та місткістю. Стратегічне планування відповідає на питання «що робити?», тоді як стратегічне управління – на питання «що, хто і як повинен робити?» [23].

Місце стратегічного планування в системі здійснення стратегічного управління наведено на рисунку 1.1.

«Стратегічне управління» неможливе без «стратегічного планування», існує взаємозв'язок, який полягає у визначенні управлінського потенціалу для

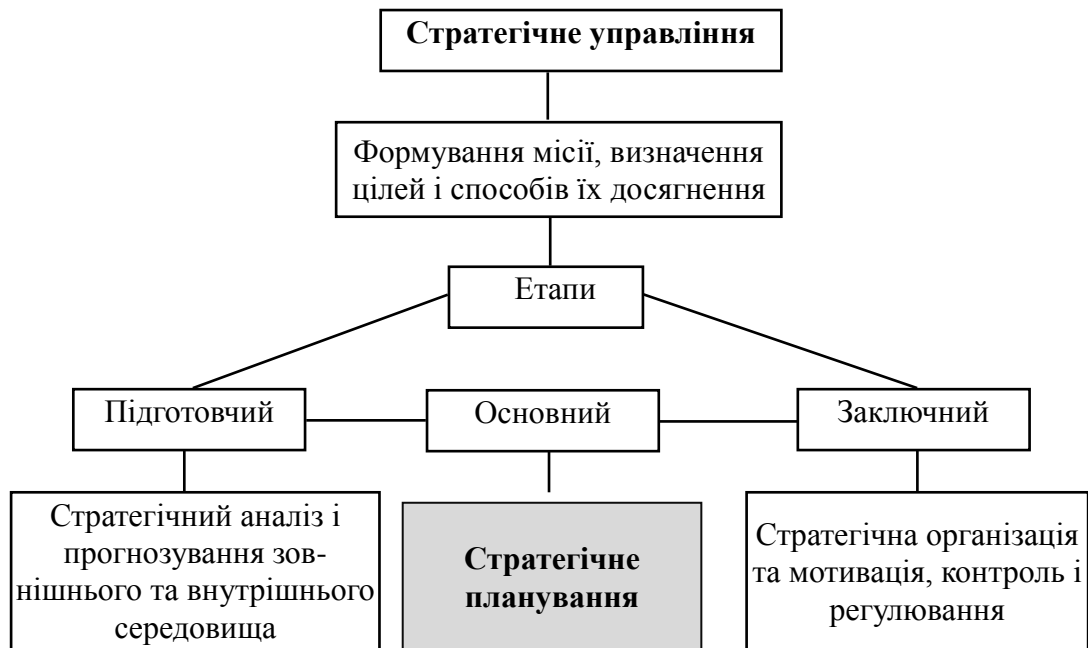


Рис. 1.1. Місце стратегічного планування в системі здійснення стратегічного управління

Джерело: побудовано на основі [23]

вирішення поставлених завдань в частині планування та їх втілення в життя. Стратегічне планування на основі аналітичних процедур задає цілі і завдання, а стратегічне управління за допомогою сукупності способів і дій, а також з урахуванням мінливості навколишніх чинників, їх реалізує.

Таким чином, стратегічне планування є основою стратегічного менеджменту і має такі характерні риси (особливості):

- спрямованість на довгострокову перспективу;
- містить сукупність глобальних ідей розвитку організації;
- передбачає перспективний напрямок розвитку організації;
- визначає основні види діяльності;
- встановлює для кожного підрозділу організації цілі, узгоджені із загальною стратегією;
- визначає завдання і політику організації;
- передбачає альтернативні дії організації на довгостроковий період;
- служить основою для будь-якого іншого виду планування;

- передбачає різноманіття видів планової діяльності, узагальнює довгострокове, середньострокове, короткострокове планування;
- передбачає єдину систему маркетингової, виробничої, фінансової, інноваційної, інвестиційної, соціальної діяльності організації;
- є багатоетапним, послідовним і паралельним процесом, який охоплює безліч рішень;
- створює основу для розподілу фактичних економічних ресурсів організації;
- обумовлює вивчення зовнішнього і внутрішнього середовища господарювання;
- містить системний підхід до оцінки сильних і слабких сторін діяльності організації;
- встановлює показники діяльності для подальшого контролю;
- чітко координує зусилля, що вживаються організацією;
- передбачає розробку процедур і операцій, необхідних для досягнення бажаного майбутнього;
- є функцією напряду, а не часу, так як зосереджено на цілях організації, а не на даному періоді часу.

Планування є основною функцією управління і стрижнем керуючої підсистеми підприємства. Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, спрямованих на вибір цілей і шляхів їх досягнення.

Запровадження технологій стратегічного планування та управління в діяльність українських підприємств дасть їм змогу більш ефективно виконувати свої безпосередні функції, розвиватися й зростати в умовах фінансової стабільності, незалежності та захищеності від зовнішніх небезпек, допоможе вчасно й правильно реагувати на зовнішні виклики, оперативно долати внутрішні негаразди, послідовно досягати поставлених цілей.

1.2. Теоретичні основи стратегічного планування як важливої функції управління підприємством

Планування – це основний розділ економіки, який є найважливішим заходом у визначенні дій будь-якого суб'єкта або системи для досягнення мети їх діяльності, що обов'язково визначається з урахуванням суспільної значущості на умовах ефективного використання ресурсів.

Планування як основний елемент системи управління дозволяє через механізми постановки цілей і контролю за їх виконанням досягати позитивних результатів розвитку як окремих підприємств, так і економіки країни. Особливо важливою проблема підвищення результативності планування господарської та виробничої діяльності бачиться для країн, що розвиваються, до яких, без сумніву, відноситься і економіка України. Вітчизняним підприємствам необхідно вміти вирішувати проблеми, пов'язані з вибором системи планування, ув'язування стратегічних та тактичних планів розвитку, оцінкою ефективності їх реалізації.

У стабільній ринковій ситуації менеджеру достатньо користуватися власним досвідом, спиратися на традиції і добре знання освоєного ринку, користуватися загальнодоступною статистикою чи загальними оцінками експертів. Зростання ринкової невизначеності істотно посилює вимоги до підготовки та реальної здатності менеджменту підприємств користуватися інструментами стратегічного планування як засобами нівелювання ризиків бізнесу в умовах ринкового середовища, що швидко змінюється і погано прогнозується. При цьому важливо розуміти, що стратегічне планування є складовою стратегічного управління. Оскільки в управлінні зазвичай виділяють п'ять основних функцій – планування, організацію, стимулювання, контроль і регулювання, у кожній з них, коли йдеться про стратегічне управління, більшою чи меншою мірою виявляється відповідна орієнтація. Причому найбільше це стосується планування, в якому на цій підставі виділяють особливий його вид – стратегічне планування.

Фундаментально стратегічне планування являє собою процес розробки та підтримки стратегічної рівноваги між цілями і можливостями підприємства в ринкових умовах, що змінюються. Метою стратегічного планування є визначення перспективних напрямів діяльності підприємства, які забезпечують його зростання та успішність. Економічна криза значно скорочує часовий обрій планування як період часу, протягом якого воно ведеться із задовільною достовірністю. Відповідно, зростає потреба у частішому повторенні циклів стратегічного планування чи корекції наявних стратегічних програм. Тим часом, навіть усвідомлена необхідність нової стратегічної програми або корекції стратегічного курсу зустрічається на вітчизняних підприємствах з проблемою недостатності ресурсів, необхідних для її розробки. До теперішнього часу багато управлінців не мають системних знань у сфері стратегічного управління і, як наслідок, слабо орієнтовані у процесі та інструментах стратегічного планування.

Світовий досвід використання стратегічного планування показує, що звернення до нього найчастіше відбувається в умовах, коли виникають різкі й значні зміни в зовнішньому оточенні, які вимагають зміни сформованих економічних відносин. Динаміка ринку диктує необхідність конкретних змін. У ситуаціях, де досвід підприємства не відповідає завданням щодо використання нових можливостей і не забезпечує запобігання ризику, керівники підприємств повинні зосередити зусилля співробітників для виконання нових планів, які можуть бути успішно розроблені в рамках стратегічного планування [24].

Однак В.А. Євтушенко, В.І. Ляшевська, Ю.В. Чупринюк вказують на те, що існують й інші передумови переходу до стратегічного планування, які наведено на рисунку 1.2.

Зміст внутрішнього організаційного планування як функції управління полягає в обґрунтованому визначенні основних напрямів та пропорцій розвитку виробництва з урахуванням матеріальних джерел його забезпечення та ринкового попиту.

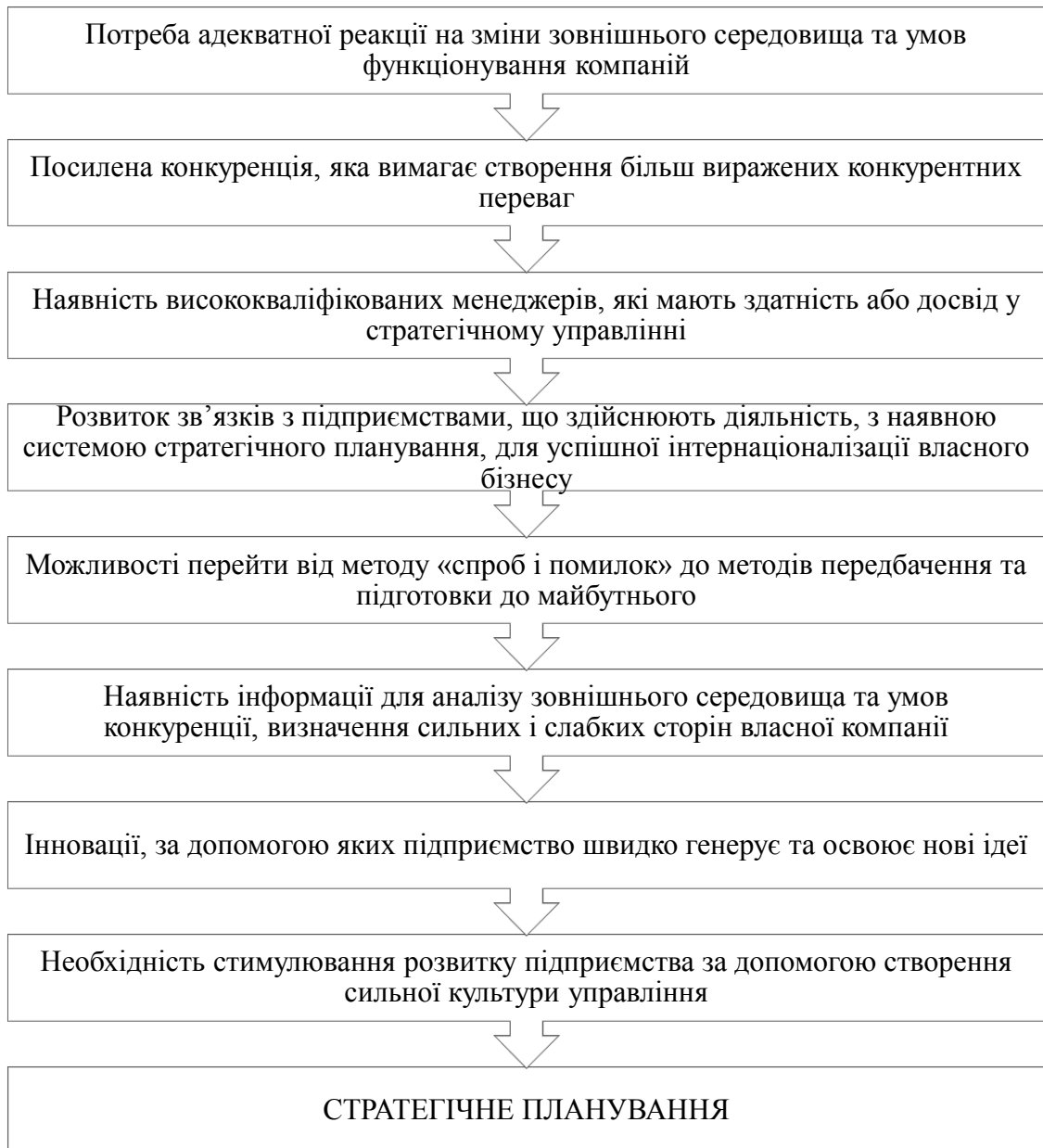


Рис. 1.2. Передумови переходу до стратегічного планування

Джерело: побудовано на основі [25]

Призначення стратегічного планування як важливої функції управління підприємством полягає у прагненні заздалегідь врахувати по можливості всі внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємства.

Провідна ідея поділу стратегічного та оперативного планування полягає у необхідності перенесення центру уваги керівництва підприємства на оточення для своєчасного реагування на зміни, що відбуваються в ньому.

Основні відмінності стратегічного та оперативного планування розглянуто у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

**Відмінності між оперативним та стратегічним плануванням
на підприємстві**

Характеристика	Стратегічне	Оперативне
1. Призначення	Комплекс рішень, орієнтованих на швидке реагування на зміни середовища та довгострокове функціонування підприємства.	Забезпечення безперебійного, рівномірного виробництва продукції у встановлені терміни і в заданих кількостях.
2. Об'єкт дослідження під час планування	Зовнішнє середовище підприємства з метою зміцнення конкурентної діяльності, мінімізації загроз та використання потенційних можливостей.	Внутрішнє середовище підприємства, застосування концепцій «ефект масштабу» та «ефект досвіду» для формування конкурентних переваг.
3. Фактор часу	Довгострокове планування.	Короткострокове та середньострокове планування.
4. Основи побудови системи планування	З погляду системного підходу, підприємство є відкритою системою, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.	З погляду системного підходу, підприємство є складною системою, яка складається з таких взаємодіючих підсистем, як структура, функції, технології, ціль, процедури, персонал.
5. Умова ефективності	Досягнення стратегічних цілей, ефективне здійснення стратегії, своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, формування конкурентних переваг, зміцнення конкурентної позиції.	Досягнення оперативних цілей, збільшення прибутковості, раціональне використання ресурсів, виробництво та збут.

Джерело: сформовано автором на основі [26, 27]

Стратегічне планування є, по-перше, процесом моделювання майбутнього, стосовно якого мають бути визначені цілі та сформульована концепція довготривалого розвитку. По-друге, це управлінський процес створення та підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, її потенційними можливостями та шансами на перспективу. По-третє, стратегічне планування – це адаптивний процес, у результаті якого відбуваються: регулярні (щорічні) коригування рішень, оформлених у вигляді планів; перегляд систем заходів по виконанню цих планів на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються в діяльності

організації. Стратегічне планування дає менеджменту можливість зрозуміти поточну ситуацію і, як наслідок, планувати майбутнє. У світі швидких змін стратегічне мислення стає основою успіху. Зростає швидкість змін, тому роль стратегічного планування у сучасному менеджменті зростає.

Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає у прийнятті управлінських рішень. Його завдання – забезпечити нововведення та зміни на підприємстві в достатній мірі. Виходячи з цього, процес прийняття рішень складається з декількох етапів, які поділяються на етапи планування, що включають визначення завдання, пошук альтернативних варіантів, дані про альтернативні варіанти дій, вибір оптимальних варіантів дій, здійснення прийнятого рішення, етапи контролю та регулювання, що складаються, у свою чергу, з порівняння запланованого та фактичного результату та заходів щодо усунення відхилень від плану.

Щодо етапів стратегічного планування автори сучасної економічної літератури дотримуються схожих позицій і виділяють наступні етапи (рис. 1.3).

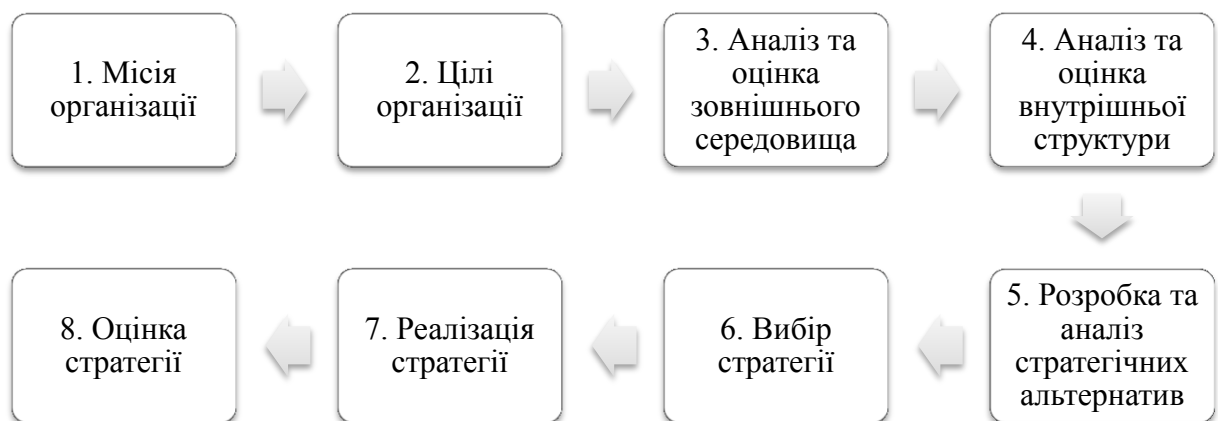


Рис. 1.3. Структура стратегічного планування

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Методологія стратегічного планування заснована на синтезі системного і ситуаційного підходів і містить як загальнонаукові, так і специфічні методи: стратегічних спостережень, аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища,

методичні підходи до обґрунтування і вибору стратегічних цілей, методи формування та вибору стратегій, методи реалізації стратегій [14].

Найважливішим етапом є визначення місії та постановка цілей. Чітко сформульована місія дозволяє визначити цілі, виражені у відповідних обраних показниках. При цьому зазвичай виділяють спільну мету (місію), і конкретні цілі більш низького рівня. Цілі розвитку підприємства виконують кілька функцій. Цілі формують ієрархію, котра схожа з системою планування. Кожен відділ підприємства повинен володіти в реальності метою розвитку, тому формулювання успішне тоді, коли досягається баланс між цілями всієї організації і цілями окремих структурних підрозділів. На основі цілей і з урахуванням результатів стратегічного аналізу приймаються рішення про основні напрямки діяльності підприємства [20].

Наступним елементом стратегічного планування є аналіз та оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Організація і її зовнішнє середовище – це єдина система, і якщо відбувається збій в одному з її елементів, вся система наражається на ризик. Зовнішнє середовище організації підрозділяється на мікросередовище і макросередовище (рис. 1.4).

Зовнішнє мікросередовище організації – це сукупність суб'єктів і фактів, які впливають на можливість організації досягти поставлених цілей (сама організація, постачальники, посередники, споживачі, конкуренти, інвестори, фінансово-кредитні установи, засоби масової інформації, органи державної та місцевої влади, ринки, суб'єкти господарювання та ін.) [29].

Зовнішнє макросередовище організації – це сукупність факторів непрямого впливу на всі суб'єкти мікросередовища організації (політичні, соціально-економічні, правові, науково-технічні, соціально-культурні, природні, географічні, демографічні та ін.). Аналіз зовнішнього макросередовища організації дає їй можливість пристосувати успішну діяльність відповідно до існуючих умов [30].



Рис. 1.4. Чинники зовнішнього середовища підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [29, 30]

Функції аналізу зовнішнього середовища:

- 1) з точки зору стратегічного планування покращує облік найбільш важливих факторів, що впливають на економічну організацію і її майбутнє;
- 2) з точки зору політики підприємства допомагає йому створити про себе найбільш сприятливу думку;
- 3) з точки зору поточної діяльності забезпечує інформацією, необхідною для ефективного виконання робочих функцій.

У науковій літературі пропонується багато підходів, які широко використовуються практиками сучасного менеджменту при здійсненні аналізу зовнішнього середовища, серед яких найбільшою популярності набувають так звані матричні моделі. Основні матричні моделі та їх характеристики подано на рисунку 1.5.



Рис. 1.5. Основні характеристики матричних моделей у процесі здійснення аналізу зовнішнього середовища

Джерело: побудовано на основі [31, с. 146]

Слід зазначити, що перелік моделей таблиці 1.5 не обмежується наведеною кількістю. Головною перевагою представлених моделей є простота їх використання. Застосування матричних моделей не потребує глибоких математичних знань, що дозволяє використовувати їх широкому колу сучасних практиків. Недоліки даних моделей полягають в тому, що при

їх побудові використовується, в більшості випадків, якісна інформація, що отримана експертним шляхом.

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність взаємозалежних змінних, що характеризують ситуацію всередині підприємства та впливають на рівень його керованості.

У процесі аналізу внутрішнього середовища підприємства виділяють його сильні та слабкі сторони. Сильні сторони є базою, на яку підприємство спирається в конкурентній боротьбі і яку воно повинно прагнути розширити і зміцнити. Слабкі сторони – це предмет пильної уваги з боку керівництва, яке має робити все можливе, щоб позбутися їх.

Глибокий та ретельний аналіз внутрішнього середовища підприємства є необхідною передумовою прийняття управлінських рішень. Методи, що використовуються для діагностики внутрішніх чинників підприємства, називають управлінським обстеженням. Управлінське обстеження представляє собою методичну оцінку функціональних зон підприємства, призначену для виявлення його стратегічно сильних і слабких сторін. Існує велика кількість методів аналізу внутрішнього середовища організації, наприклад: аналіз п'яти сил Портера, SWOT-аналіз, SNW-аналіз та ін.

Аналізуючи інформацію про внутрішнє середовище підприємства, з'являється можливість визначити потенціал, на який підприємства зможуть розраховувати за умов конкуренції задля досягнення поставленої мети. Тому подальше вивчення питань внутрішнього середовища підприємства є актуальним завданням, що потребує теоретичних та методичних (практичних) рішень.

Наступним етапом стратегічного планування виступає розробка та аналіз стратегічних альтернатив та вибір стратегії. На даному етапі приймається рішення про те, як підприємство досягатиме поставлених раніше цілей і реалізуватиме сформульовану місію.

Одним з найбільш важливих етапів стратегічного планування є реалізація стратегії. Виконання стратегічного плану є важливим елементом

всього процесу стратегічного планування, оскільки від правильно обраної стратегії залежить успіх усієї діяльності підприємства.

Процес стратегічного планування вкрай простий для розуміння, але на практиці – це одне з найважчих завдань, оскільки це багатоаспектна, комплексна, міжфункціональна діяльність, яка стосується кожної сторони життя підприємства.

Причина полягає в тому, що планування має на увазі зведення в один логічно пов'язаний план всіх елементів діяльності підприємства, і для цього необхідно розробити кілька формальних процедур і розподілити їх за рівнями. Саме це становить основну проблему для вітчизняних підприємств. Інші труднощі супроводжують сам процес планування.

Роль стратегічного планування у діяльності будь-якого сучасного підприємства не тільки значно зростає, а й набуває якісно нового змісту. У сучасному менеджменті стратегічний план має складатися із системи економічних розрахунків, обґрунтувань, варіантів, що визначають становище підприємства на ринку, досягнутий та запланований рівень продуктивності праці, наявність та подальшу необхідну кількість виробничих ресурсів, ступінь стабільності, систему раціонального управління, підвищення професіоналізму персоналу, підвищення соціальної відповідальності.

В сучасних умовах кожне підприємство має застосовувати суто індивідуальний підхід до вибору технологій та інструментів стратегічного планування, який враховуватиме його специфічні особливості та стратегічну орієнтацію.

1.3. Методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності стратегічного планування на підприємстві

Стратегічне планування дає можливість акціонерам та менеджменту компаній визначитися з напрямом та темпом розвитку бізнесу, окреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні та структурні зміни

мають відбутися в компанії, щоб вона стала конкурентоспроможною, у чому її перевага, які інструменти необхідні їй для успішного розвитку. В умовах жорсткої конкурентної боротьби та швидко мінливої ситуації підприємства повинні не лише концентрувати увагу на внутрішньому стані справ, а й виробляти довгострокову стратегію поведінки, яка б дозволяла їм стежити за змінами, що відбуваються в їхньому оточенні. Прискорення змін у навколишньому середовищі, поява нових запитів споживачів, актуалізація можливостей бізнесу, що відкриваються досягненнями науки і техніки, розвиток інформаційних мереж, доступність сучасних технологій, підвищення ролі людських ресурсів, а також низка інших чинників призвели до різкого зростання значення стратегічного управління та планування.

Економічна ефективність розвитку підприємства значною мірою залежить від технології стратегічного планування. Методи стратегічного планування на підприємстві доцільно класифікувати залежно від їх використання (табл. 1.6). Інструментарій стратегічного планування на підприємстві містить конкретні підходи до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінки та виявлення стратегічних пріоритетів та встановлення стратегічних цілей, формування стратегії підприємства на основі вимог зовнішнього середовища, реалізації стратегій, оцінки стратегії підприємства.

Процес стратегічного планування є дуже складним і результат може не виправдати очікування. Тому необхідно порівнювати фактичні результати роботи з поставленими цілями, правильно оцінювати реалізацію стратегії та оперативно регулювати, виправляти плани. Тому цілі повинні мати кількісні, якісні, стратегічні та тактичні показники для можливості оцінки потенціалу успіху.

Доцільно виділити основні сучасні принципи стратегічного планування:

– набуває сенсу стратегічне планування тоді, коли воно життєздатне, реалізується і має комплексний, системний підхід. При системному підході

Методи та інструменти стратегічного планування на підприємстві

Сфера використання	Сукупність методів та інструментів
Стратегічне спостереження	<ul style="list-style-type: none"> – «кабінетні» методи збору інформації; – польові методи; – використання консалтингових компаній; – зовнішнє спостереження; – збирання інформації з відкритих джерел; – збирання закритої інформації.
Визначення місії та цілей	<ul style="list-style-type: none"> – мозковий штурм; – дерево цілей; – бізнес інжиніринг; – SMART аналіз та ін.
Аналіз зовнішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – матричні методи аналізу; – портфельний аналіз – метод експертних оцінок; – метод рейтингової оцінки; – галузевий аналіз; – аналіз стратегічних груп; – SWOT – аналіз; – SPACE – аналіз; – PEST–аналіз; – аналіз вартісних ланцюжків; – бенчмаркінг; – аналіз життєвого циклу; – аналіз векторів зростання (матриця І. Ансоффа).
Аналіз внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – горизонтальний аналіз звітності; – вертикальний аналіз звітності; – трендовий аналіз; – прогнозний аналіз; – порівняльний та просторовий аналіз; – факторний аналіз; – аналіз точки беззбитковості та ін..
Вибір, розробка та реалізація стратегії та оцінка її ефективності	<ul style="list-style-type: none"> – адміністративні методи керування; – економічні методи управління; – соціально-психологічні методи управління; – модель компанії; – «дерево цілей»; – ключові фактори успіху КФУ (KPI); – аналіз «сліпих» зон; – GAP – аналіз; – збалансована система показників (Balanced Scorecard).

Джерело: сформовано автором на основі [32-35]

мається на увазі, що прогнозовані та існуючі проблеми не ізолюються один від одної, а розглядаються з урахуванням їх приналежності до єдиної

господарюючої системи;

- стратегічне планування та алгоритми реагування на несприятливі та сприятливі обставини ґрунтуються на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища, прогностичної роботи, що сприяє виявленню можливостей та загроз;

- для успішного планування необхідна розробка спеціальних довгострокових та короткострокових програм та процедур, впровадження стратегічної політики, що ґрунтується на засадах прийняття управлінських рішень для досягнення поставлених цілей;

- інтеграція стратегічного плану до структури підприємства через бюджет, бажання керівництва надати ресурси для його виконання;

- обґрунтовані цілі є найважливішим компонентом ефективного планування, але вони не забезпечують повністю адекватних орієнтирів для ухвалення рішення та поведінки;

- суттєве значення має постійна оцінка реалізації стратегічного плану для визначення його правильності та виявлення проблем, при необхідності план коригується.

Тим часом оцінка ефективності стратегічного планування є складним завданням через її інтегрованість. Проблема в тому, що стратегія ефективна, з суб'єктивної точки зору учасника ділового процесу, у тому випадку, якщо вона задовольняє його інтереси, а також демонструє досягнення очікуваних результатів.

Стратегічне планування – це процес, який має постійно підтримуватися, стимулюватися та оцінюватись керівництвом. Оцінка стратегії проводиться шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії. Щоб бути ефективною, оцінка має проводитися системно та безперервно. Оцінюючи процес стратегічного планування слід відповісти на п'ять питань.

- 1) Чи є стратегія внутрішньо сумісною із можливостями підприємства?
- 2) Чи передбачає стратегія допустимий рівень ризику?
- 3) Чи має підприємство достатні ресурси для реалізації стратегії?
- 4) Чи враховує стратегія зовнішні небезпеки та можливості?
- 5) Чи є ця стратегія найкращим способом застосування ресурсів підприємства?

Ефективність стратегічного планування та управління визначається за низкою показників:

- досягнення цілей: організаційних, головної місії, цілей об'єкта та суб'єкта управління;
- кількісні та якісні показники роботи системи: ефективність організаційних та стратегічних рішень керівництва.

Оцінку ефективності стратегічного планування організацією зазвичай проводять у 2-х напрямках:

- внутрішня оцінка ефективності – оцінюються цілі підприємства та плани щодо їх досягнення;
- зовнішня – відслідковуються фінансовий, ресурсний, екологічний, науково-технічний ефекти стратегічного планування. Тобто як реалізація стратегії вплинула не лише на ситуацію всередині підприємства, а й на середовище.

Також надати оцінку ефективності стратегічного планування можна за допомогою проведення SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Ці методики не є прямим методом надання оцінки ефективності стратегічного планування, проте ці аналізи можуть надати важливу інформацію для проведення такої оцінки.

Грамотне стратегічне планування на підприємстві, як правило, сприяє підвищенню ефективності його діяльності, дозволяє підприємству бути більш стійким та гнучким, незважаючи на сучасну економічну ситуацію.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано актуальність роботи, введено основні поняття, розглянуто основи стратегічного планування, проведено огляд існуючих підходів до стратегічного планування як важливої функції управління підприємством. На підставі цього можна зробити наступні висновки.

Стратегічне планування – це одна з функцій стратегічного управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення. «Стратегічне управління» неможливе без «стратегічного планування», існує взаємозв'язок, який полягає у визначенні управлінського потенціалу для вирішення поставлених завдань в частині планування та їх втілення в життя. Стратегічне планування на основі аналітичних процедур задає цілі і завдання, а стратегічне управління за допомогою сукупності способів і дій, а також з урахуванням мінливості навколишніх чинників, їх реалізує.

Призначення стратегічного планування як важливої функції управління підприємством полягає у прагненні заздалегідь врахувати по можливості всі внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємства.

Стратегічне планування – це процес, який має постійно підтримуватися, стимулюватися та оцінюватися керівництвом. Оцінка стратегії проводиться шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1. Аналіз галузі сироваріння

Харчова промисловість – найбільша галузь народного господарства, головне завдання якої – задоволення потреб людей у харчових продуктах різного асортименту та високої якості. Вирішення цієї задачі здійснюється за допомогою підвищення ефективності виробництва, прискорення науково-технічного прогресу, зростання продуктивності праці, зниження цін на сировину та матеріали, збільшення швидкості обороту запасів готової продукції та капіталу, удосконалення виробничих ліній та продуктивності праці.

Молочна промисловість – одна з підгалузей харчової промисловості. Основна сировина, яка використовується для виробництва продукції в галузі, це молоко, тому стан галузі пов'язаний безпосередньо із станом сільськогосподарського виробництва.

Одним із головних сегментів продовольчого ринку країни є ринок молока та молочних продуктів. Це зумовлено значимістю молока та молочних продуктів у харчуванні населення як джерела повноцінних тваринних білків, жирів та вуглеводів, мінеральних речовин, вітамінів та інших необхідних компонентів у раціоні людини.

Ринок молочної продукції є інтегрованою системою технологічно та економічно взаємопов'язаних галузей. Головна особливість ринку полягає у специфіці сировини – молоко є одним із найбільш цінних харчових продуктів, що містить основні поживні речовини. Молочна продукція є швидкопсувною і погано транспортується. Ця особливість передбачає швидку первинну обробку молока та доведення продукції до споживача.

Молочна промисловість включає: підприємства – виробників сирого молока (тваринницькі ферми), підприємства переробки сирого молока на

молочну продукцію, різні типи торгових оптових і роздрібних підприємств, споживачів кінцевої продукції.

Ринок молочної продукції представлений такими видами молочних продуктів:

- 1) кисломолочна продукція (ряжанка, сир, кефір, сметана, кисле молоко, сир, йогурт та ін.);
- 2) продукти сепарації молока (вершкове масло, вершки, сироватка);
- 3) високотехнологічні молочні вироби (топлене, згущене, сухе чи пастеризоване молоко, морозиво).

Дані для аналізу чинників українського та європейських ринків молочної продукції представлено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні чинники розвитку молочної індустрії в Україні
(порівняно з європейським ринком)**

Чинники	Україна	Європа
Рентабельність бізнесу у молочній індустрії	17% на рік (інвестиційно приваблива сфера)	7% на рік
Наявність механізму стимулювання до інноваційної діяльності у молочній індустрії	Відсутність результативного механізму фінансування та інфраструктури	Висока активність інноваційних фондів, які оголошують конкурси студентських проєктів, гранти для виробників обладнання, механізм реалізації самоокупності проєктів
Попит населення на молоко	Низький (58 % від норми споживання), зниження купівельної спроможності	Помірний (безліч сімейних ферм, низький ступінь урбанізації). У регіонах, де переважають сімейні ферми, попит трохи нижчий
Потенціал ринку молока для появи нових компаній	Значний потенціал для екстенсивного розвитку з причини незадоволеного попиту	Виробництво молока задовольняє 100% його потреби. Лише інтенсивний (інноваційний) шлях розвитку
Потенціал появи нових споживачів	Обмежується виробничими потужностями та купівельною спроможністю	Обмежений кількістю населення (протягом 30 років у Європі існували квоти на обмеження виробництва молока)
Пріоритети при виборі молочних продуктів	Здешевлення вартості (молоко із сухого порошку, молочні продукти із застосуванням пальмової олії) стримує вкладення у дорогі інновації	Здоровий спосіб життя, готовність платити за інновації та корисність продукту

Джерело: складено автором на основі [36-39]

У 2022 році молочна галузь України, як і інші галузі української економіки, продовжувала зазнавати труднощі від політичної нестабільності та падіння економіки. Перспективи галузі багато в чому залежатимуть від того, наскільки реально сьогодні можна вибудувати партнерські відносини між усіма учасниками ринку, що дозволить через механізм еквівалентного ціноутворення створити необхідні економічні умови для збільшення поголів'я молочних корів за рахунок власного відтворення стада та закупівлі племінних телиць, нетелей та корів, а також зростання обсягів виробництва молока завдяки збільшенню продуктивності дійного стада. Неузгоджена цінова політика основних учасників на ринку, яка суттєво знижує прибутковість та мотивацію до розвитку молочного скотарства, повільне формування системи збуту продукції і недостатня кількість обслуговуючих кооперативів, а також складна демографічна ситуація у сільській місцевості, де середній вік мешканців вже давно сягнув позначку понад 55 років при відсутності будь-яких перспектив вирішення проблеми відсутності нових робочих місць для молоді негативно впливає на розвиток молочно-переробної галузі [40].

Обов'язковою складовою раціону людини є сир. Сир – один із найбільш поживних та калорійних харчових продуктів. Поживна цінність його обумовлена високою концентрацією білка та жиру, наявністю незамінних амінокислот, вітамінів, солей кальцію та фосфору, необхідних для нормального розвитку організму людини.

Ринок сиру можна назвати одним з найбільш динамічних сегментів споживання з постійно зростаючим обсягом виробництва, споживання та завоювання міжнародних ринків. Звичайно, при цьому на ринку сиру існує велика кількість конкурентів, яка в багато разів зростає за рахунок імпорту. В молочній галузі Україна майже повністю задовольняє свої потреби, тому має можливість експортувати сир. Саме це є показником того, наскільки важливим для України є вихід на міжнародні ринки, оскільки основним інтегруючим елементом глобальної економічної системи є світовий ринок з

його структурно-галузевими сегментами [41].

Усе різноманіття сирів має спільні та відмінні ознаки в технології виробництва. До загальних можна віднести підготовку молока перед внесенням закваски, до розпізнавальних – склад закваски, температуру другого нагрівання, тривалості другого нагрівання і вимішування сирного зерна. Технологія виробництва твердого сиру доволі складна та тривала в часі [42].

Загальний технологічний процес виробництва сирів об'єднує кілька операцій. Виробництво сиру на автоматизованих лініях складається з кількох етапів.

1) Пастеризація. Здійснити етап пастеризації можна у трьох варіантах: тривала, коли температура молока сягає 65°C і витримується тридцять хвилин; миттєва (молоко доводять до високої температури 90°C і не витримують); короткочасна (нагрівання до 75°C та витримка двадцять хвилин). Сири та сирні продукти можна виробляти не тільки на пастеризованому молоці, а й на парному, свіжому (відразу після отримання молока). На даному етапі виготовлення сиру, продукт набуває своїх особливих якостей.

2) Утворення згустку. На цій стадії виконується додавання в молоко згортаючого ферменту та кислоти (молочна закваска). Далі утворюється склад, який за консистенцією можна порівняти з гелем. Від температури молока, до якого були додані ці складові, залежить його згортання. Після цього коагулят, який вийшов, обробляється різними методами. На цьому етапі виготовлення відбувається відділення сироватки, потім відбувається розрізання, нагрівання та змішування.

3) Розрізання згустку. По проходженню від півгодини до двох годин отриманий коагулят готовий до розрізання. Цей період можна розрахувати шляхом множення часу згортання на 2, 3 чи 4. Результат залежить від виду сиру, бажаного отримати на виході. Єдиної думки щодо часу розрізання немає. Найчастіше для визначення готовності згустку до розрізання у верхній

шар занурюється і піднімається спеціальний шпатель або щуп. Після цієї процедури згусток розпадеться і буде помітна лінія розлому. Якщо спостерігається зелена основа сироватки та розлом рівний, чистий, то цей згусток готовий до розрізання. При появі нерівної і м'якої тріщини, а також білої сироватки роблять висновок про те, що згусток не може бути розрізаний.

4) Отримання сирної маси. Внаслідок виконаних дій виходить сирна маса. На цій стадії продукт вже можна вважати готовим. Також можна додавати різноманітні добавки у вигляді солі, горіхів, спецій тощо. Після завершення отриману масу пресують або відважують.

5) Пресування. На поточному етапі виготовлений сир готовий до викладання у спеціальні форми для подальшого пресування. Згаданий процес може відрізнитися етапами, також можна використовувати різний тиск.

6) Дозрівання. Завершальним етапом, після процедури пресування, є етап дозрівання. Сир прямує до спеціалізованого приміщення для дозрівання. Тут за продуктом ґрунтовно стежать. Змінюють його положення, очищають та промивають. Розсільні сири протягом усього періоду зберігаються у розсолі. Залежно від бажаного результату з сиром роблять різні маніпуляції, такі як протирання алкоголем, копчення, посипання прянощами тощо. Важливим елементом цього етапу є підтримання стабільної атмосфери, а саме: певної температури та вологості повітря.

Найбільш наочно процес виробництва сиру представлено на рисунку 2.1. Кожен із етапів виробництва реалізується на автоматизованих виробничих лініях. Вони застосовуються для виробництва великого обсягу продукції, виробництво якого ділиться на кілька етапів.

Нині дослідження ринку сиру є дуже актуальним. У сучасних економічних умовах вітчизняний виробник має широкі можливості для захоплення внутрішнього ринку та виходу на зовнішні ринки. Саме тому дослідження рівня споживання сиру та сирних продуктів для українських товаровиробників є пріоритетним напрямом маркетингових досліджень.

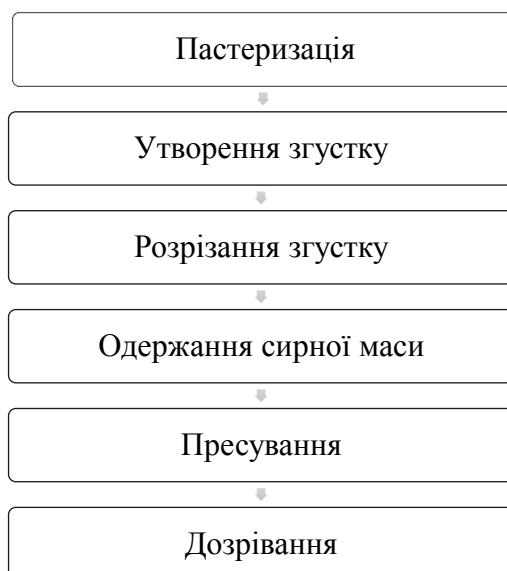


Рис. 2.1. Процес виробництва сиру

Джерело: побудовано автором

Український ринок сирів сьогодні вважається одним з основних сегментів українського харчового ринку, який динамічно змінюється. У даний час виробництвом сирів в країні займаються понад 150 підприємств, 2/3 з яких виготовляють тверді сичужні сири, решта – м'які та перероблені (плавлені) [43].

Ринок сиру свіжого за останні роки в Україні має тенденцію до зростання (рис. 2.2).

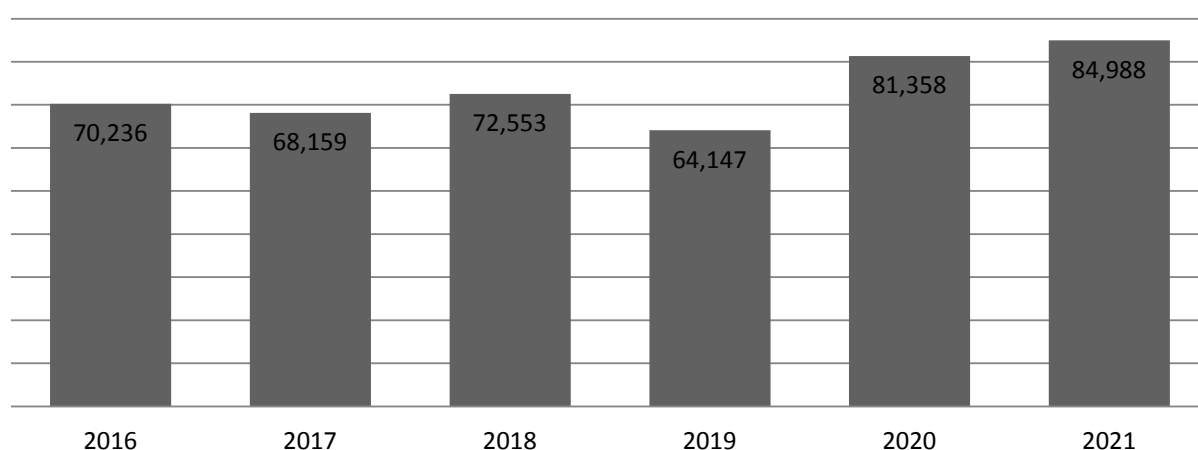


Рис. 2.2. Виробництво сиру свіжого неферментованого (недозрілого і невитриманого; включаючи сир із молочної сироватки та кисломолочний сир) в Україні, тис. тонн

Джерело: побудовано на основі даних [36]

Як видно з рисунку 2.2, обсяги виробництва сиру свіжого в Україні у 2021 році продовжили своє зростання (+ 7,4% порівняно з даними 2020 р.).

Дані щодо виробництва сиру твердого в Україні представлено на рисунку 2.3.

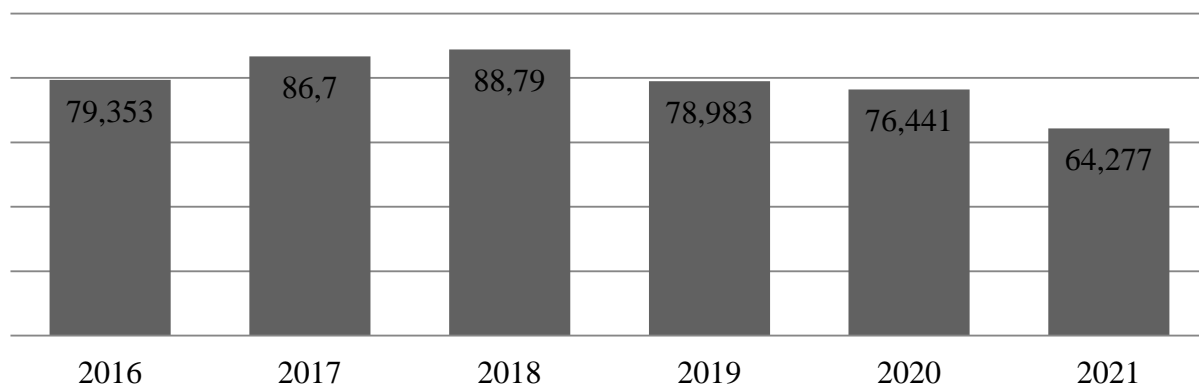


Рис. 2.3. Виробництво сиру твердого в Україні, тис. тонн

Джерело: побудовано на основі даних [36]

Як видно з рисунку 2.3, обсяги виробництва сиру твердого в Україні у 2021 році продовжили своє зниження (на 16% порівняно з даними 2020 р.).

Дані щодо виробництва сиру м'якого та розсільного в Україні представлено на рисунку 2.4.

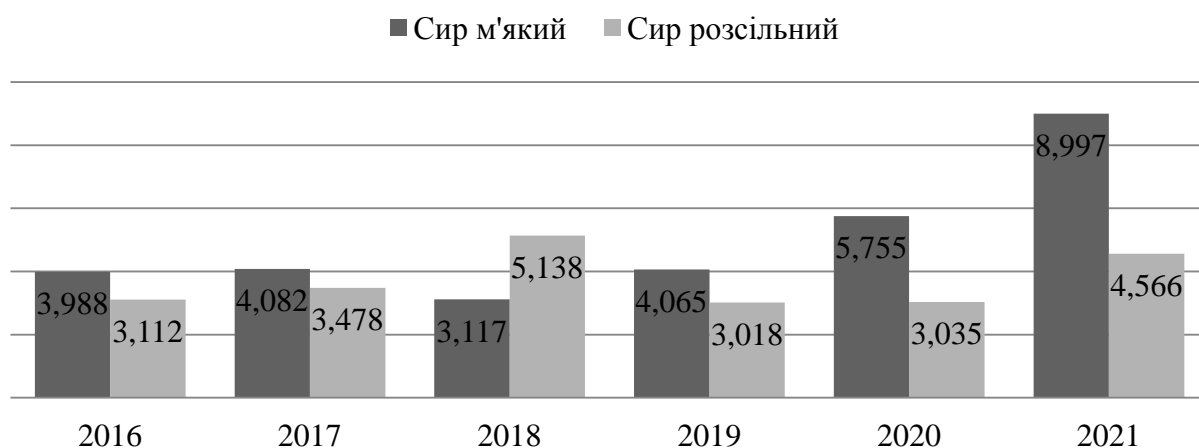


Рис. 2.4. Виробництво сиру м'якого та розсільного в Україні, тис. тонн

Джерело: побудовано на основі даних [36]

Як видно з рисунку 2.4, обсяг виробництва сиру м'якого та розсільного за 2016-2021 рр. в Україні мав тенденцію до зростання.

Дані щодо виробництва сиру плавленого в Україні представлено на рисунку 2.5.

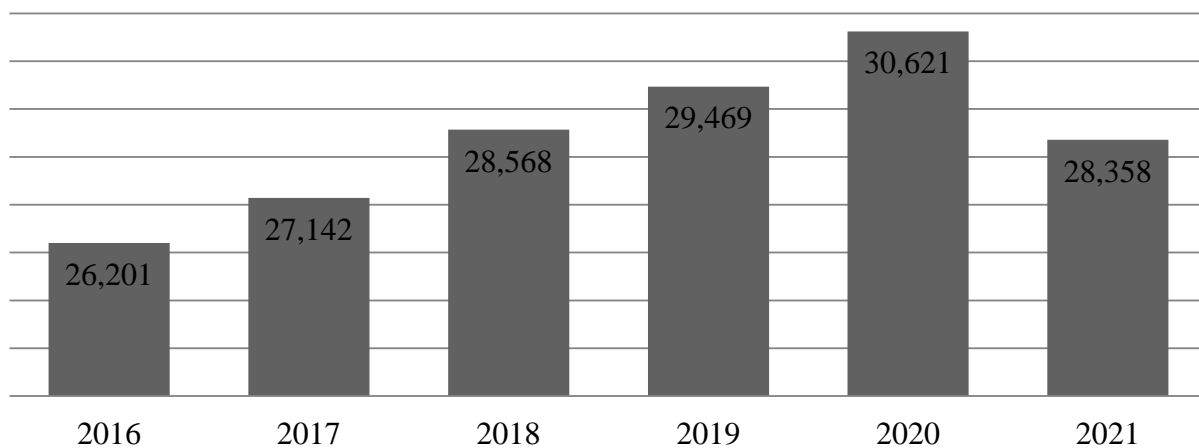


Рис. 2.5. Виробництво плавленого сиру в Україні, тис. тонн

Джерело: побудовано на основі даних [36]

Обсяги виробництва сиру плавленого у 2021 році дещо знизилися проти їх рівня 2020 року, повернувшись на рівень 2018 року.

Труднощі, з якими стикаються виробники твердого сиру в Україні: високі ціни на якісну сировину; застаріле обладнання; зростання цін на енергоносії; висока конкуренція; обмежені можливості виходу на нові зовнішні ринки; митні бар'єри; неефективна система збуту та реалізації продукції [43].

Аналіз ринку сирів демонструє, що є достатня їх пропозиція в Україні. Попит на сири та їх споживання щороку зростає. На думку експертів, Україна має всі потужності для розширення експортних можливостей. Для цього передусім потрібно проводити контроль якості продукції, налагоджувати логістику, постачати фермерські господарства обладнанням, яке забезпечить збереження всіх корисних речовин у молоці при перевезенні.

2.2. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод» зареєстровано у 2004 році. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю. Досліджувана компанія є комерційною організацією, так як вона переслідує головну мету – отримання максимального прибутку.

Загальні відомості про підприємство наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Загальні відомості про ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показник	Характеристика
1) Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»
2) Скорочене найменування	ТОВ «Пирятинський сирзавод»
3) Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
4) Форма власності	Недержавна власність
4) Код ЄДРПОУ	00446865
5) Дата реєстрації	26.10.2004
6) Розмір статутного капіталу	13 350 390 грн.
7) Юридична адреса	Україна, 37000, Полтавська область, Пирятинський район, місто Пирятин, вулиця Сумська, будинок 1
8) Керівник	Бартошак Володимир Анатолійович
9) Головний бухгалтер	

Джерело: сформовано автором на основі [44, 45]

Підприємство є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, юридичною особою приватного права, підприємницьким товариством відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, в межах якого відповідає за своїми зобов'язаннями, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в установах банків, круглу печатку та штампи зі своїм

найменуванням й ідентифікаційним кодом, фірмові бланки, товарний знак, емблему та інші реквізити й атрибути.

Підприємство має право від свого імені укладати договори, виконувати обов'язки пов'язані з його діяльністю, бути позивачем і відповідачем у суді. Воно має право здійснювати будь-яку підприємницьку діяльність, яка не суперечить законодавству України і відповідає меті передбаченій статутом.

Основним видом діяльності підприємства «Пирятинський сирзавод» згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51). Інші види діяльності:

- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами (КВЕД 46.33);
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами (КВЕД 47.11);
- вантажний автомобільний транспорт (КВЕД 49.41);
- дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки (КВЕД 73.20);
- інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. (КВЕД 74.90).

ТОВ «Пирятинський сирзавод» – підприємство харчової промисловості у м. Пирятин Полтавської області. Входить до складу холдингу «Молочний альянс». Логотип компанії наведено на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Логотип ТОВ «Пирятинський сирзавод» [46]

Коротку історію розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлено на рисунку 2.7.

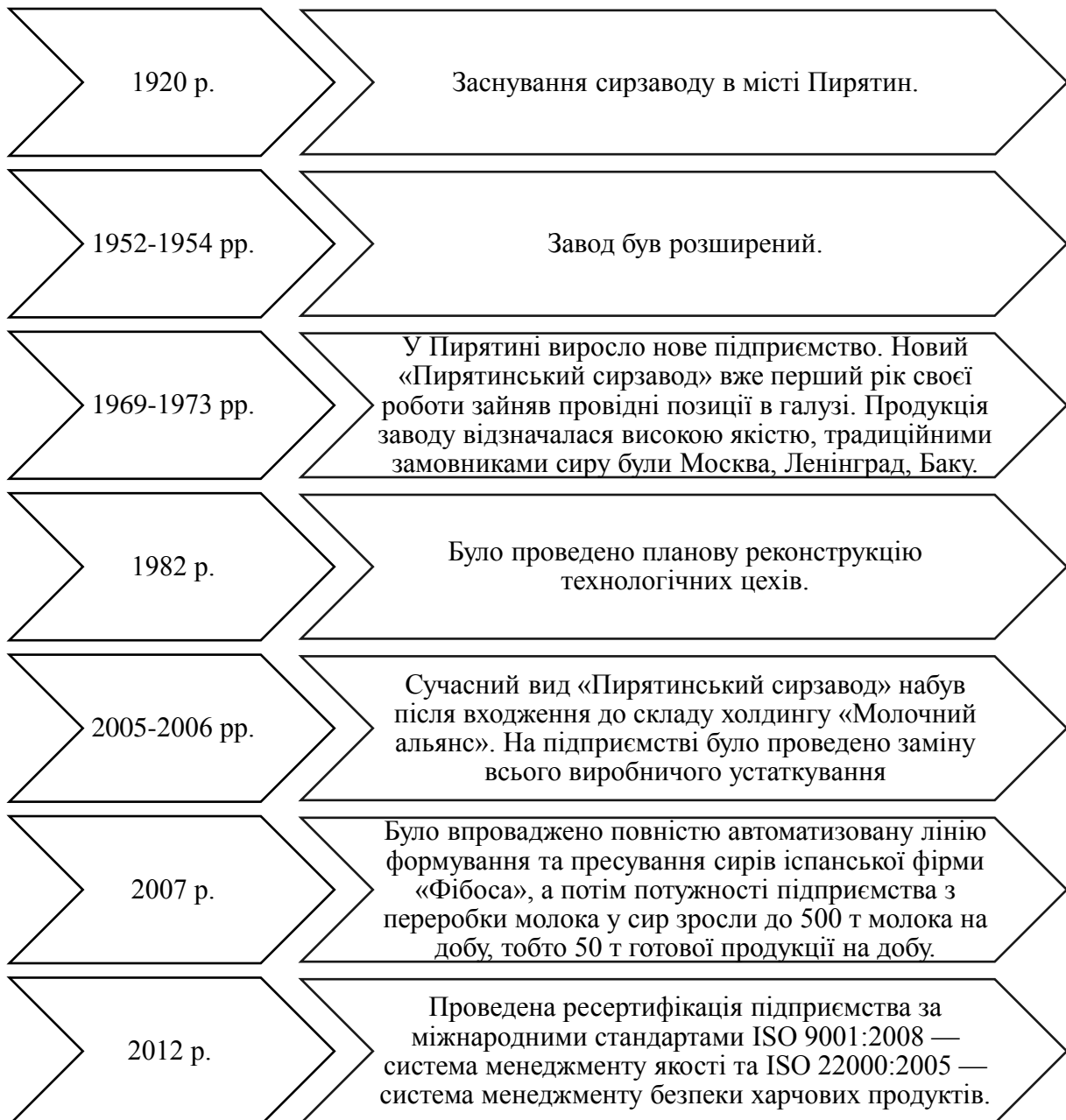


Рис. 2.7. Історія розвитку Пирятинського сирзаводу

Джерело: побудовано автором на основі [47]

Місією ТОВ «Пирятинський сирзавод» є постійний розвиток сироварного виробничого комплексу, що пропонує споживачам високоякісну продукцію, яка є необхідною і доступною для споживачів, забезпечує поступальний розвиток і стабільне зростання добробуту співробітників.

Продукція підприємства реалізується індивідуальним підприємцям і юридичним особам. Маркетингова політика товариства ставить перед собою

мету – задовольнити потреби ринку в якісній продукції. Стратегічним для підприємства є збереження своїх клієнтів та розширення асортименту.

Основні види продукції та послуг ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

- виробництво сиру;
- виробництво сиру плавленого;
- виробництво сухих молочних продуктів;
- оптова торгівля.

Дані для аналізу виробництва асортиментних позицій ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Показники асортименту ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Група	Асортимент
Вершковий сир	– крем-сир з зеленню 20% жиру – крем-сир 20% жиру
М'які та розсільні сири	– провволлене 180-300 г – провволлене копчене 180-300 г
Плавлені сири	– сири плавлені з добавка (5 найменувань) – янтарний з добавками та звичайний в баночці (4 найменування) – янтарний з добавками та звичайний ковбаскою (4 найменування) – сир копчений різаний – сир плавлений з шинкою, кмином та гірчицею (3 найменування) – сир «Голанський» 45% – сир «Вершковий» 55% – сир «Дружба» 55 %
Сири тверді вагові	– від твердого сиру «Вершкового» до «Горіхового (37 найменувань)
Сири тверді фасовані	– сири брусківі (21 найменування)

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Джерелами формування асортименту ТОВ «Пирятинський сирзавод» є споживчий попит на товар і його особливості та сировина, що використовується у виробництві, і її постачальники.

Головною особливістю та перевагою заводу є виготовлення сиру виключно з незбираного молока, без використання рослинних домішок і сухого молока. Окрім цього, на заводі виготовляється молочна продукція, суха демінералізована молочна сироватка та вершкове масло. Провідні

експерти сирної справи, що працюють у ТОВ «Пирятинський сирзавод», не тільки запроваджують нові стандарти сироваріння, а й задають тенденції розвитку всієї галузі.

Стратегією діяльності на 2023 рік є зростання експорту молочних продуктів та розширення національного ринку. На внутрішньому ринку, збільшення обсягів планується завдяки розширенню асортименту сирів плавлених, розширенню асортименту сирів твердих з фіксованою вагою, що, звичайно, є рухом в напрямку більшої зручності для споживача.

Чим краще продумана організаційна структура підприємства і чим точніше доводяться розпорядження керівників структурних підрозділів до підлеглих, тим вища ймовірність того, що компанія досягне добрих результатів у роботі. Рациональна побудова організаційної структури управління – це не лише доведений рецепт успіху у бізнесі; але й найкраще випробування якості управління.

На підприємстві «Пирятинський сирзавод» застосовується лінійно-функціональна структура управління (додаток А). Формування організаційної структури підприємства закріплюється документально у вигляді проекту організаційної структури управління, в якому закріплюються усі документи, які були розроблені на кожній стадії проектування.

Діяльність структурних підрозділів і виконавців регламентується спеціальними інструкціями, в яких викладені функції кожного органу управління, розподіл прав і обов'язків між ними, а всередині підрозділів – кожного виконавця.

Лінійний персонал підприємства здійснює загальне керівництво, для чого наділений необхідними правами. Функціональний апарат, до складу якого входять решта працівників, шляхом збору, обробки інформації та підготовки рішень допомагає лінійному персоналу здійснювати керівництво.

У роботі кожного структурного підрозділу на підприємстві особливе місце займають відповідальні фахівці у кожному відділі, кожен із яких керує відділом і безпосередньо підпорядковується директору підприємства.

Відповідно до цих функцій на підприємстві було створено підрозділи адміністративні, відокремлені, допоміжні, виробництва, закупівлі сировини та збуту. Доцільно розглянути їх функції.

У адміністративних підрозділах ТОВ «Пирятинський сирзавод» виконуються такі основні функції:

1) керівництво роботою з планування та економічного зростання для підприємства;

2) участь при розробці стратегії підприємства, при цьому основною метою є адаптація господарської діяльності підприємства та системи управління ним до умов, що постійно змінюються, зовнішнього та внутрішнього середовища;

3) складання середньострокових та довгострокових комплексних планів фінансової, комерційної та виробничої діяльності підприємства, тобто розробка бізнес-планів підприємства та узгодження і взаємопов'язання усіх розділів бізнес-плану;

4) організація та розробка прогресивних планових завдань, нормативів трудових та матеріальних витрат, складання проєктів за оптовими та роздрібними цінами на продукцію, визначення тарифів на роботу та послуги підприємства з урахуванням пропозиції їх ринку та попиту, основна мета при цьому – забезпечення запланованого обсягу прибутку та рентабельності;

5) складанням нормативної калькуляції та здійснення контролю за поточними змінами в документації;

6) організація постійного контролю за виконанням планових завдань, облік виконання планів у натуральному і вартісному виразі, аналіз швидкості і етапів виконання завдань за попередній період, мета – підвищити ефективність виробництва;

7) організація контролю над виконанням плану реалізації продукції, зниження собівартості продукції, підвищення рентабельності виробництва, встановленню і коригування цін, у своїй основна мета – методичне

керівництво та організація роботи відповідно до прогресивних форм господарювання;

8) оперативний контроль за станом основних виробничих засобів, використанням оборотних засобів, фондів економічного стимулювання;

9) систематичний контроль у галузі фінансових розрахунків з постачальниками сировини та матеріалів покупцями та споживачами продукції підприємства;

10) надання у визначені терміни фінансової звітності до податкової та інших вищих організацій;

11) організація постійного контролю за дотриманням підприємством та її відділами планової дисципліни;

12) надання дирекції підприємства підсумкових звітів.

До функцій відокремлених підрозділів ТОВ «Пирятинський сирзавод» входить:

- забезпечення безперебійної доставки сировини та матеріалів для роботи підприємства;

- розробка поточних та стратегічних планів у галузі матеріально-технічного постачання;

- організація складського господарства для підприємства;

- контроль за ефективністю витрачання сировини та матеріалів;

- контроль за складанням заявок на постачання матеріальних ресурсів та обґрунтування розрахунку їх потреб;

- пошук ринків збуту підприємства;

- забезпечення випуску продукції;

- забезпечення вхідного контролю сировини та матеріалів.

Основними завданнями виробничих підрозділів ТОВ «Пирятинський сирзавод» є планування та управління виробництвом, контроль якості у процесі виробництва. У рамках цієї функціональної галузі здійснюється:

- формування планів та графіків виробництва;

- планування та облік матеріальних ресурсів, необхідних для

здійснення виробничої діяльності;

- планування та облік робіт, що здійснюються у процесі виробничої діяльності;

- здійснення контролю за якістю продукції в процесі виробництва.

Допоміжні підрозділи ТОВ «Пирятинський сирзавод» займаються організаційно-технічним керівництвом, а також здійснюють контроль за безперебійною експлуатацією виробничого обладнання, здійснюють його ремонт у разі поломки. До функцій допоміжних підрозділів входить розробка графіків огляду виробничого обладнання, ліній комунікацій, визначення термінів капітального та поточного ремонту; ведення фінансових документів, які визначають витрати на ремонт виробничого обладнання, тощо.

Підрозділи закупівлі сировини ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідають за розробку схем завезення сировини, визначення раціональних розмірів партій поставок та частоти завезення; визначення оптимальних маршрутів та графіків завезення сировини; виконання низки інших заходів, що дозволяють оптимізувати матеріальний потік.

Функції підрозділів збуту ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

- 1) організація збуту готової продукції підприємства згідно з укладеними договорами з покупцями даної продукції;

- 2) укладання договорів на постачання продукції підприємства покупцям;

- 3) дотримання заходів щодо забезпечення плану реалізації продукції підприємства, виконання графіку завезення продукції, виходячи з асортиментного переліку;

- 4) організація приймання готової продукції з виробничих цехів відповідно до заявки, виробничого завдання, а також раціональне зберігання продукції, її облік та підготовчі роботи з відправки продукції покупцям.

Проаналізувавши організаційну структуру підприємства, можемо її визнати оптимальною, оскільки ТОВ «Пирятинський сирзавод» нормально функціонує та розвивається.

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсол., +/-	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1404740	1753605	348865	25
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1340406	1526469	186063	14
Адміністративні витрати	тис. грн.	18394	20624	2230	12
Витрати на збут	тис. грн.	50276	70542	20266	40
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1409076	1617635	208559	15
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	64334	227136	162802	253
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-13414	160257	173671	1295
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-42257	113548	155805	369
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	97804	92148	- 5656	- 6
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	566121	671808	105687	19
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	100494	135272	34777,5	35
Середньооблікова кількість працівників	осіб	610	588	- 22	- 4
Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	78129	86170	8041	10
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	95	87	- 8	- 9
Продуктивність праці	тис. грн. / особу	2303	2982	679	30
Фондоозброєність	тис. грн. / особу	160	157	- 4	- 2
Фондовіддача	грн. / грн.	14	19	5	32
Середньорічна заробітна плата працівника	грн.	10673	12212	1539	14
Рентабельність діяльності (продажів)	%	0	6,5	6,5	—
Рентабельність продукції	%	0	7,4	7,4	—
Рентабельність активів	%	0	16,9	16,9	—
Рентабельність власного капіталу	%	0	83,9	83,9	—

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Інформаційними джерелами для розрахунку показників і проведення аналізу є річна бухгалтерська звітність ТОВ «Пирятинський сирзавод»: Ф-1 «Звіт про фінансовий стан» та Ф-2 «Звіт про прибутки і збитки».

Актив балансу містить відомості про розміщення наявного в розпорядженні підприємства капіталу, про вкладення його в конкретне майно і матеріальні цінності. Розміщення коштів підприємства має велике значення у фінансовій діяльності та підвищенні її ефективності.

На основі даних таблиці 2.4 можна зробити наступні висновки.

Баланс ТОВ «Пирятинський сирзавод» в цілому збільшився на 19% протягом 2021-2022 рр. Ці зміни зумовлені, насамперед, позитивною динамікою рахунків в банках та зростанням власного капіталу в пасиві.

Власний капітал ТОВ «Пирятинський сирзавод» збільшився на 51% за 2021-2022 рр., що свідчить про покращення майнового стану підприємства.

Основні засоби ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовуються ефективно. Фондовіддача показує обсяг продукції в розрахунку на 1 грн. вартості основних засобів. За 2021-2022 рр. у ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігається зростання цього показника до 19 грн. (на 32%), що свідчить про зростання ефективності використання основних засобів.

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» зменшилася на 22 особи за 2021-2022 рр. та у 2022 році становила 588 осіб. Показник продуктивності праці зріс за аналізований період на 30%. Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства зросла на 14% у 2022 р. порівняно з показником 2021 р.

Фондоозброєність показує, яку величину вартості основних засобів має в своєму розпорядженні в процесі діяльності один працівник. У 2021 році фондоозброєність праці одного працівника становила 160 тис. грн./особу., у 2021 році даний показник зменшився до 157 тис. грн./особу.

Річна виручка ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом аналізованого періоду значно збільшилася (на 25%) і становила 1753605 тис. грн. за даними 2022 року. Чистий прибуток підприємства у 2022 році становив 113 548 тис.

грн. Зміна даних показників за 2021-2022 рр. наочно представлена на рисунку 2.8.



Рис. 2.8. Динаміка виручки та чистого прибутку ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2021-2022 рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.4

Собівартість товарів та послуг ТОВ «Пирятинський сирзавод» також показала зростання за аналізований період на 14%.

Рентабельність – це відносний показник, що визначає рівень прибутковості бізнесу. Показники рентабельності характеризують ефективність роботи організації в цілому, прибутковість різних напрямів діяльності (виробничої, комерційної, інвестиційної тощо); вони повніше, ніж прибуток, характеризують остаточні результати господарювання, тому що їх величина показує співвідношення ефекту з готівкою чи спожитими ресурсами. Ці показники використовують для оцінки діяльності організації та як інструмент в інвестиційній політиці та ціноутворенні.

У 2021 р. діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» була збитковою. У зв'язку з цим оцінку результативних показників ефективності підприємства

представлено за 2022 р.

Рентабельність діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2022 рік становила 6,5%. Отже, підприємству потрібно підвищувати показники рентабельності для того, щоб воно і його товари на ринку були конкурентоспроможними.

Результати оцінки поточного стану внутрішнього середовища ТОВ «Пирятинський сирзавод» за допомогою матриці аналізу внутрішнього середовища (за бізнес-функціями) відображені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Оцінка поточного стану внутрішнього середовища
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Характеристика середовища	Найменування показника	Важливість (вага) показника (0÷1)	Значення показника (0÷10)	Гармонізована оцінка
Маркетинг	1. Креативність в області реклами та збуту	0,1	6	0,6
	2. Проведення гнучкої цінової політики на ринку	0,15	5	0,75
	3. Налагоджена система постачання і збуту	0,2	7	1,4
	4. Наявність офіційного сайту	0,1	7	0,7
	5. Популярність і стабільна робота компанії, репутація	0,2	8	1,6
	6. Маркетингова активність	0,25	3	0,75
	Всього	1	-	5,8
Виробництво	1. Зручне розташування виробничих будівель підприємства	0,2	5	1
	2. Оснащення організації сучасним обладнанням з урахуванням специфіки професійної діяльності	0,4	8	3,2
	3. Реконструкція та оновлення виробничих потужностей	0,3	8	2,4
	4. Наявність вільних виробничих потужностей	0,1	7	0,7
	Всього	1	-	7,3
Інноваційна діяльність	1. Інформаційне забезпечення	0,5	7	3,5
	2. Інноваційний потенціал	0,5	3	1,5
	Всього	1	-	5

Характеристика середовища	Найменування показника	Важливість (вага) показника (0÷1)	Значення показника (0÷10)	Гармонізована оцінка
Фінанси	1. Стан власних оборотних коштів і ліквідності	0,35	4	1,4
	2. Рентабельність діяльності	0,4	3	1,2
	3. Зацікавленість зовнішніх інвесторів, залучення інвестицій	0,25	5	1,25
	Всього	1	-	3,85
Управління персоналом	1. Висока компетентність і кваліфікація персоналу	0,35	8	2,8
	2. Досвідчений управлінський персонал	0,2	6	1,2
	3. Відтік молодих кваліфікованих кадрів	0,25	4	1
	4. Ефективні методи управління персоналом	0,2	6	1,2
	Всього	1	-	6,2
Менеджмент	1. Безперервне планування діяльності підприємства	0,3	8	2,4
	2. Оптимальна організаційна структура	0,25	7	1,75
	3. Контроль і реалізація відповідних заходів щодо стабілізації умовитованості співробітників у відповідність до потреб	0,2	8	1,6
	4. Ефективна структурно-функціональна система контролювання	0,25	9	2,25
	Всього	1	-	8

Джерело: складено автором

Таким чином, за допомогою даних таблиці були виявлені найбільш важливі чинники внутрішнього середовища, що впливають на ефективність діяльності компанії «Пирятинський сирзавод».

Найсильніші сторони досліджуваного підприємства стосуються менеджменту, виробництва та управління персоналом.

Серед них варто відзначити:

– ефективну структурно-функціональну систему контролювання на підприємстві;

- контроль і реалізацію відповідних заходів щодо стабілізації умотивованості співробітників у відповідність до потреб;
- безперервне планування діяльності підприємства;
- висока компетентність і кваліфікація персоналу;
- оснащення підприємства сучасним обладнанням з урахуванням специфіки професійної діяльності та ін.

Структура сучасного підприємства безпосередньо залежить від зовнішнього середовища, в якому воно функціонує. Будь-яке підприємство має підлаштовуватися до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища і до ринку, на якому воно функціонує. Під ці зміни повинна підлаштовуватися і внутрішня структура управління підприємством, адаптована до всіх змін зовнішнього середовища.

В умовах вторгнення РФ на територію України ТОВ «Пирятинський сирзавод» продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання.

У той же час наявні обставини, які можуть мати негативний вплив на фінансове становище ТОВ «Пирятинський сирзавод», а саме:

- активи підприємства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України;
- одне з підприємств, яке входить до групи компаній «Молочний Альянс», знаходиться на території проведення бойових дій, що збільшує ризик пошкодження або втрати контролю над активами.

Через фактор військових дій в Україні є неможливим врахувати всі негативні обставини, які можуть виникнути в зв'язку з цим.

За методологією І. Адізеса ТОВ «Пирятинський сирзавод» знаходиться на етапі зрілості, про що свідчить його фінансове становище та зростання доходів від профільної діяльності. Підприємству вдається зберігати стійке становище у зовнішньому середовищі. Дедалі більше інвестицій спрямовується на розвиток технології виробництва. Скорочення витрат і

збільшення продуктивності досягаються зниженням прямих і непрямих витрат, раціональним використанням ресурсів.

2.3. Дослідження стратегічного планування на підприємстві

Планування є найважливішою функцією управління підприємством. У ТОВ «Пирятинський сирзавод» стратегічне планування здійснює дирекція. Поточне та оперативне планування здійснюють лінійні керівники.

Усі бізнес-плани у ТОВ «Пирятинський сирзавод» складаються у межах стратегічного плану підприємства. Контур стратегічного планування ТОВ «Пирятинський сирзавод» включає наступні етапи складання стратегічного плану підприємства:

- 1) стратегічний аналіз: аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища; аналіз ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей);
- 2) визначення політики підприємства (цілепокладання);
- 3) формулювання базової стратегії і вибір альтернатив: визначення базової стратегії; вибір стратегічних альтернатив;
- 4) формулювання функціональних стратегій: стратегія маркетингу; фінансова стратегія; стратегія виробництва; соціальна стратегія; стратегія організаційних змін;
- 5) формування продуктової стратегії (бізнес-плани щодо виготовлення нової продукції).

Результатом діяльності за такою схемою складання стратегічного плану підприємства є «Стратегічний план підприємства», що включає наступні розділи: 1. Цілі та завдання підприємства. 2. Поточні операції та довгострокові завдання. 3. Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи). 4. Функціональні стратегії. 5. Найбільш значущі проекти (програми). 6. Позаекономічна діяльність. 7. Капіталовкладення та ресурсний розподіл. 8. Планування ризиків (формування резервних

стратегій).

Стратегічний план за вищенаведеною структурою відображає також відображає наступні моменти: виклад і бачення цілей керівництвом підприємства; передумови, на яких заснований план; стратегічні проблеми, які виникають при оцінці, аналізі ділового навколишнього середовища; оцінка розбіжностей і прибутковості; стратегії; деталізований аналіз ризику; фінансові результати плану.

У ТОВ «Пирятинський сирзавод» впроваджена система оперативного планування діяльності. Оперативні плани розробляються на термін від місяця до кварталу. Так як асортимент продукції та послуг різний, то плани складаються по напрямках діяльності.

Система оперативного планування дозволяє враховувати особливості оперативної роботи підприємства і своєчасно вносити корективи в річний план. Таким чином, в ТОВ «Пирятинський сирзавод» формується система безперервного планування діяльності.

Система стратегічного планування дає можливість акціонерам та менеджменту компанії визначитися з напрямом та темпом розвитку бізнесу, окреслити глобальні тенденції ринку, зрозуміти, які організаційні та структурні зміни мають відбутися в компанії, щоб вона стала конкурентоспроможною, в чому її перевага, які інструменти необхідні для успішного розвитку.

Початковим етапом розробки стратегічного плану є формулювання місії підприємства.

Місія ТОВ «Пирятинський сирзавод»: постійний розвиток сироварного виробничого комплексу, що пропонує споживачам високоякісну продукцію, яка є необхідною і доступною для споживачів, забезпечує поступальний розвиток і стабільне зростання добробуту співробітників.

Стратегічні цілі підприємства:

- 1) інноваційний розвиток;
- 2) впровадження високоякісних технологій виробництва;

- 3) забезпечення стійкого щорічного зростання показників ефективності та прибутковості;
- 4) повна автоматизація бізнес-процесів;
- 5) підвищення ефективності управлінських процесів;
- 6) забезпечення найвищих стандартів роботи для працівників;
- 7) забезпечення постійного розвитку персоналу;
- 8) позиціонування підприємства як надійного бізнес-партнера;
- 9) забезпечення найвищої довіри суспільства;
- 10) диверсифікація бізнесу.

Наступним етапом стратегічного планування є визначення можливостей та загроз, що виникають у зовнішньому середовищі, а також сильних та слабких сторін підприємства. Для цього було проведено SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод».

SWOT-аналіз – один з найефективніших інструментів у стратегічному менеджменті. SWOT-аналіз є необхідним методом, що дозволяє здійснити багаторівневу діагностику і скласти «проблемне поле». Для цього визначаються сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища досліджуваного підприємства на поточний момент часу. Можливості та загрози визначаються як чинники зовнішнього середовища, враховується їх ієрархічність по відношенню до досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

SWOT-аналіз допомагає скласти структурований опис середовища та особливостей діяльності компанії, на підставі якого можна зробити висновки. Потрібно враховувати, що сильні і слабкі сторони є внутрішніми особливостями ТОВ «Пирятинський сирзавод». Можливості та загрози, пов'язані з зовнішнім середовищем, впливають на компанію, але компанія не має можливості впливати на них. Компанії доводиться підлаштовуватися під зовнішнє середовище.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» орієнтується на збільшення частки ринку і обсягів продажу. На основі виділених чинників сильних та слабких сторін, можливостей та потенційних загроз для підприємства в таблиці 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

	Можливості	Загрози
Зовнішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – зростання популярності здорового харчування – формування нових сегментів ринку – залучення нових споживачів – розвиток та проникнення інтернету, онлайн-торгівлі, розвиток мобільних пристроїв – науково-технічний прогрес в сфері виробництва та в соціальній сфері – впровадження та розвиток інноваційних технологій – розвиток конкурентних технологій 	<ul style="list-style-type: none"> – військова агресія проти України – зниження реальних грошових доходів населення – високі адміністративні бар'єри – посилення конкуренції на міжнародному рівні – зростання рівня інфляції – економічна криза та її вплив на економіку – зростання цін на сировину – рівень міграції та міграційні настрої – відтік працівників – форс-мажорні обставини
	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішні фактори	<ul style="list-style-type: none"> – якість продукції – широкий товарний асортимент – позитивний імідж бренду – наявність лояльних споживачів – активна маркетингова підтримка – високий ступінь дотримання договірних зобов'язань щодо кінцевих споживачів – стійкі фінансові показники – добре навчені та грамотні співробітники – регулярне підвищення кваліфікації фахівців, навчання спеціалізованим продуктам – здатність вести конкурентну боротьбу 	<ul style="list-style-type: none"> – висока собівартість – слабка активність в соціальних мережах – не відповідність показників з енергетичного, ресурсного споживання світовим стандартам – вплив зацікавлених сторін, таких як неурядові організації, групи протесту та тиску, активістські рухи

Джерело: складено автором

запропоновано 4 пари різних заходів:

- 1) сильні сторони – можливості (S – O);
- 2) сильні сторони – загрози (S – T);
- 3) слабкі сторони – можливості (W – O);
- 4) слабкі сторони – загрози (W – T).

Ключовими чинниками успіху ТОВ «Пирятинський сирзавод» виступають фінансові ресурси, інновації, якість виробництва, ефективність виробництва (економія на масштабі виробництва, ефект накопичення досвіду).

За таких умов для ТОВ «Пирятинський сирзавод» можливі такі альтернативи подальшого розвитку:

Матриця SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

«Сильні сторони та можливості»	«Сильні сторони та загрози»
<ul style="list-style-type: none"> – постійне розширення асортименту продукції – підвищення якості продукції та виробничо-технічної бази за рахунок нових технологій – закріплення позиції бренду – інтеграція з виробниками основних ресурсів – підвищення рентабельності 	<ul style="list-style-type: none"> – гнучка цінова політика – висококваліфіковане керівництво дозволяє оперативно реагувати на загрози – страхування постачання, стимулювання партнерів – прагнення уникнути плинності кадрів, прищепити працівникам відданість компанії
«Слабкі сторони та можливості»	«Слабкі сторони та загрози»
<ul style="list-style-type: none"> – розробка ефективних маркетингових стратегій – високі витрати на впровадження нових технологій – труднощі при інтеграції інноваційних технологій – аутсорсинг, розподіл функцій між суміжними організаціями – впровадження комплексного обліку ресурсоспоживання – страхування на випадок стихійного лиха 	<ul style="list-style-type: none"> – втрата частки ринку через сильних конкурентів – зниження прибутку через високі витрати – адаптація до умов та вимог, що змінюються – пошук нових напрямків діяльності – пошук нових партнерів

Джерело: складено автором

1) підтримка існуючої бізнес-моделі розвитку з незначними трансформаціями у процесі поточної діяльності;

2) суттєве скорочення витрат шляхом закриття неефективних напрямів бізнесу (стратегія скорочення);

3) прискорений розвиток бізнесу за рахунок збільшення асортименту та обсягів реалізації у найбільш ефективних сегментах з одночасною перебудовою виробничих та маркетингових процесів (стратегія зростання).

Найкращою з погляду досягнення стратегічних цілей розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» є стратегія зростання.

Для надання оцінки ефективності варто провести також PEST-аналіз для ТОВ «Пирятинський сирзавод». PEST-аналіз дозволяє вивчити економічні фактори та спосіб розподілу ресурсів на державному рівні, що має значення для діяльності організації. Цей аналіз допомагає виявити вплив макросередовища на підприємство. SWOT-аналіз, зі свого боку, дозволяє

аналізувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність підприємства. Комбінування цих двох методик дозволяє отримати комплексну оцінку ситуації.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Вступ України в ЄС	0,2	2	0,4	1. Зміна у структурі доходів та витрат населення	0,3	3	0,9
2. Діюче законодавство в країні	0,3	3	0,9	2. Мобільність працюючого населення	0,2	2	0,4
3. Державне регулювання конкуренції в галузі	0,2	3	0,6	3. Демографічна ситуація в країні	0,2	1	0,2
4. Зростання податкового навантаження	0,3	3	0,9	4. Зміна у рівні та стилі життя населення	0,3	3	0,9
	1	2,7	2,8		1	2,3	2,4
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Зростання темпів інфляції	0,3	3	0,9	1. Рівень розвитку науки і техніки	0,3	2	0,6
2. Підвищення цін постачальниками	0,3	3	0,9	2. Державна технічна та інноваційна політика	0,4	3	1,2
3. Ціни на енергоносії	0,1	3	0,3	3. Введення нових технологій у галузь	0,3	3	0,9
4. Платоспроможний попит	0,3	3	0,9				
	1	3	3		1	2,67	2,7

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

На підставі наданого PEST-аналізу для ТОВ «Пирятинський сир завод» можна зробити наступні висновки щодо оцінки стратегічного планування.

1. Політичні фактори:

- вступ України в ЄС: оцінка V(0,2) B(2) P(0,4) – цей фактор має помірний вплив на стратегічне планування. Вступ до ЄС може відкрити нові можливості для підприємства у відносинах з європейським ринком;

- діюче законодавство в країні: Ооцінка V(0,3) B(3) P(0,9) – цей фактор має значний вплив на стратегічне планування. Наявність стабільного та відповідного законодавства сприяє підприємству в управлінні та розвитку;

- державне регулювання конкуренції в галузі: оцінка V(0,2) B(3) P(0,9) – цей фактор також має значний вплив на стратегічне планування. Ефективне регулювання конкуренції може забезпечити справедливі умови для підприємства.

2. Соціальні фактори:

- зміна у структурі доходів та витрат населення: оцінка $V(0,3)$ $B(3)$ $P(0,9)$ – цей фактор має значний вплив на стратегічне планування. Необхідно враховувати зміни в споживчому поведінці та адаптувати продукцію до потреб ринку;

- мобільність працюючого населення: оцінка $V(0,2)$ $B(2)$ $P(0,4)$ – цей фактор має помірний вплив на стратегічне планування. Мобільність праці може впливати на кадрову політику та необхідність залучення та утримання кваліфікованих співробітників;

- демографічна ситуація в країні: оцінка $V(0,2)$ $B(1)$ $P(0,2)$ – цей фактор має незначний вплив на стратегічне планування. Однак, врахування демографічних змін може бути важливим для визначення цільової аудиторії та ринкових можливостей;

- зміна у рівні та стилі життя населення: оцінка $V(0,3)$ $B(3)$ $P(0,9)$ – цей фактор має значний вплив на стратегічне планування. Потреби та вимоги споживачів щодо продукції та життєвого стилю можуть змінюватися, що потребує відповідної стратегічної відповіді.

3. Економічні фактори:

- зростання темпів інфляції: оцінка $V(0,3)$ $B(3)$ $P(0,9)$ – цей фактор має значний вплив на стратегічне планування. Інфляція може впливати на вартість ресурсів, витрати на виробництво та ціни на ринку;

- підвищення цін постачальниками: оцінка $V(0,3)$ $B(3)$ $P(0,9)$ – цей фактор має значний вплив на стратегічне планування. Збільшення цін постачальників може впливати на вартість виробництва та прибутковість підприємства;

- ціни на енергоносії: оцінка $V(0,1)$ $B(3)$ $P(0,3)$ – цей фактор має помірний вплив на стратегічне планування. Загроза високих цін на енергоносії може вимагати ефективного енергозбереження та пошуку альтернативних джерел енергії;

- платоспроможний попит: оцінка $V(0,3) B(3) P(0,9)$ – цей фактор має значний вплив на стратегічне планування. Забезпечення платоспроможного попиту є ключовим для збереження прибутковості підприємства.

4. Технологічний фактор:

- рівень розвитку науки і техніки: оцінка $V(0,3) B(2) P(0,6)$ – цей фактор має помірний вплив на стратегічне планування. Розвиток науки і техніки може створювати нові можливості та вимагати впровадження нових технологій у галузь;

- державна технічна та інноваційна політика: оцінка $V(0,4) B(3) P(1,2)$ – цей фактор має значний вплив на стратегічне планування. Підтримка державної політики щодо технічного розвитку та інновацій може сприяти конкурентоспроможності підприємства;

- уведення нових технологій у галузь: оцінка $V(0,3) B(3) P(0,9)$ – цей фактор також має значний вплив на стратегічне планування. Впровадження нових технологій може забезпечити конкурентну перевагу та покращити ефективність виробництва.

Отже, оцінка стратегічного планування ТОВ «Пирятинський сирзавод» заснована на врахуванні різних факторів, які впливають на діяльність підприємства. Зазначені фактори свідчать про те, що підприємство успішно залучає та приймає співробітників, не має проблем з податками та конкуренцією. Однак, існує загроза високих витрат на енергетичні ресурси та можливий економічний спад, які потребують відповідного управлінського уваги та стратегічного планування для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Результати проведеного аналізу PEST вказують на те, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» успішно залучає та приймає співробітників, не стикається з проблемами високого рівня податків та нечесної конкуренції. Однак, існує загроза високих витрат на енергетичні ресурси, а також загальний економічний спад може негативно вплинути на функціонування компанії.

Ці фактори свідчать про те, що в сучасних умовах економічного розвитку найбільший вплив на діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» мають економічні чинники. Тому при розробці стратегії компанії необхідно належним чином враховувати ці фактори та надати їм відповідну увагу.

Огляд діяльності підприємства показує, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» є провідним виробником молочних продуктів в Україні, з багаторічним досвідом виробництва та продажу сиру, масла, йогурту, вершків та інших продуктів на території країни та за її межами. Підприємство має сучасне виробниче обладнання та висококваліфікований персонал, що дозволяє виробляти продукцію високої якості та забезпечувати її стабільний попит на ринку.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проаналізовано діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод», основним видом діяльності якого згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є перероблення молока, виробництво масла та сиру (КВЕД 10.51).

Український ринок сирів сьогодні вважається одним з основних сегментів українського харчового ринку, який динамічно змінюється. У даний час виробництвом сирів в країні займаються понад 150 підприємств, 2/3 з яких виготовляють тверді сичужні сири, решта – м'які та перероблені (плавлені).

Ринок сиру свіжого за останні роки в Україні має тенденцію до зростання. У 2021 році обсяги виробництва сиру свіжого продовжили своє зростання (+7,4% порівняно з даними 2020 р.). Обсяг виробництва сиру м'якого та розсільного за період 2016-2021 рр. в Україні також має тенденцію до зростання. Обсяги виробництва сиру твердого у 2021 році продовжили своє зниження (на 16% порівняно з даними 2020 р.). Обсяги виробництва сиру плавленого у 2021 р дещо знизилися проти їх рівня 2020 р.,

повернувшись на рівень 2018 року. Попит на сири та їх споживання щороку зростає. Україна має всі потужності для розширення експортних можливостей.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» – підприємство харчової промисловості у м. Пирятин Полтавської області, що входить до складу холдингу «Молочний альянс».

Основними видами продукції та послуг ТОВ «Пирятинський сирзавод» є: виробництво сиру; виробництво сиру плавленого; виробництво сухих молочних продуктів; оптова торгівля.

На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління.

За даними 2021 р. діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» була збитковою. Рентабельність діяльності підприємства у 2022 р. становила 6,5%.

У ТОВ «Пирятинський сирзавод» стратегічне планування здійснює дирекція. Поточне та оперативне планування здійснюють лінійні керівники.

Усі бізнес-плани у ТОВ «Пирятинський сирзавод» складаються у межах стратегічного плану підприємства, що включає наступні розділи: 1. Цілі та завдання підприємства. 2. Поточні операції та довгострокові завдання. 3. Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи). 4. Функціональні стратегії. 5. Найбільш значущі проекти (програми). 6. Позаекономічна діяльність. 7. Капіталовкладення та ресурсний розподіл. 8. Планування ризиків (формування резервних стратегій).

На основі проведеного SWOT-аналізу визначено, що ключовими чинниками успіху ТОВ «Пирятинський сирзавод» є фінансові ресурси, інновації, якість виробництва, ефективність виробництва (економія на масштабі виробництва, ефект накопичення досвіду). Найкращою з погляду досягнення стратегічних цілей розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» є стратегія зростання.

На основі проведеного PEST-аналізу для ТОВ «Пирятинський сирзавод» зроблено висновки, що оцінка стратегічного планування

підприємства ґрунтується на вивченні різних факторів, що впливають на його функціонування. Зазначені фактори вказують на успішне залучення та прийняття співробітників, відсутність проблем з податками та конкуренцією. Однак, присутність ризику високих витрат на енергетичні ресурси та можливого економічного спаду потребує відповідного керівництва та стратегічного планування для забезпечення стійкого розвитку підприємства.

У цілому підприємство виявляє високий рівень стратегічного планування та використання інструментів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. При цьому дії підприємства зорієнтовані на досягнення високих стратегічних цілей, забезпечуючи стабільний розвиток та конкурентоспроможність на ринку молочних продуктів.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

3.1. Програма діяльності щодо вдосконалення стратегічного планування у ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Пристосування до нових умов змушує ТОВ «Пирятинський сирзавод» вносити істотні зміни в планування свого розвитку, основним завданням якого є забезпечення стійкої конкурентної переваги на мінливому галузевому ринку. Виявлено два ключових вектора стратегій підприємств харчової промисловості: зміцнення присутності на місцевому ринку, перш за все шляхом поліпшення якості товарів та послуг, що вже надаються, а також розробка нових видів продукції за рахунок масштабних досліджень і розробок.

У світовій практиці вже досить давно усвідомлено, що управління будь-яким об'єктом господарської діяльності (регіон, галузь, місто, підприємство) як процес починається з стратегічного планування. Наявність стратегічного планування необхідно для довгострокової ефективності діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Основні положення сучасної методології стратегічного планування для ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлені на рисунку 3.1.

Стратегічний план як результат процесу стратегічного планування, як прийнято вважати, повинен будуватися, на відміну від перспективних планів, на досить тривалий період, щоб врахувати можливі великі технологічні зрушення, пов'язані зі зміною поколінь техніки, зміни траєкторій економічної і соціальної динаміки і т. п. Для тривалого стійкого існування підприємства, за твердженнями фахівців, далеке бачення перспектив є необхідною умовою.

Стратегічне планування здебільшого є творчим процесом, який так само повинен включати багато досвіду, знань і умінь. Навички аналізу даних, а також вміння синтезувати результати аналізу та прогнозів допоможуть у

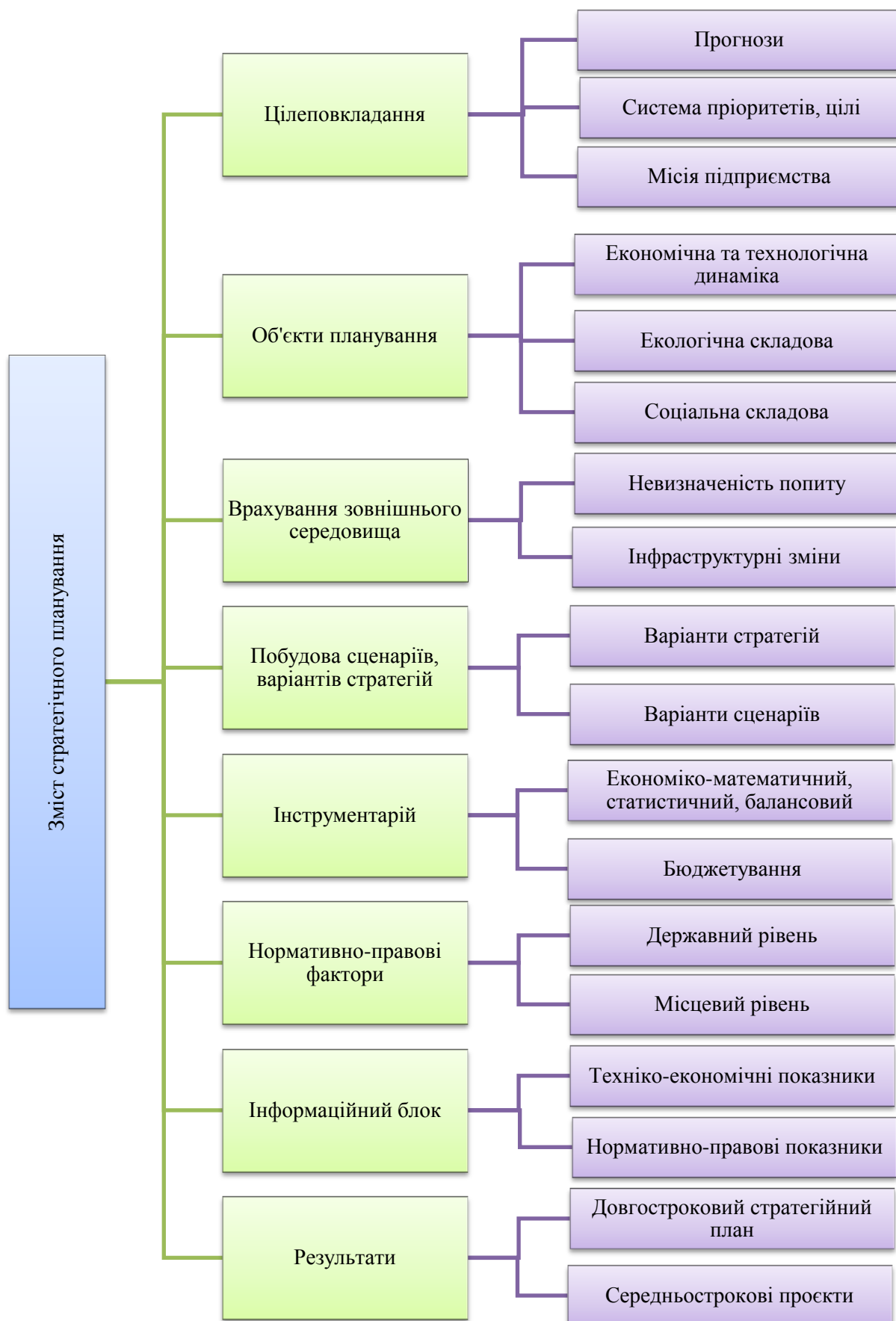
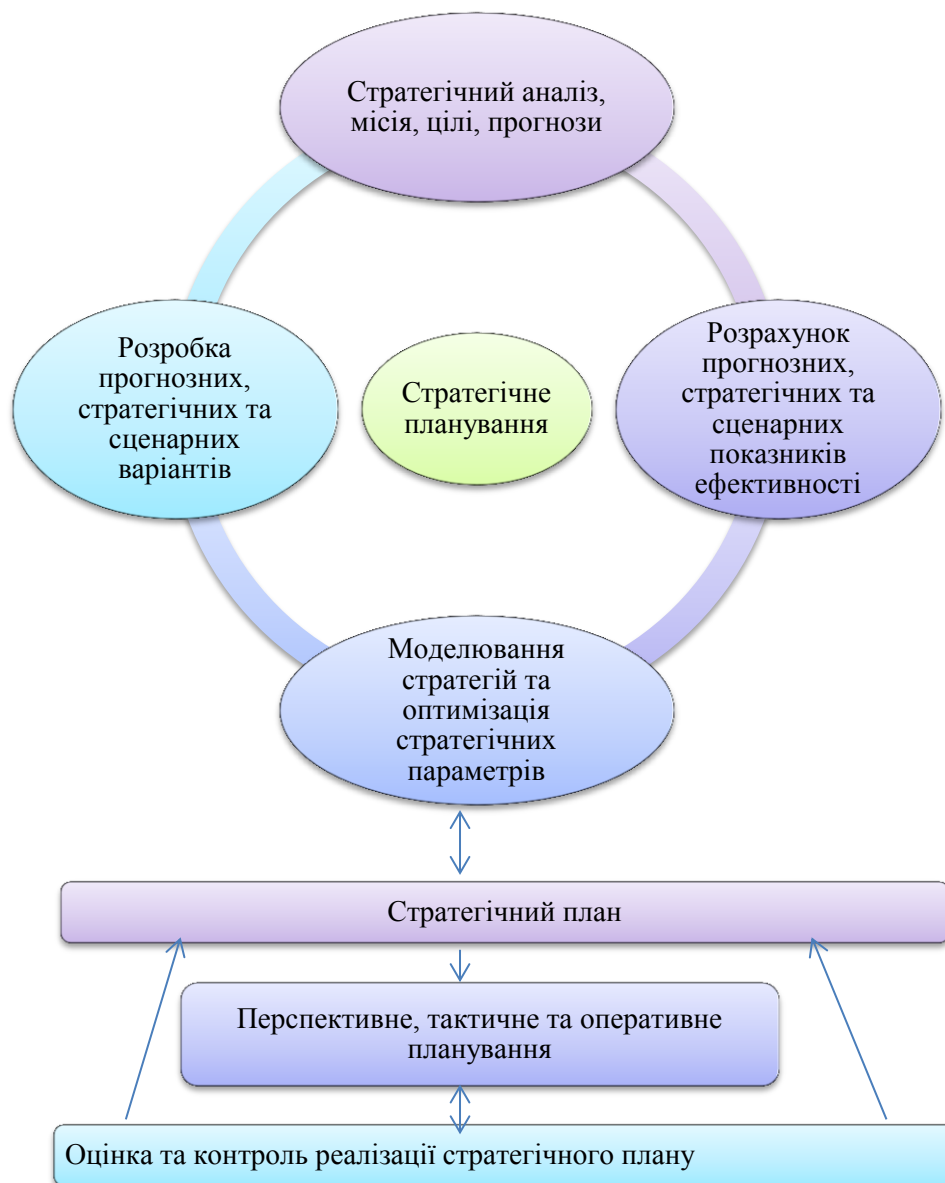


Рис. 3.1. Процес стратегічного планування «Пирятинський сирзавод»

Джерело: побудовано автором

успішному плануванні розвитку компанії.

Прогнози, цілі та місія підприємства складають найбільш значимий у всьому процесі стратегічного планування єдиний процес визначення мети розвитку підприємства (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Схема процесу стратегічного планування
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Джерело: побудовано автором

Як зазначалось у підрозділі 2.3, місією ТОВ «Пирятинський сирзавод» є постійний розвиток сироварного виробничого комплексу, що пропонує споживачам високоякісну продукцію, яка є необхідною і доступною для

споживачів, забезпечує поступальний розвиток і стабільне зростання добробуту співробітників.

Бачення ТОВ «Пирятинський сирзавод»: бути беззаперечним лідером, який випускає сир та сирні продукти, гідні найвищої довіри з боку споживачів та партнерів.

У сучасних умовах доцільним є підхід до удосконалення стратегічного планування у ТОВ «Пирятинський сирзавод» на основі збалансованої системи показників.

Збалансована система показників (ЗСП) останнім часом стає ефективним і незамінним інструментом управління підприємствами різної галузевої спрямованості. Її базове призначення полягає в забезпеченні функцій збору, систематизації і аналізу інформації, необхідної для контролю і прийняття управлінських рішень.

ЗСП була розроблена в 1990 р. і стала результатом досліджень Девіда Нортона і Роберта Каплана, професорів Гарвардської школи економіки. Головною і єдиною метою професорів було виявити нові способи підвищення ефективності діяльності і досягнення цілей бізнесу.

При проведенні своїх досліджень професори Гарвардської школи економіки дотримувалися гіпотези: управління за допомогою фінансових показників не дає достатньої інформації для прийняття правильних і своєчасних управлінських рішень.

Основна ідея ЗСП полягає в тому, що компанія може стати успішною тільки тоді, коли розвивається планомірно, що в аспекті менеджменту має на увазі під собою розробку і реалізацію стратегічних планів.

Методологічно система збалансованих показників передбачає оцінку діяльності компанії, виходячи з чотирьох складових: фінансової; клієнтської; внутрішніх бізнес-процесів; інновацій та навчання.

Фактично ЗСП дозволяє з'єднати стратегічний і операційний рівень управління, а також зони колективної та індивідуальної відповідальності. ЗСП забезпечує баланс між тактичними і стратегічними завданнями, між

цілями і чинниками їх досягнення, а також між фінансовими і нефінансовими показниками. Не дивлячись на уявну, на перший погляд, складність і багатофакторність, система збалансованих показників дозволяє об'єднати кілька цілей в рамках єдиної стратегії.

Цілі і показники даної системи також розподіляються відповідно до чотирьох основних складових діяльності: фінанси, ринки і клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Збалансована система показників Р. Каплана та Д. Нортон

Джерело: побудовано автором на основі [48]

Приведений на рисунку 3.3 набір перспектив може бути адаптований до специфіки конкретної галузі або підприємства. Це відбувається на основі побудови системи збалансованих стратегічних цілей, які базуються як вирішальні, значимі з точки зору стратегії і критичні для досягнення успіху.

Зазначену систему можна значно ширше використовувати як сучасний інноваційний інструмент для оцінки та формування потенціалу розвитку

різних підприємств. Очевидно, що особлива увага повинна бути відведена переліку показників, що застосовуються.

Так, автори збалансованої системи показників Р. Каплан і Д. Нортон стверджують, що показником є якісна і кількісна оцінка процесів і явищ, що протікають в навколишньому середовищі. При цьому вчені пояснюють, що якісна сторона показника відображає зміст явища або процесу в конкретних умовах місця і часу, а кількісна – розмір, абсолютну або відносну величину в заданий час.

ЗСП дозволяє відстежувати виконання стратегії і виявляти найменш ефективні ланки на підприємстві.

Напрямок «Клієнти» сконцентровано на вимогах і бажаннях споживачів товарів та послуг. Розгляд даного напрямку необхідний, тому що досягнення цілей залежить від потреб споживачів. Прикладами цього напрямку є задоволеність споживача, прихильність споживача до товарів і послуг підприємства, мережу контактів тощо.

Напрямок «Внутрішні процеси» визначає головні внутрішні процеси, що дозволяють розробити пропозиції споживачам, які допоможуть створити і зберегти клієнтську базу. Центральне значення для аналізу внутрішніх процесів має визначення ціннісного ланцюга підприємства, що складається з трьох головних процесів: інновації, основні процеси, обслуговування. Відповідно по кожному з внутрішніх процесів повинні бути визначені ключові показники їх оцінки. Найважливіші показники для оцінки основних внутрішніх процесів – собівартість, якість продукції (послуг) і тривалість тимчасового циклу (виробництва, реалізації послуг, супутнього обслуговування тощо).

Цілі напрямку «Навчання і розвиток» повинні відображати бажаний потенціал, необхідний підприємству для досягнення цілей попередніх напрямків. Між бажаним і фактичним потенціалом підприємства дуже часто є великі розбіжності. Щоб подолати ці невідповідності необхідно ідентифікувати слабкі місця і інвестувати в заходи, що усувають ці

прогалини в потенціалі підприємства. Довгострокове ефективне функціонування підприємства вимагає вкладень як в розвиток і навчання персоналу, сприяння його задоволеності і розвитку здібностей, через безперервне навчання і підвищення кваліфікації фахівців, мотивацію праці, так і в розвиток інфраструктури підприємства(впровадження інноваційних технологій).

Напрямок «Фінанси». Поліпшення показників оптимізації фінансової діяльності є вищими цілями підприємства. Показники фінансово-економічного спрямування завжди пов'язані з рентабельністю (наприклад: підвищити дохідність товарів та послуг). Фінансові показники повинні бути взаємопов'язані зі стратегією і інформувати, чи приводить стратегія до кращих результатів. ЗСП сприяє встановленню взаємозв'язку між стратегією підприємства і фінансовими цілями, які є своєрідними орієнтирами при визначенні завдань і параметрів інших напрямків.

Безпосередньо стратегія ТОВ «Пирятинський сирзавод» може бути побудована на основі чотирьох перспектив ЗСП наступним чином:

- 1) у рамках перспективи навчання і зростання визначаються необхідні навички та інфраструктура;
- 2) перспектива внутрішніх процесів зосереджена на управлінні внутрішніми процесами, необхідними для задоволення потреб споживачів;
- 3) в даному випадку клієнтська перспектива має відношення до споживачів продукції;
- 4) у рамках фінансової перспективи визначаються економічні цілі підприємства.

Модель цілей підприємства дуже зручно представляти у графічному відображенні у вигляді дерева. Це дозволяє впорядкувати ієрархію цілей.

Термін «дерево» передбачає використання ієрархічної структури (від старшої до молодшої), отриманої шляхом поділу загальної мети на підцілі. Метод дерева цілей орієнтований на отримання щодо стійкої структури цілей, проблем, напрямків. Цей метод широко застосовується для

прогнозування можливих напрямків розвитку науки, техніки, технологій. Так зване дерево цілей тісно пов'язує між собою перспективні цілі та конкретні завдання на кожному рівні ієрархії.

Таким чином, дерево цілей – це структурований ієрархічний перелік цілей підприємства, у якому цілі нижчого рівня підпорядковані і служать задля досягнення цілей вищого рівня. Складене дерево цілей має систему рішень на папері, тобто план по досягненню основної мети.

Продуктом застосування даного методу стратегічного планування має стати логічна та проста схема управління підприємством. Дерево цілей дає можливість обґрунтувати генеральну мету і робить підцілі більш досяжними.

Дерево цілей ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлено на рисунку 3.4, а система цілей – у таблиці 3.1.

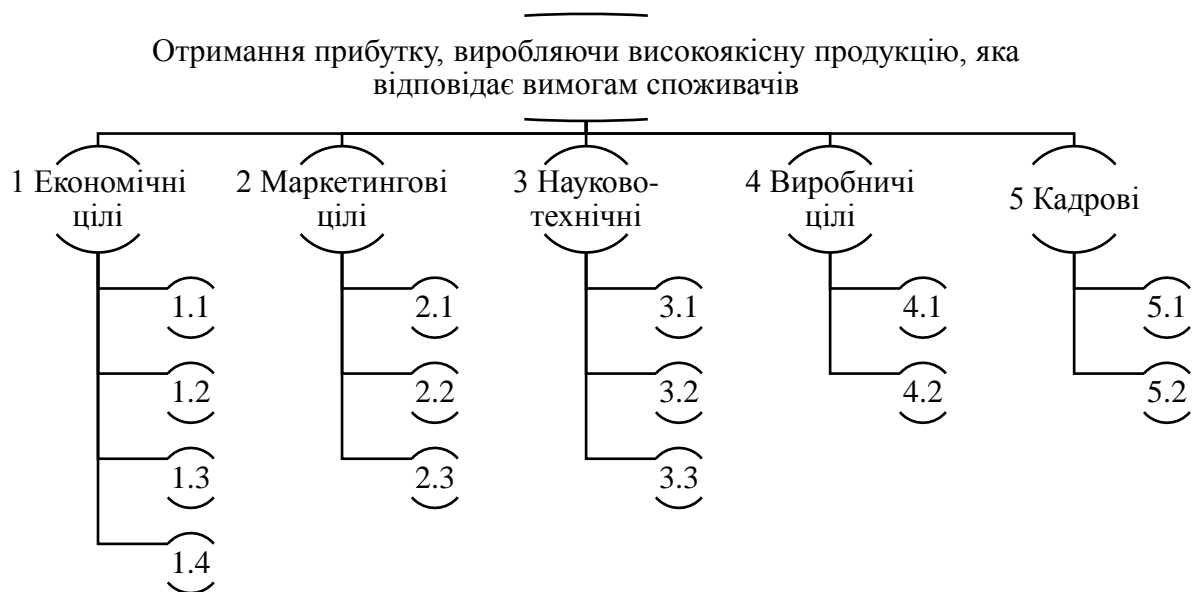


Рис. 3.4. Дерево цілей ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: побудовано автором

Застосування методики розробки стратегічного плану розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» на основі збалансованої системи показників допоможе вирішити такі завдання всередині досліджуваного підприємства:

– визначити раціональні обсяги виробництва продукції та їх фінансування;

Система цілей ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№	Назва	Опис
1	Економічні	
1.1	Прибутковість	Збільшення чистого прибутку підприємства на 10% щороку
1.2	Собівартість	Зменшити собівартість продукції на 5% до 2024 року
1.3	Фондовіддача	Збільшити на 10% щороку
1.4	Асортимент	Розширити до 2024 р. асортимент продукції за рахунок освоєння виробництва нових видів продукції (сирні палички з моцарели, глазуровані сирки)
2	Маркетингові	
2.1	Збільшення частки ринку	Збільшення обсягу збуту продукції на 10% щорічно
2.2	Проведення дослідження	У 2023 році провести широкомасштабне маркетингове дослідження ринку для встановлення напрямку розширення асортименту продукції
2.3	Моніторинг ринку	Побудова системи безперервного моніторингу ринку молочної продукції
3	Науково-технічні	
3.1	Нові виробничі технології	Впровадити у 2024 р. нові виробничі лінії з виробництва сирних паличок з моцарели та глазурованих сирків
3.2	Модифікація продукції, що випускається	Провести до 2024 року модифікацію продукції, що випускається
3.3	Новий продукт	Розробка нових видів продукції у відповідності до сучасних досягнень науки та вимог споживачів (2024 р.).
4	Виробничі	
4.1	Збільшення виробничих потужностей	Запуск додаткових виробничих ліній у 2025 році
4.2	Оптимізація запасів	Ввести у 2023 році інформаційну систему з управління та оптимізації запасів
5	Кадрові	
5.1	Навчання	Створення умов підвищення професіоналізму співробітників шляхом участі у програмах перепідготовки та підвищення кваліфікації у 2023-2024 рр.
5.2	Мотивація	Створити систему оплати праці, засновану на принципах участі співробітників у прибутку (комерційний інтерес)

Джерело: складено автором

- збільшити або запровадити нові продукції з метою збільшення прибутку, збільшення частки ринку та зростання конкурентоспроможності;
- скоротити кадровий дефіцит, використовуючи нові види мотивації персоналу;
- підвищити виробничу, соціальну та економічну ефективність.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства

У рамках даного дослідження визначено систему цілей для удосконалення стратегічного планування у ТОВ «Пирятинський сирзавод». Для обґрунтування доцільності одного із запропонованих заходів обрано економічні цілі – розширення асортименту продукції, а саме освоєння виробництва сирних паличок з моцарели.

Для виробництва сирних паличок з моцарели використовуються: станція (пост) приймання та обліку молока, чани для молока, лабораторний модуль, лічильник молока, сепаратор-молокоочисник, танк-охолоджувач молока, гомогенізатор, чани для ферментування, холодильна установка, універсальна фасувальна лінія.

Дані для розрахунку вартості основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» для виробництва сирних паличок з моцарели представлено в таблиці 3.2.

У таблиці представлені витрати на обладнання для фермерського господарства, яке займається переробкою молока. Також в таблиці вказані витрати на доставку обладнання до місця розташування та встановлення самого обладнання.

Вартість обладнання складає 1 723 000 грн., що включає ціни за кожен тип обладнання та їх кількість. Витрати на роботи з доставки та встановлення становлять 130 000 грн.

Таким чином, загальна вартість обладнання та робіт разом становить 1 853 000 грн.

Ціни в таблиці відображають середні ринкові ціни на обладнання. Вартість кожного типу обладнання залежить від кількості, потужності, технічних характеристик та функціональності. Наприклад, станція приймання та обліку молока є важливою складовою для точного вимірювання та контролю кількості молока, тому її ціна є високою.

Таблиця 3.2

**Розрахунок вартості устаткування для виробництва сирних паличок
з моцарели у ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Найменування обладнання та робіт	Кількість	Ціна, грн.	Вартість, грн.
Станція (пост) приймання та обліку молока	1	250 000	250 000
Чани для молока	10	18 000	180 000
Лабораторний модуль	1	400 000	400 000
Лічильник молока	1	7 000	7 000
Сепаратор-молокоочисник	2	40 000	80 000
Танк-охолоджувач молока	1	130 000	130 000
Гомогенізатор	1	46 000	46 000
Чани для ферментування	10	20 000	200 000
Холодильна установка	2	115 000	230 000
Універсальна фасувальна лінія	1	200 000	200 000
Доставка обладнання		50 000	50 000
Встановлення обладнання		80 000	80 000
Разом			1 853 000

Джерело: складено автором

Аналогічно, лабораторний модуль, який забезпечує аналіз якості молока, також має значну вартість через свою технічну складність та точність результатів.

Чани для молока та чани для ферментування використовуються для зберігання молока та ферментованих продуктів відповідно. Ціни на ці чани залежать від їх об'єму та якості матеріалу, з якого вони виготовлені. Враховуючи необхідну кількість чанів для забезпечення продуктивності господарства, витрати на них становлять значну частину загальної вартості обладнання.

Сепаратор-молокоочисники, танки-охолоджувачі молока і гомогенізатори є важливими компонентами процесу переробки молока. Вартість цих пристроїв залежить від їх потужності, продуктивності та технічних характеристик. Холодильні установки також мають значну

вартість, оскільки забезпечують необхідні умови зберігання та консервації молока для збереження його свіжості та якості.

Універсальна фасувальна лінія є важливим елементом для упаковки та фасування готової продукції. Її ціна залежить від її функціональності, швидкості та автоматизації процесу фасування.

Важливо відзначити, що ці ціни в таблиці є середніми ринковими цінами на обладнання. Вартість може варіюватись залежно від регіону, постачальника та актуальних ринкових умов. Також слід врахувати, що обладнання високої якості має свою вартість, проте його використання може принести значні переваги у вигляді покращення якості продукції, ефективності виробництва та тривалості його служби.

Отже, враховуючи вищевказане, ціни в таблиці відображають вартість високоякісного обладнання, яке було обрано для фермерського господарства з метою забезпечення якісної та ефективної переробки молока.

Кожне підприємство, починаючи виробництво, в якості основної цілі ставить отримання прибутку. Прибуток підприємства багато в чому залежить від ціни продукції і витрат на її виробництво. Під впливом законів ринкового ціноутворення, в умовах вільної конкуренції ціна продукції не може бути вищою або нижчою за бажанням виробника або покупця – вона вирівнюється автоматично. Інша справа – витрати, що формують собівартість продукції. Вони можуть зростати або знижуватися в залежності від обсягу споживаних трудових і матеріальних ресурсів, рівня техніки, організації виробництва та інших чинників. Природно, чим вищі витрати, тим менший прибуток і навпаки. Тобто між цими показниками існує зворотний функціональний зв'язок. Отже, виробник має безліч важелів зниження витрат, які він може привести в дію при вмілому управлінні.

Собівартість продукції являє собою вартісну оцінку природних ресурсів, сировини, матеріалів, палива, енергії, основних засобів, трудових ресурсів, що використовуються у процесі виробництва продукції, а також інших витрат на виробництво і реалізацію.

Таким чином, під собівартістю продукції розуміється вартісне вираження витрачених ресурсів (факторів виробництва), визначене згідно з методичними прийомами і правилами, що відповідають завданням з управління організацією.

Процес розрахунку собівартості 1 тонни сирних паличок з моцарели в ТОВ «Пирятинський сир завод» включає розрахунок всіх витрат, пов'язаних з виробництвом цього продукту. Нижче наведено загальний опис етапів розрахунку собівартості.

1. Визначення сировинних матеріалів. Першим кроком є визначення кількості та вартості сировинних матеріалів, необхідних для виготовлення 1 тонни сирних паличок з моцарели.

Сирні палички з моцарелли виготовляються з наступних сировинних матеріалів: молоко, закваска, сичужний фермент (це речовина, яка згортає молоко) та сіль.

Розрахуємо витрати на сировинні матеріали на 1 тонну продукції.

На 1 кг продукції потрібно 8 л молока. Оскільки одна тонна (1000 кг) продукції вимагатиме таку ж кількість, отримуємо, що потрібно 8 000 л молока. Використовується молоко вищого гатунку, за даними МІНАПП його середня вартість для підприємств Київський області складає 10 340 грн./т (або 10,34 грн./кг).

Витрати на молоко = $8\ 000 * 10,34 = 82\ 750$ грн.

Вартість закваски: 60,49 грн./упак., яка використовується на 50 л молока.

Для 1 тонни продукції потрібно 8 000 л молока, що дорівнює $8\ 000 / 50 = 160$ упаковок закваски. Отже, витрати на закваску складуть:

$$160 * 60,49 = 9\ 678,4 \text{ грн.}$$

Вартість сичужного ферменту: 35 грн./упак., її вистачить на 100 л молока. Для 1 тонни продукції потрібно 8 000 л молока, що дорівнює $8\ 000 / 100 = 80$ упаковок сичужного ферменту. Отже, витрати на сичужний фермент складуть:

$$80 * 35 = 2\ 800 \text{ грн.}$$

Стосовно солі, зазвичай для моцарелли використовують 2% солі від ваги сировини. Оскільки молоко є основною сировиною і його вага складає 8 000 кг для 1 тонни продукції, приблизна кількість солі буде 160 кг. Середня оптова вартість солі – 12 грн. за кілограм. Вартість 160 кг солі:

$$160 \text{ кг} * 12 \text{ грн./кг} = 1\,920 \text{ грн.}$$

Отже, витрати на сіль відповідно до використання 2% від ваги молока становлять 1920 грн.

Загальні витрати на сировинні матеріали для 1 тонни продукції становлять суму вартості кожного компонента:

$$82\,750 + 9\,678,4 + 2\,800 + 1920 = 97\,148,4 \text{ грн.}$$

Далі складаємо таблицю з витратами на сировинні матеріали для 1 тонни продукції.

Таблиця 3.3

Витрати на сировину для виробництва 1 т моцарелли

Сировинний матеріал	Кількість	Вартість за одиницю	Витрати, грн.
Молоко, л	8 000	10,34 грн./л	82 750
Закваска, упак.	160	60,49 грн./пакет	9 678,4
Сичужний фермент, упак.	80	35 грн./пакет	2 800
Сіль, кг	160	12 грн./кг	1920
Загальні витрати			97 148,4

Джерело: складено автором

2. Розрахунок витрат на енергію та воду. Наступним кроком є визначення витрат на енергію (електрику, газ, паливо) та воду, які використовуються під час процесу виробництва сирних паличок. Ці витрати розраховуються на основі споживання та вартості цих ресурсів.

Для розрахунку витрат на енергію та воду на виробництво 1 тонни продукції необхідно визначити середнє використання енергії, води та газу.

Потужність підприємства складає 2 МВт.

Тепер розрахуємо середнє використання енергії, води та газу для виробництва 1 тонни продукції, враховуючи, що підприємство працює на повну потужність протягом 12 годин.

1) Енергія. Вартість передачі електроенергії: 345,64 грн./ МВт-год.
Вартість диспетчерських послуг: 62,13 грн./МВт-год.

Загальна вартість енергії на одну годину роботи:

$$(345,64 \text{ грн./МВт-год} + 62,13 \text{ грн./МВт-год}) * 2 \text{ МВт} = 815,54 \text{ грн./год.}$$

Загальна вартість енергії за 12 годин:

$$815,54 \text{ грн./год.} * 12 \text{ год.} = 9\,786,48 \text{ грн.}$$

Середнє використання енергії на виробництво 1 тонни продукції:

$$9\,786,48 \text{ грн.} / 1 \text{ т} = 9\,786,48 \text{ грн./т.}$$

2) Вода. Вартість водопостачання: 11,928 грн./м³.

Середнє використання води на виробництво 1 тонни продукції:

$$50 \text{ м}^3/\text{т} * 11,928 \text{ грн./м}^3 = 596,4 \text{ грн./т.}$$

3) Газ. Вартість газопостачання: 7,96 грн./м³.

Середнє використання газу на виробництво 1 тонни продукції:

$$100 \text{ м}^3 * 7,96 \text{ грн./м}^3 = 796 \text{ грн./т.}$$

Отже, витрати на енергію, воду і газ на виробництво 1 тонни продукції складають:

- енергія: 9 786,48 грн./т;

- вода: 596,4 грн./т;

- газ: 796 грн./т.

Загальні витрати на енергію, воду та газ для виробництва 1 тонни продукції становлять: $9\,786,48 + 596,4 + 796 = 12,178,88$ грн.

Отже, загальні витрати на енергію, воду та газ на виробництво 1 тонни продукції становлять 12 178,88 грн.

Таблиця 3.4

Витрати на енергію, воду та газ на виробництво 1 тонни продукції

Сировинний матеріал	Витрати на 1 тонну продукції, грн.
Енергія	9 786,48
Вода	596,4
Газ	796
Всього	12 178,88

Джерело: складено автором

3. Розрахунок трудових витрат. Далі потрібно врахувати витрати на працю. Це включає оплату праці робітників, зайнятих у виробництві сирних паличок, а також витрати на соціальні виплати, страхування, податки та інші витрати, пов'язані з персоналом.

Статтею 1 Конвенції МОП про скорочення тривалості робочого часу до сорока годин на тиждень та статтею 50 КЗпП України встановлено: нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень. Тобто одна робоча зміна становить 8 годин на день з п'яти денним робочим тижнем.

У процесі виробництва моцарели залучені різні категорії працівників. Їхніми основними обов'язками є:

– оператори обладнання відповідають за роботу з обладнанням, таким, як варильні котли, змішувачі сировини, формувальні машини тощо. Їх завдання включають налагодження обладнання, контроль якості виробництва та забезпечення ефективності процесу. Зазвичай для ефективної роботи потрібна команда операторів, яка працює в змінах. На одну зміну (8 годин) будуть залучені 4 оператори;

– робітники на лінії виробництва працюють на виробничій лінії, де відбувається формування, купірування та упаковка моцарели. Вони займаються завантаженням сировини в обладнання, контролем якості та пакуванням готової продукції. Для ефективної роботи на одну зміну буде залучено 6 робітників;

– технологи та контролери якості відповідають за контроль якості сировини та готової продукції, налагодження технологічних процесів, розробку рецептур, ведення документації та дотримання стандартів якості. Для забезпечення високої якості продукції будуть залучені 3 технологи та контролери якості;

– пакувальники займаються пакуванням готової продукції відповідно до встановлених стандартів та вимог. На одну зміну будуть залучені 4 пакувальники.

Загалом кількість працівників для виробництва моцарели на одну зміну становить:

4 оператори + 6 робітників на лінії + 3 технологи та контролери якості + 4 пакувальники = 17 працівників на зміну.

Для розрахунку витрат на заробітну плату працівників використовуємо наступні дані: мінімальна зарплата з 1 жовтня 2022 року становить 6700 грн. (у погодинному вимірі – 40,46 грн.).

Таблиця 3.5

Фонд оплати праці

Посада	Кількість працівників	Тарифний розряд працівника	Коефіцієнт підвищення окладу	Тарифна ставка, грн./год.	*на кількість працівників
Оператори обладнання	2	6	1,80	72,83	145,66
	2	2	1,11	44,91	89,82
Робітники на лінії виробництва	3	4	1,43	57,85	173,55
	2	3	1,26	50,99	101,98
	1	1	1,00	40,46	40,46
Технологи та контролери якості	1	8	2,20	89,01	89,01
	2	5	1,61	65,14	130,28
Пакувальники	4	1	1,00	40,46	161,84
Разом фонд оплати праці за годину					932,51

Джерело: складено автором. Тарифні розряди працівників та коефіцієнт підвищення окладу був визначений згідно наказу Міністерства праці та соціальної політики України № 44 від 31.03.1999 р.

Отже, витрати на оплату праці за годину роботи 17 працівників становлять 932,51 грн.

Загальні витрати на зміну можна розрахувати, помноживши витрати на годину на тривалість зміни. У нашому випадку зміна триває 8 годин, тому ми множимо загальні витрати за годину на 8:

Витрати на зміну: $932,51 \text{ грн.} \cdot 8 \text{ год.} = 7\,460,08 \text{ грн.}$

Розраховуємо суму ЄСВ = 22% – це основна ставка на 2023 рік.

За годину = $932,51 \cdot 22\% = 205,15 \text{ грн.}$

За зміну = $7\,460,08 \cdot 22\% = 1\,641,22 \text{ грн.}$

1 тонна продукції виробляється за 16 годин роботи, що дорівнює двом робочим змінам. Отже:

Трудові витрати на 1 тону продукції = $7\,460,08 * 2 = 14\,920,16$ грн.

Сума ЄСВ на 1 тону продукції = $1\,641,22 * 2 = 3\,282,44$ грн.

4. Розрахунок витрат на устаткування та амортизацію. Наступним етапом є врахування витрат на устаткування, необхідне для виробництва сирних паличок. Сюди включається витрати на обслуговування і ремонт устаткування, а також витрати на амортизацію. Для розрахунку витрат на устаткування та амортизацію, потрібно врахувати загальну вартість обладнання та тривалість його служби.

Скориставшись статтею 138 Податкового кодексу України, визначимо законодавчо затверджені мінімальні терміни служби основних засобів. Так, для обладнання термін амортизації становить 5 років.

Таким чином, річні амортизаційні відрахування складуть:

$$1\,853\,000 \text{ грн.} / 5 = 370\,600 \text{ грн.}$$

Розрахуємо амортизаційні витрати на 1 тону продукції.

На рік планується виробляти 126 тонн продукції (21 робоча зміна на місяць):

$$370\,600 \text{ грн.} / 126 \text{ т} = 2\,941,27 \text{ грн./т.}$$

5. Також необхідно розрахувати операційні витрати. Розрахунок операційних витрат включає в себе визначення витрат, що не можуть бути безпосередньо призначені для конкретної партії продукції, але необхідні для забезпечення нормального функціонування підприємства.

1) Витрати на управління та адміністрування. Ці витрати включають зарплату управлінського та адміністративного персоналу, бухгалтерські та юридичні послуги, комунальні платежі за офісні приміщення, орендну плату за офіс, офісне устаткування, програмне забезпечення та інші витрати, пов'язані з управлінням підприємством (табл. 3.6).

Як зазначалося раніше, на виробництво 1 тонни продукції потрібні 2 робочі зміни. На місяць планується виробляти 10,5 тонн продукції.

Таким чином, витрати на управління та адміністрування на 1 тону продукції складуть:

$$173\,000 / 10,5 = 16\,476,2 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.6

Витрати на управління та адміністрування на місяць

Витрати на управління та адміністрування	Сума, грн.
Заробітна плата управлінського персоналу:	
Керівник компанії	30 000
Бухгалтер	18 000
Юрист	15 000
Адміністративний персонал	25 000
Комунальні платежі за офісні приміщення	10 000
Оренда офісу	40 000
Офісне устаткування та програмне забезпечення	15 000
Інші витрати на управління та адміністрування	20 000
Разом	173 000

Джерело: складено автором

2) Порахуємо також витрати на пакування продукції. Вартість пакування однієї одиниці продукції становить 5 грн., а в одній тонні продукції є 2000 одиниць упаковки. Тоді витрати на упаковку товару для 1 тонни продукції становитимуть: $2\,000 \text{ упак.} * 5 \text{ грн./упак.} = 10\,000 \text{ грн.}$

3) Транспортуванням готової продукції до точок продажу займаються безпосередньо клієнти (торгові представники та мережі магазинів), тож у собівартість цей пункт не включаємо.

4) Маркетингові витрати. Ці витрати включають рекламні кампанії, просування продукції, дослідження ринку, витрати на участь у виставках та конференціях, розробку упаковки, брендуння, зразки продукції та інші маркетингові заходи. Основним завданням маркетингових витрат є просування продукції та залучення уваги потенційних клієнтів (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Маркетингові витрати на місяць

Маркетингові витрати	Сума, грн.
Телевізійна реклама	20 000
Радіореклама	10 000
Інтернет-маркетинг	15 000
Друковані матеріали (брошури, листівки)	5 000
Участь у виставках та конференціях	20 000
Дослідження ринку	10 000
Брендуння та упаковка	3 000
Інші маркетингові заходи	10 000
Разом	93 000

Джерело: складено автором

Знову розраховуємо на 1 тонну продукції, яка виробляється за 16 годин, що дорівнює двом робочим змінам.

Визначивши всі необхідні витрати, розраховуємо собівартість 1 тонни продукції (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Розрахунок собівартості 1 тонни сирних паличок з моцарели

Стаття витрат	Сума, грн.
Витрати на сировинні матеріали	97 148,4
Витрати на комунальні платежі (електроенергія, вода, газопостачання)	12 178,88
Устаткування та амортизація обладнання	2 941,27
Трудові витрати (заробітна плата працівників)	14 920,16
ЄСВ (22%)	3 282,44
Витрати на пакування	10 000
Виробнича собівартість	140 471,15
Адміністративні витрати	16 476,2
Маркетингові витрати	8 857,14
Повна собівартість	165 804,49

Джерело: складено автором

Таким чином, собівартість 1 тонни сирних паличок з моцарели у ТОВ «Пирятинський сирзавод» становитиме 165 804,49 грн.

Розраховуємо собівартість 1 кг продукції.

Собівартість 1 кг = собівартість 1 т / 1000 кг = 165 804,49 грн. / 1000 кг = 165,8 грн.

Отже, бачимо, що є потреба зменшувати витрати.

Ціна є вираженням у грошовій формі еквівалентом товару, визначеним певною сумою грошей, що має сплатити покупець під час придбання товару [49]. Ціна складається з окремих елементів.

У товаровиробника (нашому випадку ТОВ «Пирятинський сирзавод» є виробником) :

$$Ц = Пс + П + ПДВ \quad (3.1)$$

де Ц – ціна продавця; Пс – повна собівартість; П – прибуток; ПДВ – податок на додану вартість.

ПДВ = 20% – стандартна ставка, яка застосовується для господарських операцій.

У нашому випадку акциз до ціни не додається, оскільки сир моцарелла не є підакцизним товаром.

Щоб розрахувати ціну товару за формулою (3.1), потрібно знати величину прибутку (П). Нехай, бажана величина прибутку становить 15% від повної собівартості (Пс).

Тепер можемо обчислити ціну продавця (Ц) за формулою (3.1):

$$Ц = 165,8 + 0,15 * 165,8 + 0,2 * 165,8 = 165,8 + 24,87 + 33,16 = 223,83 \text{ грн.}$$

Таким чином, ціна продавця становить 223,83 грн. за 1 кг продукції.

Основною фінансовою категорією, що відображає позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність виробництва і свідчить про обсяг і якість виробленої продукції, є прибуток [50].

Прибуток є основним джерелом фінансування розвитку підприємства, удосконалення його матеріально-технічної бази, забезпечення всіх форм інвестування. Постійне забезпечення зростання прибутку полягає у визначенні впливу факторів його формування та пошуку невикористаних резервів, що є предметом перспективного дослідження науковців.

Резерви збільшення прибутку є можливими за рахунок: зростання обсягу виробництва продукції (виконання робіт, надання послуг); зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції; економії і раціонального використання грошових коштів на оплату праці, оплату сировини та матеріалів тощо; модернізації обладнання та устаткування; впровадження досягнень науково-технічного прогресу тощо.

Що стосується системи оподаткування, то ТОВ «Пирятинський сирзавод» має загальну систему оподаткування. Підґрунтям для цього є те,

що за такої системи здійснюються наступні платежі:

1) обов'язковим платежем є податок на прибуток (розділ III ПКУ), який розраховується так: $(\text{Дохід} - \text{Витрати}) * 18\%$.

Також оплачуються:

2) податок на дивіденди (розділ IV ПКУ) в розмірі 5%;

3) нарахування на зарплату (ЄСВ).

Показники економічної ефективності виробництва і реалізації сирних паличок з моцарели подано в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок показників економічної ефективності виробництва і реалізації сирних паличок з моцарели

Показники	Вихідні дані і спосіб розрахунку	Значення, грн.
1. Запланований обсяг реалізації, кг	126 000	
2. Середня ціна 1 кг	223,83	28 202 580
3. Виручка від реалізації	$126\,000 * 223,83$	28 202 580
4. Виручка без ПДВ	$28\,202\,580 - 20\% \text{ (ставка ПДВ)}$	22 562 064
5. Витрати (собівартість)	$165\,804,49 * 126\,000$	20 890 800
6. Прибуток	Виручка без ПДВ – витрати = $22\,562\,064 - 20\,890\,800$	1 671 264
7. Чистий прибуток	$1\,671\,264 - 18\% \text{ (податок на прибуток)}$	1 370 436,48
8. Рентабельність	$(\text{Чистий прибуток} / \text{Виручка від реалізації}) * 100$ $(1\,370\,436,48 / 28\,202\,580) * 100$	4,9%

Джерело: складено автором

Дохід підприємства – це один з найважливіших критеріїв у його діяльності. Під терміном «дохід» доцільно вважати економічну категорію, яка означає безпосереднє одержання підприємством певних активів (матеріальних ресурсів чи грошей) або зменшення сум зобов'язань, що призводять до збільшення суми власного капіталу (за мінусом збільшення сум капіталу з внесків власників або учасників) [51].

За результатами проведених розрахунків річна виручка підприємства від виробництва і реалізації сирних паличок з моцарели (без ПДВ) становитиме 22 562 064 грн. при собівартості продукції 20 890 800 грн. Сума чистого прибутку підприємства є додатною (1 370 436,48 грн.).

Рентабельність продукції показує, скільки на кожну витрачену ривню або іншу грошову одиницю отримано прибутку. Так, рентабельність на рівні практично 5% може бути вважати високою. Висока рентабельність свідчить про те, що підприємство успішно генерує чистий прибуток від своєї діяльності.

Визначимо, як запропоноване рішення вплине на діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод». Для цього скористаємось формулою:

$$\text{Показники}_{\text{проект. р.}} = \text{Показники}_{2022} + \text{Показники від виробництва і реалізації сирних паличок з моцарели.}$$

Таблиця 3.10

**Вплив запропонованого рішення на основні показники діяльності
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Показники	Одиниці виміру	2022 рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	1753605	1754975,43	1370,43	0,08
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	1526469	1526634,8	165,8	0,01
Адміністративні витрати	тис. грн.	20624	20640,48	16,48	0,08
Витрати на збут	тис. грн.	70542	70560,86	18,86	0,03
Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	тис. грн.	1617635	1638525,8	20890,8	1,29
Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	227136	228807,26	1671,26	0,74
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	160257	185005,34	24748,34	15,43
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	113548	114918,43	1370,43	1,21
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	92148	92333,3	185,3	0,20
Середньорічна вартість активів	тис. грн.	671808	761532	89724	13,37
Середньорічна вартість власного капіталу	тис. грн.	135272	168451	33179	24,51
Середньооблікова кількість працівників	осіб	588	571	-17	-2,89

Продовж. табл. 3.10

Показники	Одиниці виміру	2022 рік	Проектний рік	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
Фонд оплати праці працівників	тис. грн.	86170	86327	157	0,18
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	коп.	87	74	-13	-14,94
Продуктивність праці	тис. грн. / ос.	2982	2788	-194	-6,51
Фондоозброєність	тис. грн. / ос.	157	151	-6	-3,82
Фондовіддача	грн. /грн.	19	22	3	15,79
Середньорічна заробітна плати працівника	грн.	12212	9 791	-2418	-20
Рентабельність діяльності (продажів)	%	6,5	8,4	1,9	x
Рентабельність продукції	%	7,4	12,3	4,9	x
Рентабельність активів	%	16,9	19	2,1	x
Рентабельність власного капіталу	%	83,9	92,5	8,6	x

Джерело: складено автором

У цілому збільшення показників чистого доходу, прибутку від операційної діяльності, валового прибутку та рентабельності свідчать про покращення ефективності компанії. Зменшення витрат на 1 грн. чистої виручки, фондоозброєності та середньорічної заробітної плати свідчать про більш ефективне використання ресурсів. Однак зниження продуктивності праці та збільшення витрат на виробництво та реалізацію продукції можуть бути проблемними аспектами, які потребують уваги та вдосконалення у майбутньому.

3.3. Управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу

Життєвий цикл проекту являє собою сукупність етапів виконання проекту (фаз) та дає змогу менеджерам проекту уявити операції, які необхідно здійснити та отримати результати на цих фазах.

Життєвий цикл проекту освоєння та виробництва сирних паличок з моцарели у ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведено на рисунку 3.5.

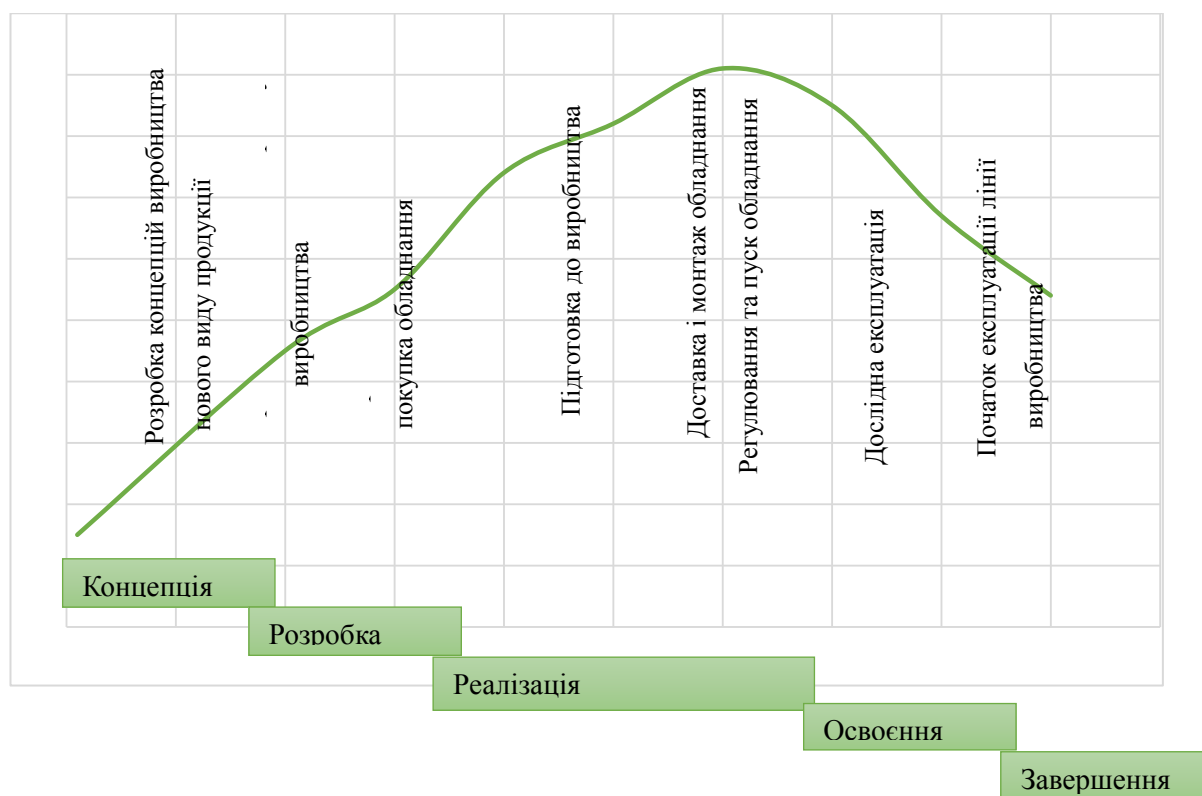


Рис. 3.5. Життєвий цикл проєкту

Джерело: побудовано автором

Додаткову інформацію щодо життєвого циклу проєкту, тривалості фаз та результатів виконання кожної фази подано в таблиці 3.11.

Таблиця 3.11

Результати фаз життєвого циклу проєкту

Фаза	Дата початку / дата завершення	Основні результати
Фаза 1. Концепція	03.06.2023 / 12.06.2023	Вимоги та концепції виробництва нового виду продукції Звіт про доцільність виконання проєкту
Фаза 2. Розробка	13.06.2023 / 12.07.2023	Технічний проєкт виробництва продукції Дозвільні документи Умови та терміни контрактів з компанією-монтажником та компанією-продавцем обладнання Робоча документація обладнання
Фаза 3. Реалізація	15.07.2023 / 06.08.2023	Автоматизована системи виробництва Зразки виготовленої продукції
Фаза 4. Освоєння	07.08.2023 / 10.09.2023	Завершення процесу навчання персоналу Звіт по результатах остаточних випробувань і тестування
Фаза 5. Завершення	11.09.2023 / 17.09.2023	Загальні звіти з проєкту

Джерело: складено автором

Зовнішня організаційна структура проекту освоєння та виробництва сирних паличок з моцарели у ТОВ «Пирятинський сирзавод» є структурою «виділеного типу», тобто є структурним підрозділом всередині підприємства. Створюється ця структура виключно для даного проекту, після реалізації якого вона ліквідується. Основними організаційними ресурсами для визначеної структури є ресурси підприємства, які на час проекту виділяються у структуру проекту і після його завершення повертаються назад.

Внутрішня організаційна структура наведена на рисунку 3.6.



Рис. 3.6. Внутрішня організаційна структура проекту

Джерело: побудовано автором

До робочої групи проекту належать:

- власні людські ресурси ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- залучені людські ресурси (підрядники).

До власних ресурсів належать:

- 1) керівник проекту – генеральний директор ТОВ «Пирятинський сирзавод» – є головною особою проекту, приймає рішення щодо усіх областей діяльності протягом впровадження проекту та контролює процес

реалізації, займається плануванням та контролем за витратами під час реалізації проєкту;

2) куратор проєкту – директор з виробництва – забезпечує організацію проведення основних заходів щодо проєкту, відбирає потенційних підрядників, розробляє та документально затверджує умови виробництва нового виду продукції;

3) головний механік – забезпечує адаптацію виробничих процесів згідно технологій на новому обладнанні;

4) юрист – особа, яка консультує керівника проєкту з приводу юридичних питань;

5) фахівець з реклами – займається розробкою, розміщенням та розповсюдженням інформації через джерела засобів масової інформації;

6) фахівець з управління персоналом – проводить навчання персоналу підприємства новим аспектам роботи щодо виробництва нового виду продукції.

До залучених людських ресурсів (підрядник) належить компанія-монтажник обладнання, що включає:

1) ремонтну бригаду – здійснює весь комплекс по модернізації інфраструктури підприємства, пов'язаної з виробництвом нового виду продукції (електрика, вентиляція тощо);

2) монтажну бригаду – здійснює весь комплекс заходів по монтажу обладнання;

3) пуско-налагоджувальну бригаду – займається пуском, регулюванням та обкаткою нового обладнання.

WBS-структура проєкту по пакетах робіт представлена на рисунку 3.7.

Характеристика складових етапів проєкту:

1) підготовчий етап. На цьому етапі проводиться дослідження варіантів виробництва нового виду продукції у ТОВ «Пирятинський сирзавод», формуються вимоги до виробництва, прогноуються результати, здійснюється вибір обладнання, отримується дозвільна документація,



Рис. 3.7. WBS-структура проекту по пакетах робіт

Джерело: побудовано автором

обирається компанія підрядник, що відповідатиме за монтажні і пуск-налагоджувальні роботи. Отже, здійснюють підготовку перед початком реалізації даного проекту в життя та для того, щоб перейти на новий етап;

2) етап реалізації. На даному етапі проводяться всі необхідні роботи щодо підготовки виробничого приміщення, монтажу, налаштування та тестування виробництва нового виду продукції;

3) заключний етап. Цей етап містить в собі проведення підготовки персоналу, запуск лінії виробництва.

Ієрархію конкретних робіт за проектом також доцільно представити за допомогою робочої структури проекту – WBS, присвоївши кожній роботі проекту ID-код (табл. 3.12).

У даній роботі доцільно призначити відповідальних та учасників по кожній роботі по проекту. Матриця відповідальності учасників проекту по визначених вище роботах представлена в таблиці 3.13.

Таблиця 3.12

WBS-структура проєкту по кожній роботі

ID-код	Назва робіт проєкту	Код WBS
Підготовчий етап		
A10	Системно аналітичне дослідження нових технологій виробництва та виробничих засобів підприємства	1.1
A20	Вивчення підходів до виробництва	1.1
A30	Підготовка звіту по проведеному дослідженню	1.1
A40	Вибір нового обладнання	1.2
A50	Написання технологічного проєкту виробництва	1.2
A60	Затвердження проєкту	1.2
A70	Отримання дозвільної документації	1.2
A80	Підписання договору про покупку обладнання та устаткування	1.3
A90	Відбір компанії-монтажника	1.3
A100	Складання та підписання договору з компанією	1.3
Етап реалізації		
B10	Первинна консультація/ постановка завдань	2.1
B20	Монтаж обладнання	2.1
B30	Модернізація інфраструктури (еклектика, вентиляція тощо)	2.1
B40	Доставка обладнання	2.2
B50	Монтаж лінії виробництва	2.2
B60	Регулювання	2.3
B70	Пуск та обкатка	2.3
B80	Виявлення помилок	2.3
B90	Дослідна експлуатація	2.4
B100	Промислова експлуатація	2.4
Заключний етап		
V10	Написання методичних вказівок	3.1
V20	Навчання персоналу	3.1
V30	Проведення рекламних заходів	3.2
V40	Запуск виробництва нового виду продукції	3.2

Джерело: складено автором

Для розробки сітьового плану проєкту доцільно визначити послідовність виконання робіт проєкту (табл. 3.14).

За результатами таблиці 3.14 на виконання проєкту потрібно було 95 днів, однак багато робіт виконується паралельно, тому тривалість проєкту буде іншою. На основі таблиці 3.14 побудовано сітьовий графік і визначено

Таблиця 3.13

Матриця відповідальності

Код роботи	Зміст робіт	Виконавці								
		Керівник проєкту	Куратор проєкту	Замісник директора з технології	Спеціаліст з управління персоналом	Ремонтна бригада	Монтажна бригада	Пуско-налагоджувальна бригада	Спеціаліст з реклами	Юрист
A10	Системно аналітичне дослідження нових тех.нологій виробництва та виробничих засобів	3	0	У						
A20	Вивчення підходів до виробництва	3	0	У						
A30	Підготовка звіту по проведеному дослідженню	3	0	У						
A40	Вибір нового обладнання	3	0	У						
A50	Написання технологічного проєкту виробництва	3	0	У						
A60	Затвердження проєкту	3	0	У						
A70	Отримання дозвільної документації	3	У							0
A80	Підписання договору про покупку обладнання та устаткування	3	У							0
A90	Відбір компанії-монтажника	3	0	У						
A100	Складання та підписання договору з компанією	3	У							0
B10	Первинна консультація/ постановка завдань	3	У	У		0	0	0		
B20	Монтаж обладнання	3	У				0			
B30	Модернізація інфраструктури	3	У	У		0				
B40	Доставка обладнання		3			0				
B50	Монтаж лінії виробництва	3	У	У			0			
B60	Регулювання		3	У				0		
B70	Пуск та обкатка		3	У				0		
B80	Виявлення помилок		3	У				0		
B90	Дослідна експлуатація		3	У				0		
B100	Промислова експлуатація		3	У				0		
V10	Написання методичних вказівок	3	У	0	У					
V20	Навчання персоналу	3	У	У	0					
V30	Проведення рекламних заходів	3							0	
V40	Запуск виробництва нового виду продукції	3	0	У						

Умовні позначення: 3 – повинен затвердити; 0 – виконує основну роботу; У – приймає участь у виконанні

Джерело: складено автором

Таблиця 3.14

Послідовність виконання робіт проєкту

Код	Назва (зміст роботи)	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
A10	Системно аналітичне дослідження нових технологій виробництва та виробничих засобів підприємства	--	7
A20	Вивчення підходів до виробництва	--	5
A30	Підготовка звіту по проведеному дослідженню	A10, A20	1
A40	Вибір нового обладнання	A30	3
A50	Написання технологічного проєкту виробництва	A40	10
A60	Затвердження проєкту	A50	1
A70	Отримання дозвільної документації	A60	3
A80	Підписання договору про покупку обладнання та устаткування	A70	1
A90	Відбір компанії-монтажника	A70	2
A100	Складання та підписання договору з компанією	A90	1
B10	Первинна консультація/ постановка завдань	A80, A100	2
B20	Монтаж обладнання	B10	4
B30	Модернізація інфраструктури (еклектика, вентиляція тощо)	B20	4
B40	Доставка обладнання	B20	2
B50	Монтаж лінії виробництва	B30, B40	4
B60	Регулювання	B50	1
B70	Пуск та обкатка	B60	1
B80	Виявлення помилок	B70	1
B90	Дослідна експлуатація	B80	14
B100	Промислова експлуатація	B90	10
V10	Написання методичних вказівок	B90	4
V20	Навчання персоналу	V10	10
V30	Проведення рекламних заходів	B100	3
V40	Запуск виробництва нового виду продукції	B100, V20, V30	1
Разом			95

Джерело: складено автором

його основні параметри: ранні та пізні терміни початку й завершення робіт, тривалість робіт (74 дні) та запас часу (додаток Б).

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи визначено напрями удосконалення стратегічного планування як функції управління ТОВ «Пирятинський сирзавод». У сучасних умовах доцільним є підхід до вдосконалення стратегічного планування на основі збалансованої системи показників, на основі якої в роботі розроблено дерево цілей ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Для обґрунтування доцільності одного із запропонованих заходів обрано економічні цілі – розширення асортименту продукції, а саме освоєння виробництва сирних паличок з моцарели. Вартість устаткування для виробництва становитиме 1 853 000 грн. Собівартість 1 тонни сирних паличок з моцарели буде становити 165 804,49 грн. Ціна 1 кг сирних паличок з моцарели буде встановлена на рівні 223,83 грн. За результатами проведених розрахунків річна виручка підприємства від виробництва і реалізації сирних паличок з моцарели складе 28 202 580 грн., сума чистого прибутку підприємства буде додатною (1 370 436,48 грн.).

Щоб успішно реалізувати проєкт освоєння та виробництва сирних паличок з моцарели у ТОВ «Пирятинський сирзавод», була розроблена цільова структура проєкту. Ієрархію конкретних робіт за проєктом представлено за допомогою робочої структури проєкту – WBS, кожній роботі проєкту присвоєно ID-код. На основі WBS-структури побудований сітьовий графік проєкту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Усі отримані результати в ході виконання кваліфікаційної роботи відповідають заданій меті, вирішують усі поставлені завдання на початку проведення дослідження, мають суттєве значення теоретичного та практичного змісту.

1. Розкрито сутність стратегічного планування. Сутність сучасного розуміння цього терміна полягає в комплексному підході до управління організацією і формування таких умов в ній, які позитивно позначаються в довгостроковій перспективі на її існуванні. Підбиваючи підсумки, можна визначити стратегічне планування як основу систематизації всіх видів планування в організації, що являє собою набір дій і рішень, узгоджених в процесі розробки і вибору стратегічних цілей підприємства та шляхів їх досягнення.

2. Розглянуто теоретичні основи стратегічного планування як важливої функції управління підприємством. Призначення стратегічного планування як важливої функції управління підприємством полягає у прагненні заздалегідь врахувати по можливості всі внутрішні та зовнішні чинники, що забезпечують сприятливі умови для нормального функціонування та розвитку підприємства.

У сучасних умовах кожне підприємство має застосовувати суто індивідуальний підхід до вибору технологій та інструментів стратегічного планування, який враховуватиме його специфічні особливості та стратегічну орієнтацію.

3. Висвітлено методичні підходи до оцінки та аналізу ефективності стратегічного планування на підприємстві. Стратегічне планування – це процес, який має постійно підтримуватися, стимулюватися та оцінюватися керівництвом. Оцінка стратегії проводиться шляхом порівняння результатів роботи з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування стратегії.

4. Проаналізовано галузь сироваріння. Український ринок сирів сьогодні вважається одним з основних сегментів українського харчового ринку, який динамічно змінюється. Ринок сиру свіжого, сиру м'якого та розсільного за період 2016-2021 рр. має тенденцію до зростання. Обсяги виробництва сиру твердого в Україні у 2021 році продовжили своє зниження (на 16% порівняно з даними 2020 р.). Обсяги виробництва сиру плавленого у 2021 році дещо знизилися проти їх рівня 2020 року, повернувшись на рівень 2018 року. Попит на сири та їх споживання щороку зростає. Україна має всі потужності для розширення експортних можливостей.

5. Охарактеризовано діяльність підприємства. ТОВ «Пирятинський сирзавод» – підприємство харчової промисловості у м. Пирятин Полтавської області, що входить до складу холдингу «Молочний альянс». Основними видами продукції та послуг ТОВ «Пирятинський сирзавод» є: виробництво сиру; виробництво сиру плавленого; виробництво сухих молочних продуктів; оптова торгівля. На підприємстві застосовується лінійно-функціональна структура управління. За даними 2021 р. діяльність підприємства була збитковою. Рентабельність діяльності за 2022 рік становила 6,5%.

6. Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод» виявив ключові фактори успіху, такі як фінансові ресурси, інновації, якість виробництва та ефективність. На основі цього аналізу було запропоновано чотири пари стратегічних заходів. З них найбільш підходящою вважається стратегія зростання, яка передбачає прискорений розвиток бізнесу, збільшення асортименту та обсягів реалізації. Оцінка стратегічного планування також включає PEST-аналіз, який враховує економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори. Загалом, оцінка свідчить про успішне планування та здатність підприємства пристосуватися до змін у зовнішньому середовищі.

7. Здійснено дослідження стратегічного планування на підприємстві. У ТОВ «Пирятинський сирзавод» стратегічне планування здійснює дирекція. Поточне та оперативне планування здійснюють лінійні керівники. Всі бізнес-

плани складаються у межах стратегічного плану підприємства, що включає наступні розділи: 1. Цілі та завдання підприємства. 2. Поточні операції та довгострокові завдання. 3. Стратегія підприємства (базова стратегія, основні стратегічні альтернативи). 4. Функціональні стратегії. 5. Найбільш значущі проєкти (програми). 6. Позаекономічна діяльність. 7. Капіталовкладення та ресурсний розподіл. 8. Планування ризиків (формування резервних стратегій).

На основі проведеного SWOT-аналізу визначено, що ключовими чинниками успіху ТОВ «Пирятинський сирзавод» є фінансові ресурси, інновації, якість виробництва, ефективність виробництва (економія на масштабі виробництва, ефект накопичення досвіду). Найкращою з погляду досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства є стратегія зростання.

8. Розроблено програму діяльності підприємства щодо удосконалення стратегічного планування. В сучасних умовах доцільним є підхід до удосконалення стратегічного планування на основі збалансованої системи показників, на основі якої в роботі розроблено дерево цілей ТОВ «Пирятинський сирзавод».

9. Обґрунтовано доцільність впровадження обраного заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства. Для цього обрано економічні цілі – розширення асортименту продукції, а саме освоєння виробництва сирних паличок з моцарели. Вартість устаткування для виробництва становитиме 1 853 000 грн. Собівартість 1 тонни сирних паличок з моцарели становитиме 165 804,49 грн. Ціна 1 кг сирних паличок з моцарели буде встановлена на рівні 223,83 грн. За результатами проведених розрахунків річна виручка ТОВ «Пирятинський сирзавод» від виробництва і реалізації сирних паличок з моцарели становитиме 28 202 580 грн., сума чистого прибутку підприємства є додатною (1 370 436,48 грн.).

10. Запропоновано управлінсько-організаційне забезпечення виконання програми та впровадження обґрунтованого заходу. Життєвий цикл проєкту освоєння та виробництва сирних паличок з моцарели у ТОВ «Пирятинський

сирзавод» являє собою сукупність етапів виконання проєкту та дає змогу менеджерам проєкту уявити операції, які необхідно здійснити та отримати результати на цих фазах. Щоб успішно реалізувати проєкт, була розроблена його цільова структура. Ієрархію конкретних робіт за проєктом представлено за допомогою робочої структури проєкту – WBS, кожній роботі проєкту присвоєно ID-код. На основі WBS-структури побудований сітьовий графік. Розроблена модель дозволила уявити повну картину взаємозв'язків майбутніх подій аж до отримання переліку конкретних завдань і уявлення про їх відносну важливість.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегічне управління» для студентів напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент». Укладач: к.е.н., доцент Вороніна А.В. Дніпродзержинськ, ДДТУ, 2014. 132 с.
2. Сапельнікова Н.Л., Вознюк М.П. Теоретичні основи стратегічного управління розвитком підприємства. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 90-101.
3. Dan Kipley. The Scalability of H. Igor Ansoff's Strategic Management Principles for Small and Medium Sized Firms. *Journal of Management Research*. 2009. Vol. 1. № 1.
4. Porter M.E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Simon + Schuster Inc.; Edycja New ed, 2004. 576 p.
5. King William R., Cleland David I. *Strategic planning and policy*. New York: Van Nostrand Reinhold. 1978. 374 p.
6. Stern C.W. *Perspectives on strategy: from the Boston Consulting Group* / Stern C.W. MA.: John Wiley and Sons, 1998. 336 p.
7. Сумець О.М. *Стратегічний менеджмент: підручник*. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
8. Писаренко В.В., Багорка М.О. *Стратегічний маркетинг: навч. посіб.* Дніпро: Видавець., 2019. 240 с.
9. Robert M. Grant *Contemporary Strategy Analysis*. ohn Wiley & Sons Inc; Edycja 11. 2021. 480 p.
10. Webster's Revised Unabridged Dictionary / Ноах Porter. NJ.: MICRA, Inc., 2016. 214 p.
11. Гурбик Ю.Ю., Сальнікова М.В., Курган П.О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2019. № 20. С. 60-69.
12. Кужда Т.І., Мосій О.Б. Курс лекцій з дисципліни «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 275 «Транспортні технології».

Тернопіль: ТНТУ, 2017. 78 с.

13. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Сер. Економічні науки. 2015. Вип. 3. С. 101-105.

14. Гарнага В.В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67.

15. Євмешкіна О.Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні: монографія. Київ: УкрСІЧ, 2017. 394 с.

16. Бурик З.М. Стратегічне планування сталого розвитку України – теоретичний аспект. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7 (2). С. 10-13.

17. Журавель Ю.В. Концептуальна модель стратегічного плану підприємств харчової промисловості. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 126-137.

18. Костецька Н.І. Стратегічне планування діяльності підприємств: теоретичні аспекти. *Інноваційна економіка*. 2020. № 7-8. С. 65-71.

19. Трухан М., Лусте О. Стратегічне планування діяльності вантажеперевізних автотранспортних підприємств в умовах глобальних викликів. *Збірник наукових праць ЛОГОΣ*. 2021. URL: <https://doi.org/10.36074/logos-12.11.2021.v1.14>.

20. Скопенко Н.С., Бондарчук А.В. Методичні підходи до стратегічного планування на підприємстві. Сучасні проблеми бухгалтерського обліку та фінансів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, 23-24 листопада 2021 р. Київ: НУХТ, 2021. С. 59-61.

21. Якушева В.В. Розробка стратегії розвитку організації. *Молодий вчений*. 2017. № 51. С. 201-204.

22. Мельник А., Радзивілюк Л. Імплементация стратегічного планування в практику управління сучасним медичним закладом: методологічні та прикладні аспекти. *Вісник економіки*. 2021. С. 66-83.

23. Уткіна Ю.М., Тупікова О.Г. Стратегічні напрямки підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 94-101.

24. Куранда Л.О. Стратегічне планування як важливий елемент системи стратегічного управління закладами охорони здоров'я в Україні. Scientific Collection «InterConf»: with the Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference «Experimental and Theoretical Research in Modern Science» (March 26-28, 2021) at Kishinev, Moldova. 2021. № 47. С. 53-59.

25. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23-29.

26. Стратегічний менеджмент. Навч. посіб. за заг. ред. Бутка М.П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

27. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. 2020. № 2 (14). С. 58-64.

28. Сабецька Т.І., Стефанишин Л.С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 1. С. 56-62.

29. Дзюба С.Г., Гайдай І.Ю. Загальна характеристика зовнішнього середовища функціонування підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 144-156.

30. Євчук Л.А. Основні фактори зовнішнього макросередовища функціонування сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2009. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2009_1_8.

31. Лупак Р.Л., Васмильців Т.Г. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посіб. Львів: Видавництво ЛКА, 2016. 484 с.
32. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 93-99.
33. Свірідова С.С., Толстова С.А. Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2017. № 2 (30). С. 109-116.
34. Личковська М.Р. Проблеми здійснення стратегічного планування на малих підприємствах. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проєкт «Україна-Норвегія». Вип. 3, 2017. Одеса: ТОВ «Плутон плюс». 2017. С. 5-16.
35. Журавель Ю.В. Інструменти стратегічного планування на підприємствах харчової промисловості. *Проблеми та перспективи розвитку економіки і підприємництва та комп'ютерних технологій в Україні*: збірник тез доповідей XIV Науково-практичної конференції, 17-20 квітня 2018 року. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. С. 111-113.
36. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>.
37. Гуменюк В.С. Сучасний рівень прибутковості молочної галузі України. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи*. 02 січня-06 червня 2018 р. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/123456789/33633>.
38. Федулова І. Ринок молочної продукції України: можливості та загрози. *Товари і ринки*. 2018. № 1. С. 15-28.
39. Разумова Г.В., Оскома О.В., Гаража В.І. Формування попиту на ринку молочної продукції України. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 63-67.
40. Clarity Project: Система аналітики відкритих даних. URL: https://clarity-project.info/edr/00446865/finances?current_year=2022.

41. Ковінько О.М., Панькова С.М. Стан та перспективи розвитку ринку сиру в Україні в умовах глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 41-47.

42. Волкова І. Проблеми і перспективи розвитку сироробної промисловості. І Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція «Сучасні проблеми інноваційного розвитку електричної інженерії». 2020. URL: <http://www.tsatu.edu.ua/ettp/wp-content/uploads/sites/25/36-tezy-hulevskyj-v-31.05-.pdf>.

43. Семенда Д.К., Корман І.І., Семенда О.В. Оцінка кон'юнктури та споживчих переваг на ринку сиру України. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 77-88.

44. OpenDataBot: сервіс доступу до державних даних для громадян та бізнесу. URL: <https://opendatabot.ua/>.

45. Youcontrol: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.

46. ТОВ «Пирятинський сирзавод»: офіційний сайт. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/piryatinskij-sirzavod/>.

47. Latifundist.com: сайт для представників агробізнесу. URL: <https://latifundist.com/kompanii/985-piryatinskij-syrzavod>.

48. Kaplan R.S., Norton D.P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. *Accounting Horizons*, (15:2). June, 2001. P. 147-160.

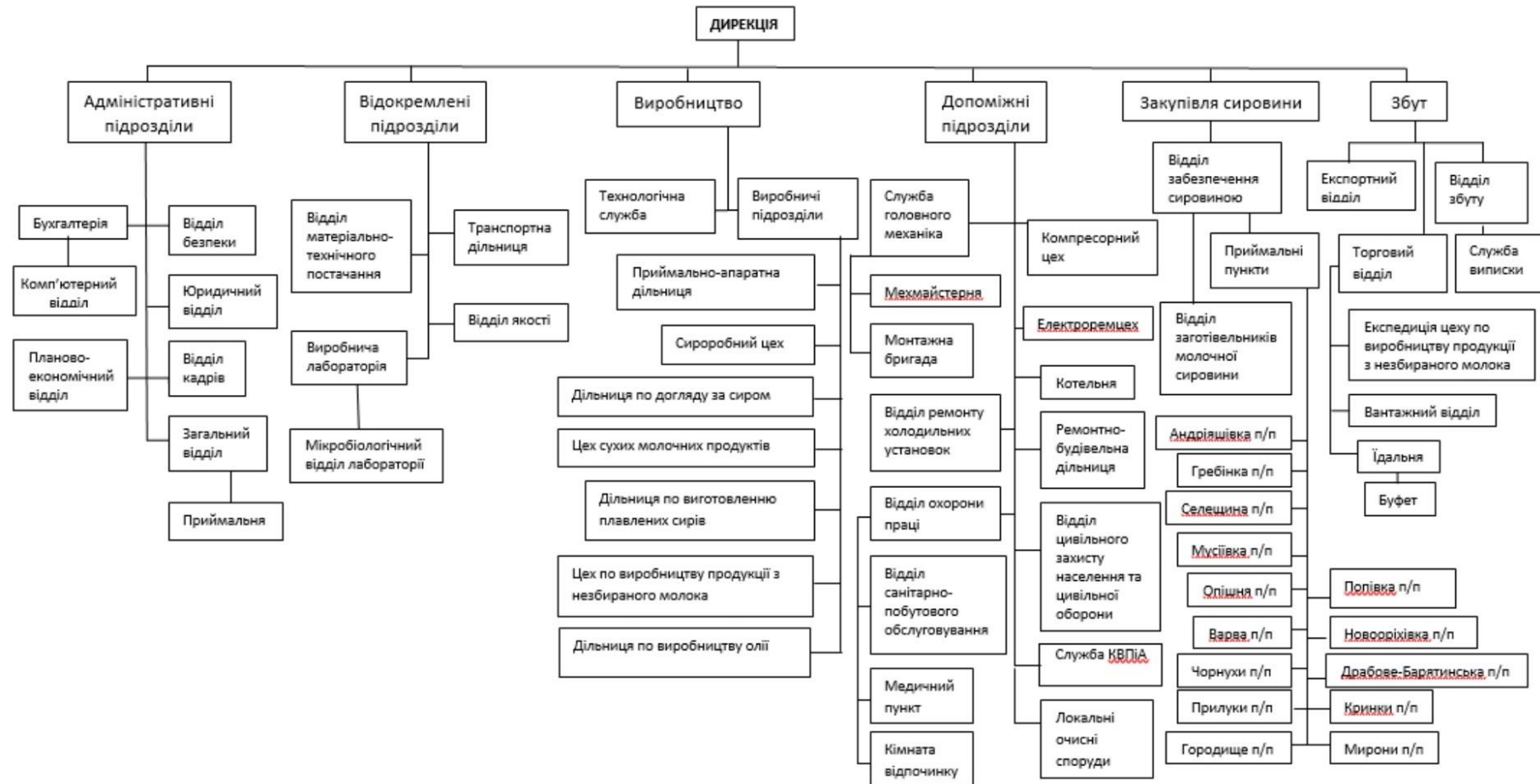
49. Кузьменко А.В., Харченко В.В. Ціна як економічна категорія: порядок встановлення та методи ціноутворення в умовах сучасної ринкової економіки. *Економіка і суспільство*. Вип. 13. 2017. С. 547-552.

50. Богацька Н.М. Прибуток підприємства: його роль, формування та резерви збільшення в умовах ринкової економіки. *Ефективна економіка*. 2019. № 9.

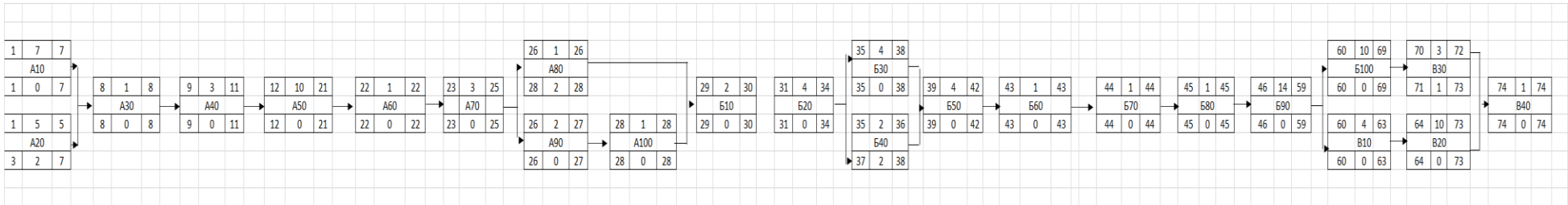
51. Козаченко А.Ю. Доходи суб'єктів господарювання: економічна сутність та класифікація. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2021. № 6 (2). С. 35-43.

ДОДАТКИ

Додаток А



Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод»



Сітьовий графік проекту освоєння та виробництва сирних паличок з моцарели у ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Додаток В

			КОДИ
		Дата	01.01.2023
Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод"	за ЄДРПОУ	00446865
Територія	Полтавська обл.	за КАТОТТГ	UA5304009001 0096696
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51

Середня кількість працівників: 588

Адреса, телефон: 37000 м. Пирятин, вул. Сумська, буд. 1, (05358) 2-86-57 (05358) 2-85-37

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2022 р.
Форма №1

		Код за ДКУД	
		1801001	
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 146	983
первісна вартість	1001	8 379	8 385
накопичена амортизація	1002	(6 233)	(7 402)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	98 612	85 683
первісна вартість	1011	314 951	323 315
знос	1012	(216 339)	(237 632)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	(0)	(0)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	2 687	21 059

Усього за розділом I	1095	103 445	107 725
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	263 317	207 823
Виробничі запаси	1101	28 628	49 441
Незавершене виробництво	1102	14 116	3 730
Готова продукція	1103	220 463	154 405
Товари	1104	110	247
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	100 643	156 834
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	17 227	8 006
з бюджетом	1135	6 814	4 055
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	2	18
із внутрішніх розрахунків	1145	92 810	110 861
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 110	1 122
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 871	113 022
Готівка	1166	163	112
Рахунки в банках	1167	40 708	112 910
Витрати майбутніх періодів	1170	93	142
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2 545	4 130
Усього за розділом II	1195	526 432	606 013
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	629 877	713 738

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	13 350	13 350
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	28	7
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2 507	2 507
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	62 845	175 949
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	78 730	191 813
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	102 921	184 595
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	102 921	184 595
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	83 514	62 336
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	306	3 141
товари, роботи, послуги	1615	91 004	70 364
розрахунками з бюджетом	1620	1 077	3 738
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	2 392
розрахунками зі страхування	1625	1 021	1 464
розрахунками з оплати праці	1630	3 828	5 003
одержаними авансами	1635	413	444
розрахунками з учасниками	1640	3	3
із внутрішніх розрахунків	1645	255 896	175 517
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	7 984	10 509
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3 180	4 811
Усього за розділом III	1695	448 226	337 330
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	629 877	713 738

Керівник

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна

Додаток Г

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2023
			00446865

Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік
Форма №2
I. Фінансові результати

			Код за ДКУД	1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 753 605	1 404 740	
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0	
Премії підписані, валова сума	2011	0	0	
Премії, передані у перестраховання	2012	(0)	(0)	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 526 469)	(1 340 406)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)	
Валовий: прибуток	2090	227 136	64 334	
збиток	2095	(0)	(0)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0	
Інші операційні доходи	2120	80 013	25 298	
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0	
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0	
Адміністративні витрати	2130	(20 642)	(18 394)	
Витрати на збут	2150	(70 542)	(50 276)	
Інші операційні витрати	2180	(55 708)	(34 376)	
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0	
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	160 257	0	
збиток	2195	(0)	(13 414)	
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0	
Інші фінансові доходи	2220	746	2 063	

Інші доходи	2240	5 063	5 031
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(38 557)	(31 010)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(5 086)	(4 927)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	122 423	0
збиток	2295	(0)	(42 257)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-8 875	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	113 548	0
збиток	2355	(0)	(42 257)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	-21	-21
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-21	-21
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-21	-21
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	113 527	-42 278

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	1 335 940	1 296 969
Витрати на оплату праці	2505	86 170	78 129
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 884	18 681
Амортизація	2515	25 989	23 529
Інші операційні витрати	2520	91 388	75 576
Разом	2550	1 561 371	1 492 884

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000

Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна