



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Черепіна Аліна Олександрівна
**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ**

Кваліфікаційна робота бакалавра на здобуття
ступеня вищої освіти бакалавр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:

канд. екон. наук, доцент Васильєв А.А.

Рецензент:

д-р. екон. наук, професор Великий Ю.В.

Миколаїв 2024

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність планування на підприємстві.....	6
1.2. Види планування на підприємстві.....	12
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності планування на підприємстві.....	19
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	24
2.1. Економічна характеристика ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»	24
2.2. Особливості здійснення планування на підприємстві	31
2.3. Оцінювання ефективності планування на підприємстві.....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	43
3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності планування у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода».....	43
3.2. Організаційний план впровадження запропонованих заходів	50
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	54
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	65
ДОДАТКИ.....	68

ВСТУП

Актуальність теми. Харчова промисловість в Україні має соціально-економічне значення, оскільки не лише задовольняє потреби у низці найважливіших продуктів, а й відбиває рівень життя країни. Серед харчових продуктів одними із популярних і затребуваних у всьому світі є кондитерські вироби, оскільки вони мають особливі смакові якості та високу енергетичну цінність.

Для кондитерської галузі України характерними є висока конкуренція, концентрація виробництва, домінуючі позиції невеликої кількості виробників. Багатьом підприємствам кондитерської галузі необхідно шукати нові методи, інструменти, системи управління, які дозволять оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища і приймати адекватні управлінські рішення.

Планування – це один із основних інструментів менеджменту підприємства. Плануючи діяльність, можна передбачити виникнення труднощів. У міру зростання вимог до менеджменту підприємств кондитерської галузі, спрямованого на нарощування інноваційного, інвестиційного та виробничого потенціалу, основне значення надається плануванню. При цьому якість планування безпосередньо пов'язана з ефективністю управління кондитерським підприємством загалом та його захистом від впливу різних негативних внутрішніх та зовнішніх чинників. Планування, орієнтоване на забезпечення ефективності та раціональності комерційної діяльності кондитерського підприємства, дозволяє вирішувати проблему зниження витрат, вірного розподілу ресурсів, грамотного їх використання, забезпечення довгострокових перспектив розвитку підприємства. Всі ці умови є частиною ефективного планування, яке враховує всі напрямки, перспективи та інші нюанси діяльності підприємства кондитерської галузі.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розгляд теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності планування на підприємствах кондитерської галузі.

Мета дослідження зумовила постановку та вирішення таких завдань:

- розкрити сутність планування на підприємстві, та розглянути його види;
- висвітлити методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності планування на підприємстві;
- надати економічну характеристику підприємству, дослідити особливості процесу планування на підприємстві;
- здійснити оцінювання ефективності планування на підприємстві;
- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності планування на підприємстві;
- розробити організаційний план впровадження запропонованих заходів;
- здійснити економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес планування на підприємстві кондитерської галузі.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти, методичні та практичні положення щодо підвищення ефективності планування у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода».

Методи дослідження. Аналіз та синтез (для виділення окремих частин об'єкта дослідження, виявлення його якостей та змін), порівняльний аналіз (для виявлення подібності та відмінності), узагальнення (виділення загальних характеристик та особливостей об'єкта дослідження), моніторинг наукових праць вітчизняних та зарубіжних авторів (для визначення ступеню вивчення та опрацювання предмета дослідження), економічний аналіз діяльності підприємства, табличний, графічний методи представлення інформації.

Інформаційною базою дослідження написання кваліфікаційної роботи стали фундаментальні концепції та підходи, представлені у класичних та сучасних працях вітчизняних та зарубіжних учених, які займаються проблемами планування на підприємствах. Крім того, у процесі виконання кваліфікаційної роботи було проаналізовано статистичні дані та матеріали наукових та науково-практичних конференцій, дані щодо розвитку ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода».

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості застосування методології підвищення ефективності планування на підприємстві «Кондитерська фабрика «Лагода» та інших підприємствах кондитерської галузі.

Результати кваліфікаційної роботи пройшли апробацію на міжнародній науковій конференції «Ольвійський форум – 2024: Стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Основний текст кваліфікаційної роботи бакалавра викладено на 64 сторінках, робота містить 16 таблиць, 5 рисунків, 27 використаних джерел, 2 додатки.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗДІЙСНЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність планування на підприємстві

У сьогоdnішніх ринкових умовах планування економічної діяльності є передумовою розвитку вільних ринкових відносин, розподілу, виробництва, споживання товарів та ресурсів.

Повнота наукових досліджень, вітчизняний та зарубіжний досвід свідчать, що планування – це головна функція управління підприємством. Від якості планування залежить ефективність роботи підприємства.

В умовах глобалізації та інтернаціоналізації виробництва стає очевидною необхідність розробки системи планування на підприємстві, що сприяє досягненню сталого становища підприємства та інвестиційної привабливості для стратегічних партнерів, забезпечуючи ефективність виробництва та затребуваність продукції, що випускається. Визначальними елементами цієї системи, що створюють основу конкурентної переваги та сприяють довгостроковому успішному існуванню підприємства на ринку, виступають процеси планування діяльності підприємства.

Для розуміння сутності планування на підприємстві доцільно розглянути його визначення. Дефініція «план» чи «планування» має безліч значень, у яких часто вкладається різний зміст.

Результати системного аналізу та узагальнення підходів вітчизняних науковців до визначення поняття «планування на підприємстві» викладено у табл. 1.1. Можна підсумувати, що сучасні дослідники розглядають поняття планування як процес, функцію управління або вид діяльності підприємства.

В даному дослідженні планування на підприємстві розглядатиметься як процес розробки стратегій та цілей, а також визначення дій та ресурсів, необхідних для їх досягнення. Сутність процесу планування полягає в тому, що він дає можливість керівництву підприємства зорієнтувати всіх співробітників на

спільні цілі, уникнути невідповідності між планами та виконанням робіт, а також дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «планування в діяльності підприємства»

Автор	Визначення	Джерело
М. В. Кармінська-Белоброва	Планування – це процес складання плану діяльності підприємства на майбутній – плановий період, передбачення контролю за його виконанням, корегування його в зв'язку зі зміною економічних та політичних обставин як на підприємстві, так і поза його межами – у державі, регіоні, на ринках.	[1, с. 7]
В. С. Ковальчук, О. В. Алейнікова	Планування – це процес визначення головних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, направленої на придбання та використання цих ресурсів	[2]
Т. І. Кужда, О. Б. Мосій	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.	[3]
І. О. Пенська	Планування – це процес, в результаті якого стратегія підприємства, що виступає засобом формалізації стратегічних цілей та орієнтирів зацікавлених груп учасників підприємства, перетворюється на послідовність конкретних дій з її реалізації.	[4]
І. В. Тюха, Т. В. Полінчик-Якорва, Л. М. Минко	Планування – це найважливіша функція управління, яка охоплює комплекс робіт пов'язаних із аналізом ситуацій і впливу чинників зовнішнього середовища; оцінкою й оптимізацією альтернативних варіантів досягнення цілей, сформульованих на стадії стратегічного маркетингу; розробкою плану та його реалізацією	[5]
Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко	Планування – це вид діяльності на підприємстві, що включає визначення мети, яка має бути досягнута підприємством за визначений період, завдань, які потрібно вирішити, та шляхів і умов їхньої реалізації.	[6, с. 5]
В. М. Прасол	Планування – процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення на основі знань про закономірності функціонування господарських систем і врахування можливих змін умов господарювання.	[7, с. 7]

Джерело: складено на основі [1-7]

Планування передбачає складання плану діяльності підприємства на майбутній визначений період, а також контроль за виконанням цього плану з можливістю його коригування у зв'язку зі змінами внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.

Аналіз наукових джерел вказує на подібність підходів до визначення поняття «план» в діяльності підприємства, основні з яких подано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «план підприємства» у наукових джерелах

Автор	Визначення	Джерело
М. В. Кармінська-Белоброва	План – це передбачена і підготовлена на плановий період програма організаційно-технічного, економічного і соціального розвитку підприємства, його підрозділів та техніко-економічні результати, які повинні бути досягнуті в плановому періоді в результаті реалізації цієї програми.	[1, с. 8]
Н. В. Кондратюк	План – це кількісне відображення цілей та розробка шляхів їх досягнення, мотивована модель дій, створена на основі прогнозу економічного середовища і поставленої мети.	[8]
І. І. Коркуна	План підприємства – це завчасно розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, збалансовану взаємодію ресурсів, обсяг, методи, послідовність і строки виконання робіт по виробництву і реалізації продукції або наданню послуг.	[9, с. 8]
В. М. Прасол	План – це документ, що містить завдання у вигляді системи кількісних і якісних показників та переліку дій об'єкта планування у плановому періоді	[7, с. 9]

Джерело: складено на основі [1, 7, 8, 9]

Успішне планування забезпечує стабільність та ефективність діяльності підприємства, допомагає прогнозувати ризики та вчасно приймати рішення щодо їх запобігання. Планування є невід'ємною частиною управління підприємством та впливає на його конкурентоспроможність та успішність.

Предметом планування на підприємстві є забезпечення раціонального та ефективного використання ресурсів, досягнення запланованих результатів та максимально можливого задоволення потреб споживачів. Планування охоплює всі сфери діяльності підприємства, включаючи виробництво, фінанси, маркетинг, логістику, кадри тощо. Це процес, який допомагає підприємству визначити мету та цілі, вибрати оптимальні стратегії, розробити плани дій та ресурсні плани, а також встановити критерії контролю за виконанням запланованого. Завдяки плануванню, підприємство може підвищити ефективність використання своїх ресурсів, збільшити прибуток та конкурентоспроможність на ринку.

Планування є важливою складовою комерційної діяльності, яка відіграє

вирішальну роль у забезпеченні успіху підприємства. За своєю суттю планування передбачає систематичний і стратегічний розвиток цілей і завдань, а також створення системи планів для досягнення цих цілей. Ця система планів зазвичай включає серію кроків, часові рамки та стратегії розподілу ресурсів, які спрямовані на те, щоб спрямовувати підприємство до досягнення бажаних результатів [10].

Система планів підприємства – це комплексний підхід до планування діяльності підприємства, що передбачає розробку різних видів планів для різних сфер діяльності підприємства. Це можуть бути такі плани, як виробничий, фінансовий, маркетинговий, кадровий та інші. Кожен план відповідає за свою галузь діяльності підприємства і містить конкретні цілі, завдання, ресурси, строки та результати, які необхідно досягти в процесі роботи.

Система планів підприємства допомагає забезпечити координацію діяльності різних підрозділів підприємства та досягнення загальних стратегічних цілей [11]. Вона дає можливість визначити ефективність роботи кожного підрозділу, розподілити ресурси, контролювати виконання планів та коригувати їх у разі потреби. Крім того, система планів є необхідним інструментом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та прогнозування розвитку підприємства в майбутньому.

Для планів сучасних підприємств можна сформулювати такі найважливіші необхідні вимоги:

- гнучкість плану, заснована на тому, що він не повинен заперечувати ініціативу людей, які працюють за ним;
- повнота планування, яка передбачає облік всіх чинників;
- деталізація планування;
- пріоритет поточних оперативних рішень над планом та інші.

Важливість планування в комерційній діяльності підприємства неможливо переоцінити. Без ефективного планування підприємства ризикують діяти без чітких цілей чи напрямків, і їм буде важко адаптуватися до мінливих ринкових умов або досягти довгострокового успіху. Планування допомагає створити

структуру для прийняття рішень і може допомогти підприємствам передбачати й реагувати на потенційні виклики чи можливості до того, як вони виникнуть [11].

Крім того, планування відіграє вирішальну роль у розподілі ресурсів, що є критично важливим компонентом діяльності підприємства. Ефективне планування може допомогти підприємствам розподілити ресурси таким чином, щоб максимізувати ефективність і результативність, гарантуючи, що ресурси використовуються для досягнення максимально можливого ефекту. Це може допомогти підприємствам швидше й успішніше досягати своїх цілей, що зрештою призведе до підвищення прибутковості та конкурентоспроможності.

Можна виділити такі позитивні моменти та переваги планування в діяльності підприємства:

- уможливорює підготовку до впровадження подальших відповідних та вигідних умов;
- створює можливість передбачення, обліку та оперативного вирішення питань;
- мотивує та змушує керівників втілювати свої наміри та рішення у майбутній роботі;
- удосконалює організацію, координацію та узгодженість дій;
- формує передумови поліпшення освітньої підготовки персоналу, які займаються плановою роботою;
- розширює потенціал в інформаційному забезпеченні підприємства;
- передбачає доцільне та пропорційне розміщення, розташування та застосування ресурсів.

Планування примножує здатність підприємства реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, виступає як адаптер та важіль впливу на об'єкт управління, отже, воно орієнтоване на найкраще ресурсовикористання та запобігання непередбаченим, помилковим діям.

Основними принципами планування є принцип системності, комплексності, реалізованості, точності, гнучкості, резервування, довгостроковості та реалізації цілей підприємства.

Методи планування включають різноманітні техніки та інструменти, які допомагають здійснювати планування на різних рівнях та в різних сферах діяльності підприємства. До основних методів планування можна віднести аналіз та оцінку даних, математичні методи, експертні оцінки, аналіз ситуації на ринку, стратегічне планування, бюджетування та інші.

Важливо зазначити, що вибір конкретних принципів та методів планування залежить від специфіки діяльності підприємства та його потреб.

Можна виділити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на організацію процесу планування на підприємстві. До внутрішніх чинників відносяться:

1. матеріально-технічні (застосування сучасних предметів праці, використання продуктивного науково-технічного устаткування, здійснення модернізації та реконструкції матеріально-технічної бази виробництва);
2. організаційно-управлінські (освоєння нових, найбільш досконалих видів продукції та послуг, розробка стратегії та тактики та розвитку підприємства, інформаційне забезпечення процесів прийняття рішень);
3. економічні чинники (фінансове планування діяльності підприємства, аналіз та пошук внутрішніх резервів зростання прибутку, економічне стимулювання виробництва, податкове планування);
4. соціальні чинники (підвищення кваліфікації працівників, удосконалення умов праці, організація оздоровлення та відпочинку працівників).

До зовнішніх чинників відносяться:

1. ринково-кон'юнктурні чинники (диверсифікація діяльності підприємства, зростання конкурентоспроможності продукції / послуг, організація ефективної реклами нових видів продукції, рівень розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, зміна тарифів і ціни на продукцію / послуги внаслідок інфляції);
2. господарсько-правові та адміністративні чинники (оподаткування, правові акти, постанови та положення, що регламентують діяльність підприємства, державне регулювання тарифів та цін).

Підсумовуючи, варто зазначити, що планування на підприємстві – це

процес розробки стратегій та цілей, а також визначення дій та ресурсів, необхідних для їх досягнення. Сутність процесу планування полягає в тому, що він дає можливість керівництву підприємства зорієнтувати всіх співробітників на спільні цілі, уникнути невідповідності між планами та виконанням робіт, а також дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси.

Планування є критично важливим компонентом діяльності, який відіграє важливу роль у забезпеченні успіху підприємства. Забезпечуючи основу для прийняття рішень, керуючи розподілом ресурсів і допомагаючи підприємствам передбачати та реагувати на виклики та можливості, планування допомагає створити систему планів для досягнення успіху та максимізації прибутковості. Ефективне планування дозволяє підприємству здійснювати свою діяльність з максимальною продуктивністю та оптимальним використанням ресурсів. Тому дуже важливо, щоб підприємства інвестували необхідний час і ресурси в ефективні процеси планування, щоб досягти довгострокового успіху та конкурентоспроможності.

Таким чином планування на підприємстві є критично важливим для успіху, забезпечуючи основу для прийняття рішень, ефективного розподілу ресурсів і адаптації до змін. Інвестиції у планування дозволяють підприємству досягати довгострокових цілей і залишатися конкурентоспроможним.

1.2. Види планування на підприємстві

Для забезпечення ефективності процесу планування і управління ним на підприємствах кондитерської галузі потрібно враховувати різні його види.

Усі види планування можна систематизувати за такими основними ознаками, як рівень управління, зміст планових рішень, методи обґрунтування, сфера застосування, час дії, ступінь точності, стадії розробки та деякі інші (рис. 1.1).

Прийнято диференціювання планування на підприємстві щодо планових рішень на такі види:

- стратегічне. Орієнтується на розраховані на довгострокову реалізацію плани. У межах планування визначаються ключові директиви розвитку підприємства, запропоновані до виконання протягом кількох років;
- тактичне. Виступає в якості базового для введення стратегічного плану. У рамках цього виду планування має місце формування передумов у короткому часовому відрізку для здійснення провідних перспектив;
- оперативно-виробниче (операційне). В рамках цього виду планування встановлюються конкретні терміни реалізації базових операцій з виробництва послуг, товарів чи іншої, безпосередньо пов'язаної зі стратегічними завданнями, господарської діяльності підприємства.

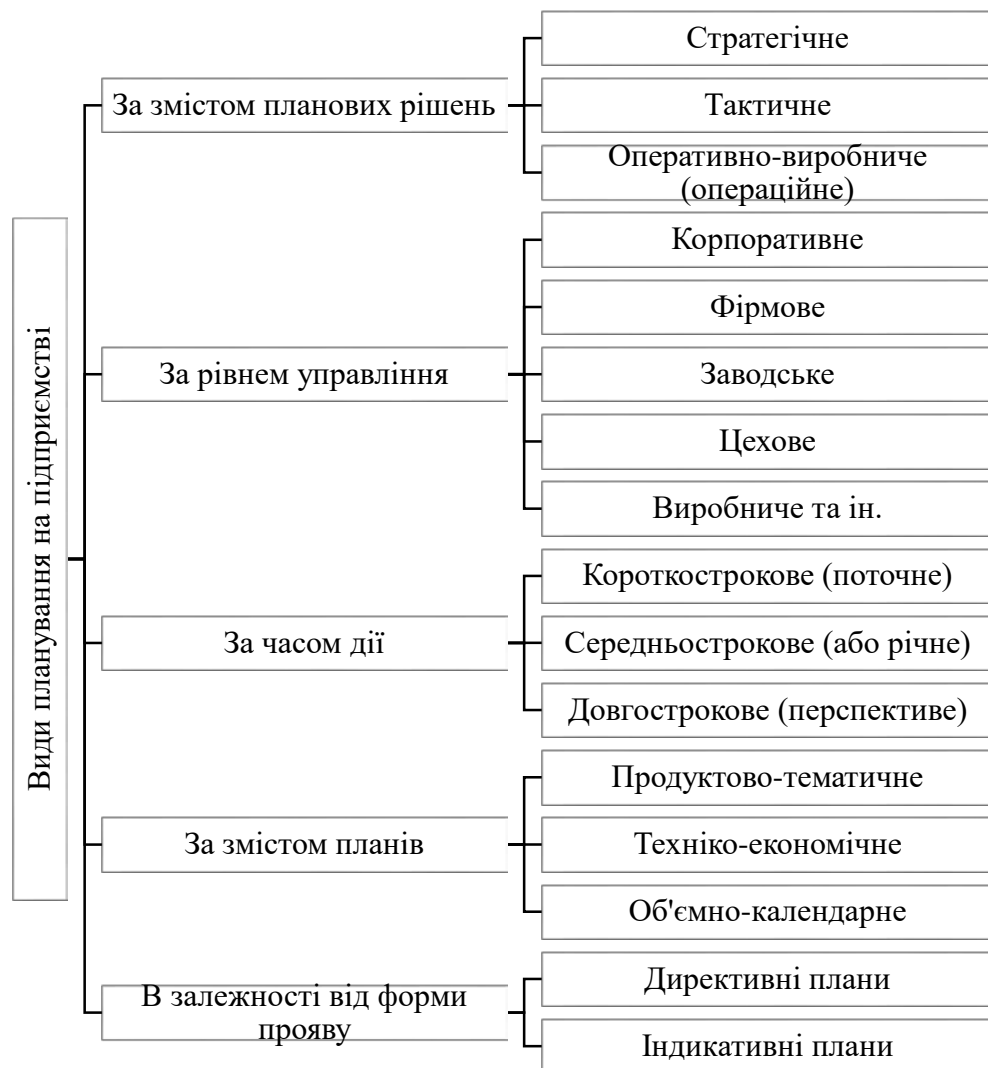


Рис. 1.1. Види та форми планування на підприємстві

Джерело: побудовано на основі [11]

Планування може бути короткостроковим, середньостроковим та довгостроковим, залежно від періоду, на який воно розробляється. До короткострокового планування можна віднести планування виробництва на декілька тижнів або місяців, до середньострокового – на рік або два, а до довгострокового – на п'ять років та більше.

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 їх ефективності.

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 планування як засобами нівелювання ризиків бізнесу в умовах ринкового середовища, що швидко змінюється і погано прогнозується. Оскільки в управлінні зазвичай виділяють п'ять основних функцій – планування, організацію, стимулювання, контроль і регулювання, у кожній з них, коли йдеться про умови економічної нестабільності, більшою чи меншою мірою виявляється відповідна орієнтація. Причому найбільше це стосується планування, в якому на цій підставі виділяють особливий його вид – стратегічне планування.

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 табл. 1.3 наведені різні визначення поняття «стратегічне планування», пропоновані українськими 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.	[12]
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.	[13]
З. М. Бурик	Формалізований процес постановки стратегічних цілей і розробки багатоваріантного стратегічного плану їх досягнення на основі обраної стратегії.	[14]
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.	[15]
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.	[16]

Джерело: складено на основі [12-16]

Таким чином, 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.

Впровадження технологій стратегічного планування 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.

Фундаментально планування являє собою процес розробки та підтримки 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 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 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.

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.

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 табл. 1.4.

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.

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 планування у сучасному менеджменті зростає.

Процес 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.

Таблиця 1.4

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 на основі [17, 18]

Процес 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 планування у діяльності будь-якого сучасного підприємства не тільки значно зростає, а й набуває якісно нового змісту. У сучасному менеджменті плани підприємства мають 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.

Таким чином, можна стверджувати, що процес планування є центральною функцією системи управління підприємством, яка дозволяє визначити цілі діяльності як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі, а також, орієнтуючись на умови зовнішнього середовища та обмеженість ресурсів, скласти програму конкретних дій щодо досягнення поставленої мети. Мета планування також визначає зміст плану, його спрямованість, період на який він складається та сферу господарської діяльності, яку він охоплює.

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

1.3. Методичні підходи до аналізу ефективності планування на підприємстві

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 планування.

Економічна ефективність розвитку підприємства значною мірою залежить від технології планування. Методи планування на підприємстві доцільно класифікувати залежно від їх використання (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методи та інструменти планування на підприємстві

Сфера використання	Сукупність методів та інструментів
1	2
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 внутрішнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз вартісних ланцюжків; – бенчмаркінг; – аналіз життєвого циклу; – аналіз векторів зростання (матриця І. Ансоффа).

	Продовження табл. 1.5
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 (КРІ); – аналіз «сліпих» зон; – GAP – аналіз; – збалансована система показників (Balanced Scorecard).

Джерело: сформовано автором на основі [19-22]

Інструментарій планування на підприємстві містить конкретні підходи до аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, оцінки та виявлення пріоритетів та встановлення цілей, формування стратегії підприємства на основі вимог зовнішнього середовища, тощо.

Процес планування є дуже складним і результат може не виправдати очікування. Тому необхідно порівнювати фактичні результати роботи з поставленими цілями, правильно оцінювати 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 планування:

- набуває сенсу планування тоді, коли воно життєздатне, реалізується і має комплексний, системний підхід. При системному підході мається на увазі, що прогнозовані та існуючі проблеми не ізолюються один від одної, а розглядаються з урахуванням їх приналежності до єдиної господарюючої системи;

- 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 планів підприємства для визначення його правильності та виявлення проблем, при необхідності план коригується.

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

Планування – це процес, який має постійно підтримуватися, стимулюватися та оцінюватися керівництвом. Оцінка планування проводиться шляхом порівняння результатів діяльності підприємства з цілями. Процес оцінки використовується як механізм зворотного зв'язку для коригування діяльності підприємства. Щоб бути ефективною, оцінка має проводитися системно та безперервно.

Ефективність планування 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 планування на підприємстві 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 планування. Тобто як реалізація планів вплинула не лише на ситуацію всередині підприємства, а й на середовище.

Таким чином, проведене дослідження показало практичну значущість подальших теоретичних розробок у визначенні сутності, видів та ефективності планування на підприємстві, виходячи з актуальності та багатоплановості даного феномену. Грамотне планування на підприємстві, як правило, сприяє підвищенню ефективності його діяльності, дозволяє підприємству бути більш стійким та гнучким, незважаючи на сучасну ситуацію економічної нестабільності.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ НА ПРИКЛАДІ «КОНДИТЕРСЬКОЇ ФАБРИКИ «ЛАГОДА»

2.1. Економічна характеристика ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Експериментальною базою проведення дослідження обрано компанію «Кондитерська фабрика «Лагода», загальні відомості про яку наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Показник	Характеристика
1) Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Кондитерська фабрика «Лагода»
2) Скорочене найменування	ПрАТ «КФ «Лагода»
3) Організаційно-правова форма	Акціонерне товариство
4) Форма власності	Недержавна власність
5) Код ЄДРПОУ	32967502
6) Дата реєстрації	07.09.2004
7) Розмір статутного капіталу	30402,63 тис. грн.
8) Юридична адреса	Україна, 09200, Київська область, Кагарлицький район, місто Кагарлик, вулиця Став'янка, будинок 99
9) Генеральний директор	Скобельська Ганна Леонідівна

Джерело: складено автором за даними [23, 24]

Основним видом діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності є виробництво сухарів і сухого печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок тривалого зберігання (КВЕД: 10.72).

ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» випускає і реалізує кондитерські вироби з 1998 року, а торгова марка «Загора» завоювала популярність серед населення та благодотворно позначилася на позиціях компанії.

ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» випускає і реалізує кондитерські вироби не тільки під своїми торговими марками, а так само є виробником продукції в сегменті Private Label. Компанія вже успішно працює за проектами PL з такими великими мережами України, як ТОВ «АТБ-маркет» – ТМ «Своя Лінія», «Fozzy Group» – ТМ «Повна Чаша», ТМ «EXTRA!», ТОВ «Фудмережа» – ТМ «Хіт Продукт», ТОВ ТД «Копійка» – ТМ «Копійка», ТОВ «Львівхолод» – ТМ «Кухарочка» [25].

На підприємстві розроблена і сертифікована міжнародна система НАССР («Аналіз ризиків і контроль критичних точок»), впроваджена система управління безпечністю харчових продуктів за міжнародною схемою – FSSC 22000. Дана система забезпечує контроль на всіх етапах виробництва, зберігання і реалізації продукції. Також дана система застосовується в процесі планування виробництва, при плануванні виробництва на наступний місяць, відповідно до обсягів, які були виготовлені в минулому місяці. На особливу увагу заслуговує співпраця ПрАТ «КФ «Лагода» з партнерами, завдяки яким, в Україні солодощі від ТМ «Загора» можна знайти в будь-якому регіоні – більше ніж в 70% торгових точок. В інших країнах придбати вподобані солодощі також не складе зусиль, оскільки ПрАТ КФ «Лагода» поставляє кондитерські вироби в Білорусію, Румунію, Азербайджан, Ірак, Лівію, Грузію, Монголію, Ізраїль, Молдову і Придністров'я, а також в країни Балтії. Досконалість рецептури та обладнання, помножене на професіоналізм і натхнення співробітників фабрики, гарантує найвищу якість продукції [25].

ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» має лінійно-функціональну організаційну структуру (рис.2.2). Лінійні керівники здійснюють основну управлінську діяльність з підтримки, а також обслуговування функціональних підрозділів цього підприємства. Функціональні служби здійснюють виробниче планування, фінансове планування, підбір кадрів для підприємства, матеріально-

технічне забезпечення виробництва, ведуть роботу із стандартизації процесів, контролю тощо.

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.

Лінійно-функціональна організаційна структура дозволяє ефективно керувати процесами виробництва та управління, оскільки кожен підрозділ (функціональна одиниця) спеціалізується на конкретній діяльності, що дозволяє зменшити дублювання робіт та підвищити ефективність виконання завдань. У такій структурі існує чітка ієрархія влади, де кожен працівник знає свого безпосереднього керівника, що допомагає уникнути недопорозумінь та конфліктів.

Недоліками даної організаційної структури є обмежена гнучкість, повільне прийняття рішень через багатоетапний процес затвердження та можливість конфліктів між функціональними підрозділами.

Розглянувши організаційну структуру ПрАТ «КФ «Лагода» можна зробити висновок, що цей тип структури підходить даному підприємству. Воно нормально функціонує та розвивається.

Дослідивши детально функції планування, то в основному їх виконує фінансовий відділ, який власне планує роботу всієї фабрики.

Також більш детальноше по кождих відділах визначено, що вони планують роботу, проте тільки в межах свого відділу, що власне негативно впливає на комунікацію між відділами. Відділ збуту планує замовлення, проте ця інформація не передається у відділ постачання. На виробництві не вистачає працівників, проте відділ кадрів в той час не планує нових працівників. Відбувається затримки в доставці продукції, проте відділ постачання не повідомляє виробництво, що в кінцевому результаті є свідченням відсутності комунікації.

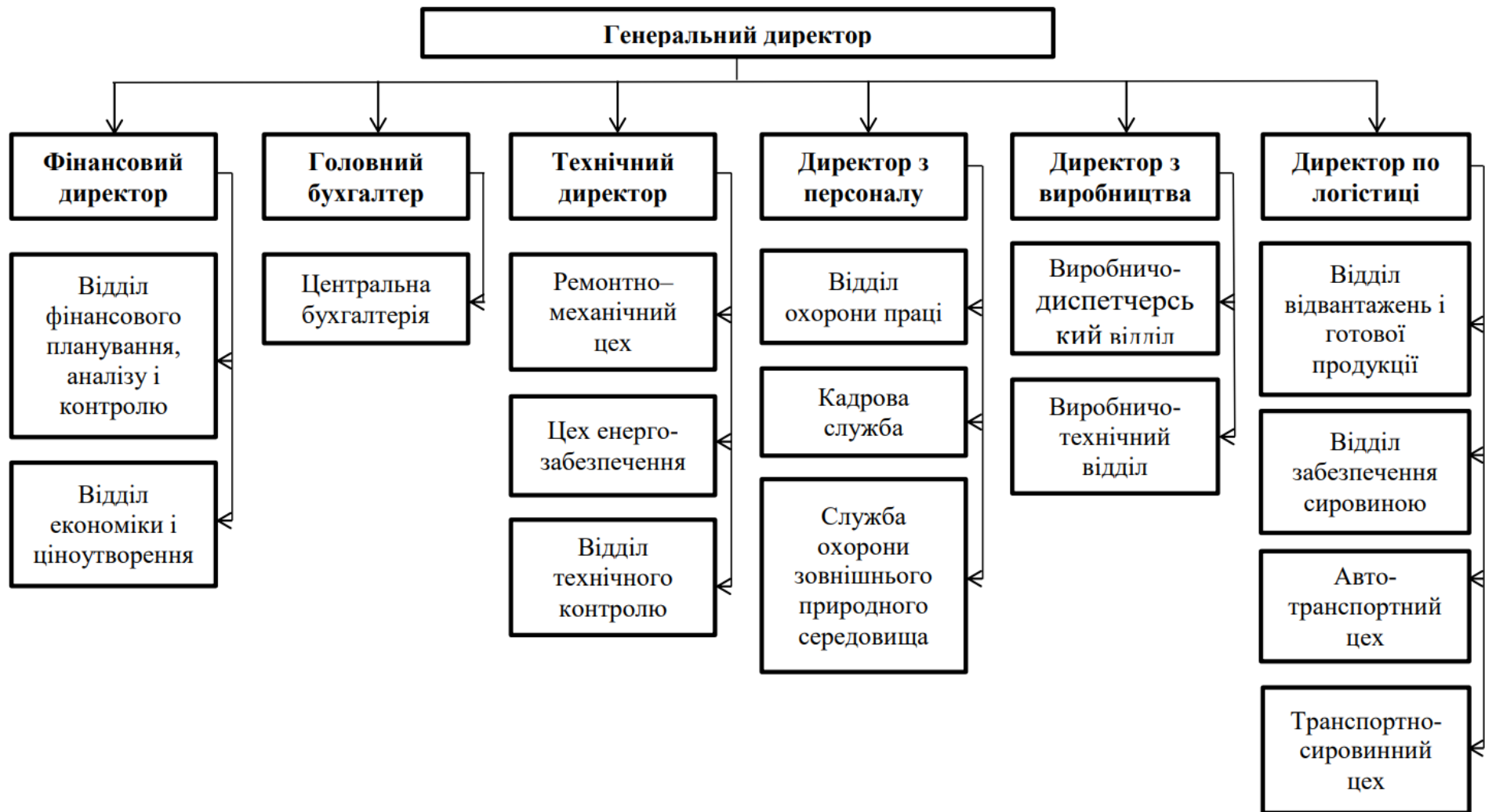


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Джерело: [25]

У табл. 2.2 подано дані про динаміку основних техніко-економічних показників діяльності ПрАТ «КФ «Лагода» у 2021-2023 рр. Саме позитивний ріст економічних показників та показників дохідності свідчить про ефективність системи планування.

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

Як видно з табл. 2.2 власний капітал ПрАТ «КФ «Лагода» залишився практично без змін (зріс на 0,1% у 2023 р порівняно з даними 2021 р).

Одночасно, у пасиві балансу спостерігається приріст кредиторської заборгованості (+41313 тис. грн, або +32% у 2023 р порівняно з даними 2021 р). Зростання загальної суми зобов'язань призводить до підвищення залежності від зовнішніх постачальників фінансових ресурсів. Також варто відзначити, що значення показника власних оборотних коштів ПрАТ «КФ «Лагода» додатне. Це означає, що в компанії достатньо коштів для забезпечення безперервної діяльності за рахунок постійних фінансових ресурсів.

Основні засоби ПрАТ «КФ «Лагода» використовуються ефективно. Показник фондівдачі збільшився у 2023 році до 20,7 грн.

Таблиця 2.2

Основні техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «КФ «Лагода» за 2021-2023 роки

Показник	Рік			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2021	2022	2023	2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Власний капітал, тис. грн.	70695	69842	70774	-853	+932	-1	+1
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	264580	429574	446022	+164994	+16448	+62	+4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	205547	367580	371297	+162033	+3717	+79	+1

Продовження табл. 2.2								
Валовий прибуток, тис. грн.	59033	61994	74725	+2961	+12731	+5	+21	
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	759	1168	2780	+409	+1612	+54	+138	
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	422	583	502	+161	-81	+38	-14	
Фонд оплати праці, тис. грн.	43637	65823	75183	+22186	+9360	+51	+14	
Фондовіддача, грн	12,1	20,4	20,7	+8,4	+0,3	+69	+1	
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн	8617	9409	12481	+792	+3072	+9	+32,6	
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	21896	21011	21509	-885	+498	-4,0	+2	
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	48203	48323	47248	+120	-1075	+0,2	-2	
Продуктивність праці, тис. грн. /особу	627	737	888	+110	+152	+18	+21	
Рентабельність власного капіталу, %	1,1	1,7	3,9	+0,6	+2,3	-	-	
Рентабельність основної діяльності, %	0,4	0,3	0,7	-0,1	+0,4	-	-	
Рентабельність підприємства, %	0,3	0,3	0,6	0,0	+0,3	-	-	
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	46583	64264	91839	+17681	+27575	+38	+43	
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	129610	155105	170923	+25495	+15818	+20	+10	

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства [26]

Розгляд дебіторської заборгованості є важливим аспектом аналізу господарської діяльності підприємства. У ПрАТ «КФ «Лагода» відзначається загальне збільшення дебіторської заборгованості, що є негативною тенденцією: у 2022 році зростання на 38% (порівняно з 2021 роком), а у 2023 р – збільшення

на 43% порівняно з 2022 р. За кредиторською заборгованістю також спостерігається тенденція збільшення. Дебіторська заборгованість збільшується і покривається кредиторською, а це дуже важливий пункт фінансової складової підприємства, тому що загалом ПрАТ «КФ «Лагода» працює добре, але оплата товарів, робіт та послуг, що надаються, затримується.

Середньооблікова чисельність персоналу ПрАТ «КФ «Лагода» зменшилася на 80 працівників за 2021-2023 рр., та у 2022 році становила 502 особи. Показник продуктивності праці зріс за аналізований період на 42%. Середньомісячна заробітна плата працівників підприємства збільшилась на 45% у 2023 р. порівняно з показником 2021 р.

Річна виручка ПрАТ «КФ «Лагода» протягом аналізованого періоду дуже збільшилася (на 69%) і становить 196662 тис. грн за даними 2022 року. Також чистий прибуток підприємства у 2022 році становив 446022 тис. грн.

Собівартість товарів та послуг ПрАТ «КФ «Лагода» також показала зростання за аналізований період, у 2022 році до 2021 року на 79%, у 2023 році до 2022 року на 1%, за весь аналізований період зростання собівартості відбулося на 81%.

Показники рентабельності ПрАТ «КФ «Лагода» за 2021-2023 рр. мають позитивні значення як наслідок прибуткової діяльності підприємства за аналізований період. Так, рентабельність основної діяльності за 2023 рік склала 0,7%. При цьому має місце зростання рентабельності основної діяльності порівняно з цим показником за 2021 рік на 0,3%.

ПрАТ «КФ «Лагода» необхідно підвищувати показники рентабельності для того, щоб підприємство та його товари, роботи та послуги були конкурентоспроможними на ринку.

Таким чином, в результаті аналізу економічної діяльності підприємства, ми бачимо, що у структурі відсутній відділ планування виробництва, який має розробляти плани з виробництва на кожну діяльність кондитерського підприємства та розраховувати виробничу потужність. Обов'язки цього відділу виконує відділ фінансового планування, аналізу та контролю, який власне

частково виконує роботу по плануванню виробництва. Проте це не дуже раціонально, адже виробничим плануванням має займатись спеціальний відділ, що в підсумку може позитивно впливати на фінансові результати. Також доцільним буде використання спеціальних інформаційних програм, які дозволять планувати виробничі потужності, виходячи з наявних ресурсів, що в підсумку позитивно вплине на рентабельність, яка є нищою за нормативне значення в середньому по галузі.

2.2. Особливості здійснення планування на підприємстві

Планування – це перша, вихідна функція управління. Вона передуює виконанню всіх інших функцій. Вона покликана сформулювати цілі та завдання об'єкта управління, шляхи, засоби та методи їх досягнення.

Результатом виконання функції планування є плани, що містять цілі та завдання (тобто перелік того, що має бути зроблено), що визначають послідовність, ресурси та терміни виконання робіт, необхідних для досягнення поставлених цілей.

Пристосування до нових умов змушує ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» вносити істотні зміни в планування свого розвитку, основним завданням якого є забезпечення стійкої конкурентної переваги на мінливому галузевому ринку. Виявлено два ключових вектора стратегій кондитерських підприємств: 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 планування. Наявність планування необхідно для довгострокової ефективності діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода».

Основні положення сучасної методології планування для ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» представлені на рис. 2.3.

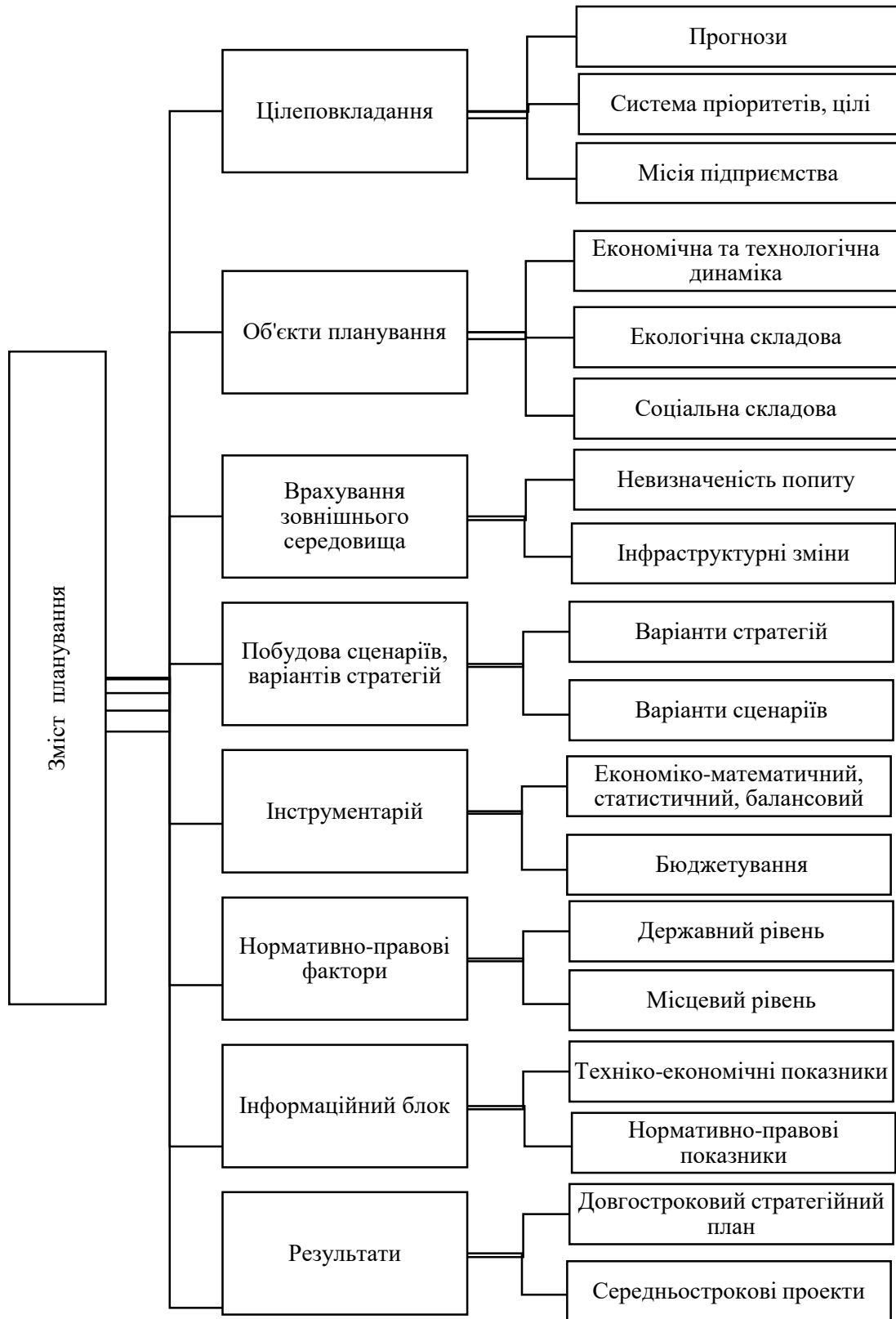


Рис. 2.3. Блок-схема стратегічного планування у ПрАТ «КФ «Лагода»

Джерело: побудовано автором

Планування є найважливішою функцією управління підприємством. 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.

Планування як процес управління ПрАТ «КФ «Лагода» включає:

- постановку цілей та завдань;
- розробку стратегій, програм та планів для досягнення поставлених цілей;
- визначення необхідних ресурсів та їх розподіл;
- визначення часових рамок (строків) виконання поставлених показників, завдань, цілей;
- визначення основних показників (індикаторів), що дозволяють контролювати та оцінювати виконання завдань;
- доведення планів до всіх, хто їх повинен виконувати і хто несе відповідальність за їхню реалізацію.

У ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» стратегічне планування здійснює генеральний директор. Поточне та оперативне планування здійснюють лінійні керівники.

Отож, більш детально розпишемо кожен з блоків:

Цілепокладання – є основою планування, адже перш за все потрібно визначити цілі, що саме потрібно компанії, тобто якщо до прикладу збільшити кількість виробництва шоколаду, то не потрібно збільшити людські ресурси, можливо оновити обладнання, тобто спланувати всі необхідні складові, які можуть досягти цю ціль.

Об'єкти планування, тобто на що саме буде спрямовано планування, фінансове планування, кадрове планування чи планування виробництва, все це залежить від спрямованості об'єкту, і залежно від об'єкту будуть застосовуватись різні ресурси та прийоми.

Врахування зовнішнього середовища, обов'язково потрібно проаналізувати зовнішнє середовище, яке впливає на планування, вчасне постачання матеріалів для виробництва, наявність достатньої кількості фінансових ресурсів, вплив різних зовнішніх факторів, які можуть змінювати планування, відповідно до зміни попиту чи до дій конкурентів (цінова політика).

Побудова сценаріїв, варіантів стратегій, тобто потрібно скласти попередні плани, за рік на підприємстві планується виготовляти певну кількість виробів, що закладається в бюджет компанії та на що плануються відповідні ресурси.

Інструментарій, в ПрАТ «КФ «Лагода» інструментарієм є наявність коштів, які виділяє керівництво на здійснення планування в розрізі фінансів та складання майбутніх бюджетів компанії на рік чи півріччя.

Нормативно-правові фактори, проявляються впливом місцевої політики щодо збільшення заробітних плат, які потрібно закласти в загальний бюджет, при плануванні фінансового року ПрАТ «КФ «Лагода»

Інформаційний блок, тобто вже загальні показники ефективності, які отримує ПрАТ «КФ «Лагода», які власне і визначає ефективність самого планування та його доцільність.

Результати – є підсумком планування, адже на основі планування у ПрАТ «КФ «Лагода» створюється стратегічний план на рік і під нього виділяються кошти.

Всі бізнес-плани у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» складаються у межах стратегічного плану підприємства. Контур стратегічного планування ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» включає наступні етапи складання стратегічного плану підприємства:

- стратегічний аналіз: аналіз зовнішнього ділового навколишнього середовища; аналіз ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей);
- визначення політики підприємства (цілепокладання);

- формулювання базової стратегії і вибір альтернатив: визначення базової стратегії; вибір стратегічних альтернатив;
- формулювання функціональних стратегій: стратегія маркетингу; фінансова стратегія; стратегія виробництва; соціальна стратегія; стратегія організаційних змін;
- 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 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.

Стратегічні цілі ПрАТ «КФ «Лагода»:

- розширення асортименту продукції – розвиток нових рецептур, виробництво нових видів кондитерських виробів, що відповідають сучасним тенденціям та вимогам споживачів;
- підвищення якості продукції;
- розширення ринків збуту – вивчення та входження на нові ринки збуту як в межах країни, так і за її межами, розвиток експортної діяльності;
- збільшення обсягів виробництва – модернізація виробничих потужностей та оптимізація процесів для збільшення продуктивності та обсягів виробництва;

- запровадження екологічної стійкості – впровадження екологічно чистих технологій виробництва та упаковки для зменшення впливу на навколишнє середовище;
- підвищення лояльності клієнтів – розробка програм лояльності, акцій та промо-кампаній для залучення та утримання клієнтів.
- постійне вдосконалення процесів – впровадження систем управління якістю, удосконалення логістичних та виробничих процесів для зниження витрат та підвищення ефективності діяльності.

У ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» 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.

Можна виділити наступні основні завдання оперативного планування в ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»:

- забезпечення основної діяльності необхідними ресурсами. При цьому величезне значення мають джерела фінансування, їх формування та використання;
- дотримання інтересів засновників;
- виконання гарантійних зобов'язань підприємства перед бюджетом та позабюджетними фондами, банками та іншими кредиторами;
- виявлення резервів і мобілізація ресурсів з метою ефективного використання прибутку та інших доходів, включаючи і позареалізаційні;
- забезпечення ефективності та результативності фінансово-господарської діяльності, ефективності управління активами і пасивами;
- контролінг за фінансовим станом, платоспроможністю і кредитоспроможністю підприємства.

Система оперативного планування дозволяє враховувати особливості оперативної роботи підприємства і своєчасно вносити корективи в річний план. Таким чином, у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» формується система безперервного планування діяльності.

Для поліпшення свого становища у галузі ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» планує найближчим часом вжити таких заходів: нарощення обсягів виробництва; збільшення асортиментної матриці.

Таким чином, планування є безперервним процесом використання нових шляхів та способів удосконалення діяльності організації за рахунок виявлення нових можливостей, аналізу сильних сторін, виникнення нових умов та факторів.

Система стратегічного планування дає менеджменту ПрАТ «КФ «Лагода» 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.

2.3. Оцінювання ефективності планування на підприємстві

Для оцінювання ефективності системи планування діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» доцільно скористатись методом SWOT-аналізу.

Саме SWOT-аналіз дає змогу визначити слабкі сторони компанії, які можна використати для того, що перетворити їх у можливості, саме за допомогою планування. Тобто виділити кошти на покращення певних процесів чи їх видозмінити, що власне має закладатися в загальному плануванні ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода». Теж саме стосується можливостей, їх потрібно знати, адже компанія не може закласти збільшення обсягів на 20%, якщо вона має ресурсів тільки на 10%. Саме знання SWOT-аналіз дає розуміння реального стану компанії, що й використовується для його покращення в плані планування наступного року.

Метод SWOT входить до набору базових та універсальних інструментів професійного менеджера під час проведення аналізу розвитку підприємств різного масштабу, структури, форм власності та сфер діяльності. Унікальні можливості одночасного аналізу внутрішніх та зовнішніх аспектів стратегічного

стану підприємства, а також відносна простота даного методу дозволили йому стати органічною частиною способу мислення та дій усіх, хто прагне успішного управління бізнесом.

Методика SWOT-аналізу дозволяє систематизувати результати дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони системи планування діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» (внутрішні чинники); сприятливі можливості та загрози з боку навколишнього (зовнішнього) ринкового середовища (зовнішні чинники).

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. 2.3).

Метою складеного SWOT-аналізу є докладне вивчення головних чинників планування діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», тобто рушійних сил її успішного зростання.

Таблиця 2.3

SWOT-аналіз системи планування діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» в умовах економічної нестабільності

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Висококваліфіковані працівники – Висока якість продукції – Якісне та новітнє обладнання – Широкий асортимент продукції – Наявність лояльних споживачів – Наявність портфеля перспективних стратегічних проєктів 	<ul style="list-style-type: none"> – Конкуренція на ринку – Залежність від попиту на ринку – Високі витрати на впровадження нової продукції – Слабке стимулювання збуту – Відтік молодих кваліфікованих кадрів – Недостатня кількість співробітників, відповідальних за процеси планування та управління ризиками
– Можливості	– Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Хороші перспективи введення інновацій в галузь 	<ul style="list-style-type: none"> – В країні війна – Зменшення кількості споживачів – Погіршення демографічної ситуації

Продовження табл. 2.3

<ul style="list-style-type: none"> – Ринкові потреби, можливість виходу на ринки інших країн – Нові технології, які можна впровадити на підприємстві, і яких немає у конкурентів – Підвищення освітнього і професійного рівня персоналу – Відсутність критичних змін у поведінці споживачів – Постійний розвиток методології планування діяльності, поява нових наукових розробок у цій сфері – Готовність керівництва і менеджерів реформувати структуру системи планування діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – Зниження доходів та платоспроможності населення – Активність конкурентів – Зниження темпів економічного розвитку галузі
---	---

Джерело: складено автором

Аналіз табл. 2.3 узагальненої матриці SWOT-аналізу системи планування діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» в умовах економічної нестабільності дозволяє зробити такі висновки:

1) головні загрози для підприємства – це імовірність появи нових конкурентів (зокрема, іноземних) і зниження рівня життя населення, погіршення демографічної ситуації;

2) основні можливості – розвиток методології планування діяльності, поява нових наукових розробок у цій сфері; готовність керівництва і менеджерів реформувати систему планування діяльності підприємства; підвищення освітнього і професійного рівня персоналу;

3) основні сильні сторони – досвід роботи в галузі, висока якість продукції, наявність портфеля перспективних стратегічних проєктів;

4) основні слабкі сторони – сильні підприємства-конкуренти, недостатня кількість співробітників, відповідальних за процеси планування та управління ризиками.

В результаті проведеного SWOT-аналізу узагальнюється інформація про слабкі та сильні сторони зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На основі SWOT-аналізу можна реалізувати стратегічні дії

підприємства на ринку та розробити альтернативні шляхи підвищення ефективності системи планування в умовах економічної нестабільності.

Для цього можна використовувати ще одну властивість SWOT-аналізу – розробку можливих стратегічних альтернатив. Цю властивість можна розділити наступним чином:

1) сильні сторони та можливості (SO) – відноситься до стратегії підприємства, заснованої на сильних сторонах, для реалізації всіх можливостей у зовнішньому середовищі;

2) сильні сторони і загрози (ST) – являє собою стратегію використання наявних можливостей для запобігання загроз зовнішнього середовища;

3) слабкі сторони та можливості (WO) – цей тип стратегії спрямований на подолання та уникнення внутрішніх слабкостей шляхом використання наявних можливостей у зовнішньому середовищі;

4) слабкі сторони та загрози (WT) – цей тип стратегії спрямований на мінімізацію слабких сторін системи планування діяльності підприємства, щоб уникнути можливих загроз.

У табл. 2.4 наведена матриця SWOT-аналізу можливостей розвитку системи планування діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода». В даній таблиці відображено аналіз зовнішнього середовища і виділені наступні можливі комбінації: сильні сторони та можливості; сильні сторони та загрози, слабкі сторони та можливості, слабкі сторони та загрози.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу можливостей розвитку системи планування діяльності
ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

«Сильні сторони та можливості»	«Сильні сторони та загрози»
<ul style="list-style-type: none"> – Стратегія позиціонування – відповідність ціни та якості, застосування провідних характеристик продукції – Розширення асортименту продукції – Розвиток системи планування – Організація досліджень ринку на належному рівні дозволить виявити 	<ul style="list-style-type: none"> – Широкий асортимент продукції дозволяє утримати споживачів – Реклама спрямована на збільшення показників продажів – Міцні конкурентні позиції допоможуть утриматися в умовах сформованої економічної ситуації в країні

Продовження табл. 2.4

<p>переваги споживачів і відстежувати зміни їх переваг</p> <ul style="list-style-type: none"> – Акції та знижки дозволять залучити нових споживачів – Корпоративна культура працює на створення бренду. – Взаємозв'язок високої кваліфікації працівників, а також заходів щодо забезпечення їх лояльності з привабливістю підприємства як роботодавця. – Розробка проєктів модернізації виробничих потужностей – Використання нових можливостей – управління проєктами, набуття права на отримання субсидій від держави 	<ul style="list-style-type: none"> – Популярність і стабільність підприємства захистить від товарів-субститутів і додасть переваг у конкурентній боротьбі – Збільшення кількості конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів. – Захист від зовнішніх загроз – проведення своєчасного аудиту, захист від розголошення нових проєктних розробок
<p>– «Слабкі сторони та можливості»</p>	<p>– «Слабкі сторони та загрози»</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Розвиток та впровадження нових методик планування діяльності – Створення союзів і партнерств – підписання контрактів про нові бізнес-проєкти. – Науково-технічний прогрес – використання розробок науково-дослідних інститутів 	<ul style="list-style-type: none"> – Велика конкуренція на ринку зобов'язує підприємство вкладати фінансові кошти на вдосконалення своєї продукції – Високі витрати можуть не витримати зростаючу конкуренцію – Поява нових конкурентів, слабе стимулювання збуту може погіршити конкурентну позицію підприємства.

Джерело: складено автором

Поява на ринку нових конкурентів може спричинити зниження цін на продукцію, існує ймовірність підвищення витрат підприємства, що в результаті скорочує прибутковість. Конкуренти, що входять у галузь, прагнуть захопити значну частку ринку та присвоїти ресурси підприємства. Для усунення загрози необхідно збільшувати канали продажів, сформувати відмінні риси своїх товарів.

Формування попиту в ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» проводиться з метою підготовки потенційних споживачів до сприйняття нової продукції. Підприємство має можливість створити такий асортимент товарів, що відповідає суспільному попиту, спрямований на пошук оптимального поєднання традиційних і нових видів продукції, що сприяють розширенню обсягів виробництва.

У підсумку варто зазначити, що ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» має можливість удосконалити технології виробництва. Нові технології підвищують потенціал і конкурентоспроможність підприємства, тим самим позитивно впливаючи на якість виробничих процесів. Удосконалення інфраструктури стимулює залучення співробітників у діяльність підприємства. Тому, щоб розширити виробництво чи підвищити ефективність діяльності, ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» необхідно розробити проєкти модернізації виробництва.

Під час розробки перспективних стратегій ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» намагається досягти таких цілей: збільшення прибутку. Мета стратегічних проєктів полягає у визначенні найкращого шляху розвитку підприємства для досягнення цілей через формування та реалізацію відповідних стратегій, будучи невід'ємною частиною ефективного планування діяльності.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ КОНДИТЕРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

3.1. Пропозиції щодо підвищення ефективності планування у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Отож, нами було досліджено, що в компанії не має як такого відділу планування, а його обов'язки виконує відділ з фінансового планування та контролю. Також нами було виявлено, що в компанії не має і відділу планування замовлень, тобто замовлення ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» не плануються попередньо та не складаються планові обсяги із продажів. Недоліком в плануванні є відсутність координації ключових відділів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»: збуту, виробництва, постачання та фінансування, що власне призводить до дисбалансу та неправильного планування.

Ключовими проблемами ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» є невчасне постачання сировини для виробництва кондитерських виробів, що впливає з проблеми відсутності попередніх планів продаж та закінчується відсутністю фінансового забезпечення на організацію процесів. Отож, для того, що вирішити дані проблеми нами пропонується ряд наступних рішень:

- Впровадження програмного забезпечення для вдосконалення фінансового планування
- Застосування інформаційних технологій при роботі з постачальниками
- Впровадження CRM-система HubSpot, яка допоможе менеджерам зі збуту планувати замовлення зі своїми клієнтами.

Отож, на рисунку 3.1 наведено схему впливу даних заходів на підвищення ефективності планування ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода».



Рисунок 3.1 – Вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності планування ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Джерело: зроблено автором

Отож, планучи фінансові ресурси, сировину та маючи планові замовлення від клієнтів керівництво ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» матиме явне покращення системи планування в компанії. Так як саме інформаційні системи будуть таким собі координатором між відділами, що дозволить мінімізувати

простої на виробництві, правильно розрахувати бюджет та мати наявну базу замовлень, на основі якої можна планувати виробництво.

Отож, пропонуємо більш детальніше розглянути наші заходи.

Дієвими інструментами, які дозволяють підвищити ефективність господарської діяльності підприємства є інформаційні системи. Зокрема, такий важливий процес, як фінансове планування. Адже, використання програмного забезпечення полегшує процес фінансового планування, значно підвищує його ефективність та результативність, спрощує виконання розрахунків та дозволяє наочно показати результати планування.

При виборі програмного забезпечення слід розглядати його функціональні можливості та їх затребуваність у певному бізнесі. Якщо набір можливостей програми відповідає всім вимогам та стратегії бізнесу, вибір цієї системи буде оптимальним.

Враховуючи особливості діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», до типових вимог, що висуваються до програмного забезпечення відносять:

- укладання бюджету,
- розрахунок ставки доходу в нинішніх економічних умовах;
- фінансування;
- аналіз доходів;
- аналіз витрат на зміст майна складу на підприємстві;
- інформація про клієнтів;
- фінансові дані;
- управління ризиками;
- інвестиції;
- фінансове планування.

Перелічені вимоги вважатимемо базовими.

Для ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» найбільш оптимальним програмним забезпеченням буде ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» [27]. Дана платформа створена для такого типу підприємства, як ПрАТ

«Кондитерська фабрика «Лагода», вона складається із 9 основних модулів та 9 спеціальних. Дана програма дозволяє інтегрувати дані і здатна виконувати складні обчислення; гнучка при обробці відстежуваних ситуацій і простота у використанні.

Очікуванні ефекти від впровадження ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» наведені на рис. 3.2.



Рисунок 3.2. Очікуванні ефекти від впровадження ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Джерело: Авторська розробка

Отже, впровадження даної інформаційної програми має оптимізувати всі фінансові процеси, покращити фінансове планування та позитивно вплинути на загальні економічні показники кондитерської компанії.

Наступним дослідимо інформаційну систему, яку пропонуємо впровадити для удосконалення планування відділу постачання.

Отже, пропонуємо більш детально описати функціонал програми:

– Створювати свої бази постачальників, тобто в програмі вписується

інформація про постачальників та ведеться їхня історія.

- Планувати закупівлі сировини, виходячи з інформації, яка внесена відділом збуту.
- Вносити та керувати даними про номенклатуру постачальників, що поставляється, тобто менеджер компанії додає інформацію про прихід товарів від постачальників та вносить інформацію в систему.
- Автоматично обробляти замовлення – програма автоматично надсилає замовлення, якщо бачить, що є відсутність певного товару на складі компанії.
- Використовувати систему автоматичного відправлення запитів та збору пропозицій – дозволяє мінімізувати вплив менеджерів та виключити людський фактор.
- Підтримувати сервіс комунікації та обміну файлами з постачальниками для спрощення та прискорення переговорів, не потрібно робити лишні рухи для спілкування з постачальниками, програма автоматично надсилатиме повідомлення.
- Систематизувати дані для аналізу одержаних пропозицій – дані в програмі всі систематизовані відповідно за товаром та постачальником.
- Зберігати отриману інформацію та історію дій під час закупівлі – в програмі зберігається вся інформація про постачальників від моменту її внесення.

Далі розглянемо, з яких основних модулів складається CRM-система «Mercado». Загальна конфігурація програми наведена на рисунку 3.3.

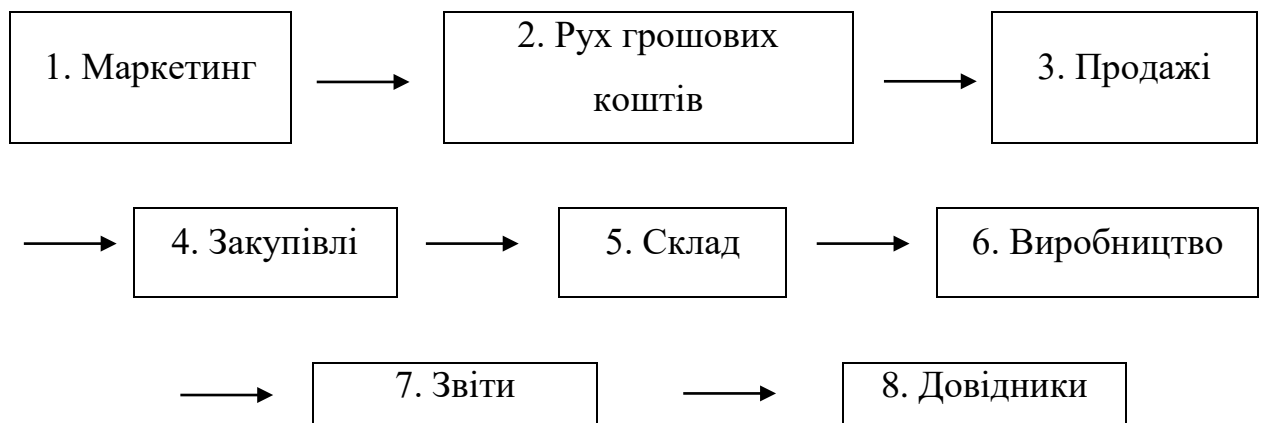


Рисунок 3.4 Загальна конфігурація CRM-системи «Mercado»

Програма має зручний інтерфейс, який є зрозумілим для всіх працівників та не потребує детального вивчення. Програма складається з таких основних модулів, як: Маркетинг, Рух грошових коштів, Продажі, Закупівлі, Склад, Виробництво, Звіти та Довідники.

Першим розглянемо модуль Маркетинг. В «Mercado» є всі необхідні механізми для ведення прайс-листів. В програмі можна створювати ціни на товари ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» та дивитись всю історію щодо редагування цін. Також є облік інформаційних карт клієнтів (карти лояльності) та інструментів, які допомагають будувати за допомогою конструктора різноманітні акції та знижки для постійних замовників.

Щодо Руху грошових коштів, то в системі відображається касова дисципліна, підтримується ордерна схема переміщення грошей, тобто можна побачити, коли кошти були видані, що вони знаходяться в дорозі і коли вони були прийняті. Є різні види для касових ордерів: інкасація, передача грошей в РРО, розрахунки з контрагентами, підзвітними особами, тощо.

Вкладка «Продажі» в CRM-системі для компанії дає можливість зберігати та оновлювати інформацію про клієнтів, включаючи контактні дані, історію взаємодії та специфічні потреби в сировині для кондитерських виробів. Можна відстежувати всі пропозиції та угоди з клієнтами, включаючи умови угоди, обсяг робіт, вартість та інші важливі параметри. Є можливість надання звітності та аналітичної інформації про обсяги продажів оптової продукції, вартість угод та інші ключові показники для прийняття стратегічних рішень.

Далі проаналізуємо модуль Закупівлі. В програмі є повний перелік процесів, необхідних для того, щоб працювати з постачальниками: можна вести договори з постачальником, замовлення постачальникам, проводити надходження від постачальника, робити повернення тощо.

Останнім проаналізуємо модуль Склад. Система може забезпечувати відстеження кількості та розподілу запасів на складі, включаючи інформацію про наявність необхідної сировини, місце зберігання, дату прибуття та відправлення, а також рівень запасів.

Впровадження CRM-системи у компанії ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» є важливим кроком для оптимізації управління відносинами з клієнтами та постачальниками, управління продажами та складською діяльністю. Ця система надає компанії інструменти для ефективного ведення клієнтської бази, аналізу продажів, планування маркетингових кампаній, управління запасами та оптимізації процесів постачання.

В підсумку дослідимо інформаційну систему, яку ми пропонуємо впровадити у відділ для покращення планування замовлень

HubSpot CRM система призначена для опрацювання даних по клієнтах компанії, які є як діючими так і потенційними. В даній CRM системі вноситься загальна база клієнтів, з якою працюють менеджери компанії та власне яку постійно доповнюють. HubSpot CRM система матиме безкоштовні інструменти для ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» та надаватиме можливості працівникам компанії:

- можливість створювати до 1 млн. контактів без обмежень
- управління угодами та завданнями
- планування замовлення з клієнтами
- відстеження електронної пошти та сповіщення про взаємодію
- шаблони електронних листів
- загальний доступ до документів
- інтеграція із сайтом, живий чат, звіти і т.д.

Незалежно від розміру бізнесу, платформа HubSpot CRM масштабується відповідно до потреб компанії.

Саме HubSpot CRM має перевагу для компанії в плані того, що вся інформація інтеграція в єдину базу, тобто є база діючих замовлень та є база планових замовлень, на основі якої можна і планувати наступні місця та розраховувати бюджет на закупівлі сировини.

Отож, на рисунку 3.4 пропонуємо визначити процес планування замовлень через HubSpot CRM.



Рисунок 3.4 – Дослідження процесу планування замовлень через HubSpot CRM

Джерело: створено автором

Отож, така система дозволить не тільки планувати замовлення з клієнтами, але й надавати інформацію в суміжні відділи, що в цілому покращить загальну координацію між відділами та загальну систему планування ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

3.2. Організаційний план впровадження запропонованих заходів

Отож, в даному розділі пропонуємо більш детально вивчити як власне ми плануємо впроваджувати запропоновані нами заходи в ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода». Організаційний пан складається з наступних питань:

1. *Підготовчий етап.* На цьому етапі проводиться дослідження програмного забезпечення компанії, наявність відповідної техніки та її можливостей в обробці інформації

2. *Етап реалізації.* На даному етапі проводяться всі необхідні роботи щодо підготовки техніки, монтажу, налаштування та тестування інформаційних програм.

3. *Заключний етап.* Цей етап містить в собі проведення підготовки персоналу, запуск інформаційних програм у потрібних відділах.

Ієрархію конкретних робіт також доцільно представити за допомогою робочої структури проекту – WBS, присвоївши кожній роботі проекту ID-код (табл. 31).

Таблиця 3.1

WBS-структура впровадження інформаційних систем в роботу відділів ПрАТ
«Кондитерська фабрика «Лагода»

ID-код	Назва робіт проекту	Код WBS
Підготовчий етап 1		
A10	Системно аналітичне дослідження нових технологій для відділу збуту, постачання та фінансового відділу	1.1
A20	Вивчення підходів до аналізу ефективності програм	1.1
A30	Підготовка звіту по проведеному дослідженню	1.1
A40	Вибір програми	1.2
A50	Написання технологічного проекту по кожному з модулів	1.2
A60	Затвердження проекту	1.2
A70	Отримання дозвільної документації	1.2
A80	Підписання договору про покупку програмного забезпечення	1.3
A90	Відбір компанії-монтажника	1.3
A100	Складання та підписання договору з компанією	1.3
Етап реалізації 2		
B10	Первинна консультація та постановка завдань	2.1
B20	Перевірка ПЗ	2.1
B30	Модернізація інфраструктури (еклектика, вентиляція тощо)	2.1
B40	Доставка ПЗ	2.2
B50	Впровадження ПЗ в кожному із відділів	2.2
B60	Регулювання	2.3
B70	Пуск та обкатка	2.3
B80	Виявлення помилок	2.3
B90	Дослідна експлуатація	2.4
B100	Робоча експлуатація	2.4
Заключний етап 3		

Продовження табл. 3.1		
B10	Написання методичних вказівок	3.1
B20	Навчання персоналу	3.1
B30	Проведення тестування	3.2
B40	Запуск програмного забезпечення в діяльність відділів	3.2

Джерело: складено автором

В даній роботі доцільно призначити відповідальних та учасників по кожній роботі з впровадження програмного забезпечення.

Матриця відповідальності учасників проекту по визначених вище роботах представлена в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Матриця відповідальності

Код роботи	Зміст робіт	Виконавці								
		Керівник проекту	Куратор проекту	Замісник директора з технології	Спеціаліст з управління персоналом	Ремонтна бригада	Монтажна бригада	Пуск-налагоджувальна бригада	Спеціаліст з реклами	Юрист
A10	Системно аналітичне дослідження нових технологій для відділу збуту, постачання та фінансового відділу	З	О	У						
A20	Вивчення підходів до аналізу ефективності програм	З	О	У						
A30	Підготовка звіту по проведеному дослідженню	З	О	У						
A40	Вибір програми	З	О	У						
A50	Написання технологічного проекту по кожному з модулів	З	О	У						
A60	Затвердження проекту	З	О	У						
A70	Отримання дозвільної документації	З	У							О
A80	Підписання договору про покупку програмного забезпечення	З	У							О
A90	Відбір компанії-монтажника	З	О	У						
A100	Складання та підписання договору з компанією	З	У							О
B10	Первинна консультація та постановка завдань	З	У	У		О	О	О		
B20	Перевірка ПЗ	З	У				О			
B30	Модернізація інфраструктури (еклектика, вентиляція тощо)	З	У	У		О				

Продовження табл. 3.2									
Б40	Доставка ПЗ		З			О			
Б50	Впровадження ПЗ в кожному із відділів	З	У	У			О		
Б60	Регулювання		З	У				О	
Б70	Пуск та обкатка		З	У				О	
Б80	Виявлення помилок		З	У				О	
Б90	Дослідна експлуатація		З	У				О	
Б100	Робоча експлуатація		З	У				О	
В10	Написання методичних вказівок	З	У	О	У				
В20	Навчання персоналу	З	У	У	О				
В30	Проведення тестування	З							О
В40	Запуск програмного забезпечення в діяльність відділів	З	О	У					

Умовні позначення:

З – повинен затвердити; О – виконує основну роботу; У – приймає участь у виконанні.

Джерело: складено автором

Наступним визначити послідовність виконання робіт (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Послідовність впровадження інформаційних систем в роботу відділів

ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Код	Назва (зміст роботи)	Попередня робота	Тривалість роботи, днів
A10	Системно аналітичне дослідження нових технологій для відділу збуту, постачання та фінансового відділу	--	7
A20	Вивчення підходів до аналізу ефективності програм	--	5
A30	Підготовка звіту по проведеному дослідженню	A10, A20	1
A40	Вибір програми	A30	3
A50	Написання технологічного проєкту по кожному з модулів	A40	10
A60	Затвердження проєкту	A50	1
A70	Отримання дозвільної документації	A60	3
A80	Підписання договору про покупку програмного забезпечення	A70	1
A90	Відбір компанії-монтажника	A70	2
A100	Складання та підписання договору з компанією	A90	1
B10	Первинна консультація та постановка завдань	A80, A100	2
B20	Перевірка ПЗ	B10	4
B30	Модернізація інфраструктури (еклектика, вентиляція тощо)	B20	4
B40	Доставка ПЗ	B20	2
B50	Впровадження ПЗ в кожному із відділів	B30, B40	4
B60	Регулювання	B50	1
B70	Пуск та обкатка	B60	1

Продовження табл. 3.3			
Б80	Виявлення помилок	Б70	1
Б90	Дослідна експлуатація	Б80	14
Б100	Робоча експлуатація	Б90	10
В10	Написання методичних вказівок	Б90	4
В20	Навчання персоналу	В10	10
В30	Проведення тестування	Б100	3
В40	Запуск програмного забезпечення в діяльність відділів	Б100, В20, В30	1
Разом			95

Джерело: складено автором

За результатами табл. 3.3 на впровадження інформаційних систем в роботу відділів ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» потрібно було 95 днів, однак багато робіт виконуватиметься паралельно, що може зменшити тривалість впровадження.

Нами було визначено, що впровадження інформаційних технологій в роботу відділів займе 3 місяці, адже попередньо потрібно буде протестувати ПЗ та пристосувати його до особливостей кондитерської фабрики. Ефект, який ми плануємо отримати від осадження цих технологій розглянемо в наступному підрозділі.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Отож, пропонуємо розглянути як вплинуть запропоновані нами заходи на фінансові результати ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» та як в загальному покращать процеси планування та координації між відділами.

Відтак, впровадження ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» принесе такі очікувані ефекти.

1. Підвищить чіткість планування поточної і майбутньої фінансової ситуації на підприємстві з точки зору оцінки трьох найважливіших показників: прибутку, залишків грошових коштів і результатів фінансових потоків.

2. Прогнози дозволять з більшою точністю забезпечувати необхідними фінансовими ресурсами операційної, інвестиційної та фінансової діяльності

підприємства.

3. Автоматизація планування сприятиме формуванню достовірної інформації щодо визначення шляхів ефективного вкладання капіталу, оцінки ступеня раціонального його використання.

4) Порівняння фактичних та прогнозованих (планових) показників від впровадження ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», можна спостерігати підвищення планового чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» на 8,5% у 2023 році проти 2022 року.

План: 2023/2022 (тис. грн.): 1346090 – 1240636 = 105454 (тис. грн.);

Впровадження ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» дозволить звільнити від рутинних робіт співробітників ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» на 15-20%. В свою чергу, цей же час можна спрямувати на аналіз фінансових планів та формування стратегії розвитку підприємства.

Вартість впровадження ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» складає 150 тис. грн, тобто, для ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» термін її окупності дорівнює менше ніж пів року використання.

Проведемо аналіз впливу запропонованих заходів на основні техніко-економічні показники роботи у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» (табл. 3.4).

Таким чином, впровадження ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», збільшить обсяг реалізації послуг на 8,43%, прибуток від операційної діяльності на 4011,66 тис. грн. Дана програма дозволить скоротити чисельність працівників економічного відділу.

Таблиця 3.4

Техніко-економічні показники роботи у ПрАТ «Кондитерська фабрика
«Лагода»

Показники	Одиниця вимірювання	До впровадження проекту	Після впровадження проекту	Відхилення від звітного року	
				абсолютне	відносне, %

Продовження табл. 3.4					
Рентабельність підприємства	%	0,068	0,074	0,006	8,83
Витрати на 1 грн наданих послуг	коп.	0,86	0,83	-0,03	3,49
Капітальні вкладення (початкові інвестиції), всього	тис. грн	150	-	-150	-100,00
Термін окупності початкових інвестицій	місяців	-	6	6	100,00

Джерело: Авторська розробка

Методика бюджетування за допомогою ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» полягає у послідовному виконанні наступних кроків:

- початкове налаштування підсистеми, що складається з налаштування довідників, моделі бюджетування, форм бюджетних звітів та кроків бюджетного процесу;
- введення планових даних у підсистему бюджетування;
- запуск та контроль бюджетних процесів;
- контроль за виконанням бюджетів.

У ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» механізм формування планових та фактичних показників бюджетів реалізовано за допомогою типових фінансових операцій (ТФО) для різних регістрів управлінського обліку (план, факт і т.п.), налаштування яких здійснюється на початковому етапі.

На етапі формування планових бюджетів у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» є можливість автоматичного заповнення їх за налаштованими формулами, інтерактивного введення значень з клавіатури або завантаження даних у форму із зовнішнього Excel-файлу.

Бюджетні форми мають вбудовану можливість розшифровки значень статей і показників, що розраховуються і заповнюються деталізуючими звітами.

У ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» відображення фінансових операцій для бюджетування організовано за допомогою механізму рознесення всіх документів у книги планових та фактичних фінансових операцій за

допомогою механізму ТФО.

Весь процес бюджетування у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» можна контролювати за допомогою різних діаграм, оборотних відомостей за статтями та показниками бюджетів, а також за допомогою аналізу виконання будь-якого бюджету у будь-якому аналітичному розрізі.

На завершальному етапі налаштування процесу бюджетування ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» описується бюджетний регламент ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», який для наочності можна представити у вигляді блок-схеми. Це реалізується у модулі «Документообіг».

У табл. 3.5 наведено результати впровадження ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Таблиця 3.5

Результати впровадження ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» у
ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Процеси	Короткострокові ефекти після впровадження	Довгострокові ефекти після впровадження
Взаємодія між підрозділами компанії	Автоматизація процесу взаємодії між підрозділами	Покращення умов праці співробітників з метою прийняття ефективних рішень
Прийняття командних рішень	Прийняття рішень з врахуванням інтересів колективу	Підвищення цінності та ролі співробітника в компанії
Формування сучасної моделі мотивації та контролю за виконанням фінансових планів	Побудова планів, прогнозів для корпоративної структури на підставі об'єднання даних за підприємствами, що визначені користувачем	Формування та аналіз бюджетів для довільного періоду планування з розбивкою на визначені користувачем інтервали
Автоматизація бізнес-процесів	Покращення формування фінансових планів; підвищення ефективності складання бюджетів	Скорочення рутинних процесів та операцій на 15-30%
Формування єдиної бази даних	Можливість налаштування варіантів фінансового планування, інтеграції з модулями бухгалтерського обліку	Можливість формування та аналізу бюджетів в фіксованих валютах, еквіваленті, валютних агрегатах

Отже, результативність впровадження ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» – очевидна. Завдяки даному програмному продукту, відбуватиметься формування реалістичних фінансових планів, показники яких дозволять отримати чітку картину поточної і майбутньої

фінансової ситуації на підприємстві і краще сланувати наступний рік.

Для вимірювання тривалості закупівельних процедур було випадково обрано три заявки на закупівлю цукор, какао та масло для ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода». У таблиці 3.5. представлено вимір часу, який знадобився на кожен процес від аналізу кошторису до укладання договору з постачальником, а також процес оформлення завершальних документів після доставки вантажу, тобто процеси, які передбачається автоматизувати за допомогою CRM-системи.

Таблиця 3.5.

Тривалість внутрішніх процесів закупівлі товарів у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Процес	Тривалість, год		
	Замовлення 1 (Цукор)	Замовлення 2 (Какао)	Замовлення 3 (Масло)
1. Аналіз кошторису витрат та графіка поставки, зіставлення номенклатури ТМЦ/ОС	0,5	0,5	1
2. Збір інформації про постачальників	2	2	3
3. Оцінка постачальників, оформлення картки постачальника	1	1	1,5
4. Затвердження картки постачальника	0,5	0,5	0,5
5. Формування заявки на постачання	0,5	0,5	0,5
6. Перевірка та затвердження заявки	0,5	0,5	0,5
7. Отримання рахунків від постачальників	1	1,5	1,5
8. Затвердження рахунків	0,25	0,25	0,25
9. Ініціювання договору із постачальником	1	1,5	1
10. Оформлення товарно-транспортної накладної	0,25	0,25	0,25
11. Реєстрація документів у реєстрі платежів	0,5	0,5	0,5
Всього	8	9	10,5

Джерело. Авторська розробка.

Виходить, що середнє навантаження одного співробітника на створення та узгодження однієї закупівлі становить у середньому 9 годин до впровадження

CRM. З впровадженням CRM значно скоротиться час на погодження та затвердження документів (пункти 4,6,8), оскільки цей процес буде автоматизовано. У системі передбачено повідомлення про необхідність термінового погодження заявки або рахунку, тобто керівнику достатньо буде увійти на сервер і зробити все в режимі онлайн.

Людський чинник також впливає на тривалість проведення багатьох рутинних процедур. Наприклад, менеджери із закупівлі ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» періодично змушені зв'язуватися зі старими постачальниками для з'ясування нових умов постачання, заповнювати одні й самі картки постачальників, що, природно, значно знижує мотивацію співробітників до продуктивної роботи. «Mercado» має базу постачальників, де прописана основна інформація про них, умови та вартість поставки, що спрощує діяльність постачальників та скорочує тривалість 2 та 3 процесів.

Система дозволяє автоматизувати документообіг ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», тобто пункти 5, 12 і 13 вдасться скоротити за часом, крім допущення помилок через можливу неуважність співробітників.

Процес отримання рахунків від постачальника не можна прискорити, оскільки це компетенції самого постачальника, але зручність Системи досягається тим, що рахунки автоматично відображатимуться у Системі і співробітники відділу будуть вчасно про це інформовані.

У таблиці 3.6 розраховані показники для контролю ефективності діяльності служби закупівель та показники, що характеризують надійність забезпечення підприємства матеріалами та комплектуючими до та після впровадження CRM-системи.

Таблиця 3.6

Показники ефективності застосування CRM-системи «Mercado» у ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Показник	До впровадження «Mercado»	Після впровадження «Mercado»	Зміна

Продовження табл. 3.6			
Час оформлення закупівлі	9 год	5,45 год	60,5
Витрати на персонал	607833 грн	515737 грн	92096
Ефективність роботи працівників	228	320	140,3
Квота недопоставок	8,40%	1,70%	-6,7

Джерело. Авторська розробка.

Ефективність роботи співробітників відділу закупівель зросла на 40,3%, при розрахунку, що на день виконується в середньому 6-7 замовлень (заповнених та узгоджених заявок) та після впровадження CRM їхня кількість не зміниться, але кількість співробітників відділу скоротиться на 2.

Так як у системі відібрано перевірену базу постачальників, то збільшиться ступінь виконання плану поставок, оформлення заявок проходитиме набагато швидше, а значить, частка вчасно отриманих замовлень побільшає, також зі збільшенням надійності постачальників заявлено зменшення кількості недопоставок на 80%, тобто квота недопоставок зменшиться на 6,7% .

Тобто при правильній організації роботи відділу постачання не відбувається збоїв при доставці сировини на склад та вчасно все постачається у виробництво і відбувається злагоджене планування між відділами.

В підсумку проаналізуємо як CRM-система HubSpot вплинула на показники рівня рентабельності, які власне і свідчать про ефективність продажів компанії (рис. 3.5).

Ми бачимо, що впровадивши CRM-систему HubSpot ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» збільшить рівень рентабельності основної діяльності та активів в середньому на 3,5% на наступні два роки.

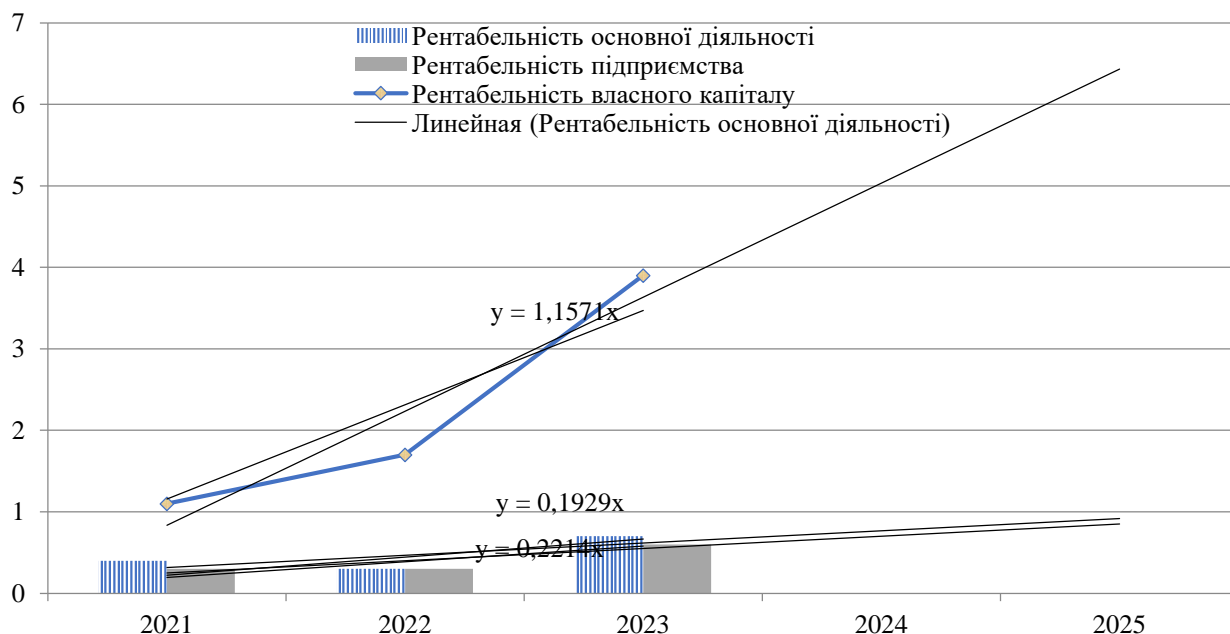


Рисунок 3.6 Вплив CRM-система HubSpot на показники рівня рентабельності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»

Джерело: зроблено автором

Ми бачимо, що впровадивши CRM-систему HubSpot ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» збільшить рівень рентабельності основної діяльності та активів в середньому на 3,5% на наступні два роки.

Отож, при впровадженні інформаційних технологій у відділи ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» відбудеться більш скоординована робота між нами, що дозволить покращити загальну систему планування. Адже, зі своєї сторони відділ збуту надаватиме попередні плани щодо обсягів продажу продукції за видом, відділ постачання розраховуватиме на це сировину і при потребі замовляти, а фінансовий відділ слідкуватиме за грошовим потоком та наявністю фінансових ресурсів. В підсумку така координація забезпечить злагоджений процес планування, що позитивно відобразиться на фінансових результатах ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода».

ВИСНОВКИ

В даній кваліфікаційній роботі нами було розглянуті теоретичні засади та розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності планування на підприємствах кондитерської галузі на прикладі ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода».

1. Досліджено сутність планування на підприємстві, планування є критично важливим компонентом діяльності, який відіграє важливу роль у забезпеченні успіху підприємства. Ефективне планування дозволяє підприємству здійснювати свою діяльність з максимальною продуктивністю та оптимальним використанням ресурсів. Для забезпечення ефективного планування на підприємствах кондитерської галузі слід враховувати різні його види: стратегічне, тактичне та оперативно-виробниче. Стратегічне планування орієнтується на довгострокову перспективу і включає визначення ключових напрямків розвитку. Тактичне планування формує короткострокові передумови для реалізації стратегічних цілей, а оперативно-виробниче планування зосереджено на конкретних термінах виконання базових операцій. Кожен вид планування відповідає за різні аспекти управління, забезпечуючи узгодженість та ефективність діяльності підприємства в умовах мінливого ринкового середовища.

2. Проведене дослідження показало практичну значущість подальших теоретичних розробок у визначенні сутності, видів та ефективності планування на підприємстві, виходячи з актуальності та багатоплановості даного феномену. Грамотне планування на підприємстві, як правило, сприяє підвищенню ефективності його діяльності, дозволяє підприємству бути більш стійким та гнучким, незважаючи на сучасну ситуацію економічної нестабільності.

3. В практичній частині кваліфікаційної роботи нами було досліджено планування діяльності ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода», яка випускає і реалізує кондитерські вироби з 1998 року, а торгова марка «Загора» завоювала популярність серед населення та благотворно позначилася на позиціях компанії.

4. Дослідивши діяльність підприємства, ми бачимо, що у структурі відсутній відділ планування виробництва, який має розробляти плани з виробництва на кожну ділянку кондитерського підприємства та розраховувати виробничу потужність. Обов'язки цього відділу виконує відділ фінансового планування, аналізу та контролю, який власне частково виконує роботу по плануванню виробництва. Проте це не дуже раціонально, адже виробничим плануванням має займатись спеціальний відділ, що в підсумку може позитивно впливати на фінансові результати. Також доцільним буде використання спеціальних інформаційних програм, які дозволять планувати виробничі потужності, виходячи з наявних ресурсів, що в підсумку позитивно вплине на рентабельність, яка є нищою за нормативне значення в середньому по галузі.

6. Нами було досліджено, що в компанії не має як такого відділу планування, а його обов'язки виконує відділ з фінансового планування та контролю. Також нами було виявлено, що в компанії не має і відділу планування замовлень, тобто замовлення ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» не плануються попередньо та не складаються планові обсяги із продажів. Недоліком в плануванні є відсутність координації ключових відділ ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»: збуту, виробництва, постачання та фінансування, що власне призводить до дисбалансу та неправильного планування.

7. Для того, що вирішити дані проблеми нами пропонується ряд наступних рішень: впровадження програмного забезпечення для вдосконалення фінансового планування, застосування інформаційних технологій при роботі з постачальниками та впровадження CRM-система HubSpot, яка допоможе менеджерам зі збуту планувати замовлення зі своїми клієнтами.

8. Нами було визначено, що впровадження інформаційних технологій в роботу відділів займе 3 місяці, адже попередньо потрібно буде протестувати ПЗ та пристосувати його до особливостей кондитерської фабрики.

9. При впровадженні інформаційних технологій у відділи ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода» відбудеться більш скоординована робота між

нами, що дозволить покращити загальну систему планування. Адже, зі своєї сторони відділ збуту надаватиме попередні плани щодо обсягів продажу продукції за видом, відділ постачання розраховуватиме на це сировину і при потребі замовляти, а фінансовий відділ слідкуватиме за грошовим потоком та наявністю фінансових ресурсів. В підсумку така координація забезпечить злагоджений процес планування, що позитивно відобразиться на фінансових результатах ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кармінська-Белоброва М. В.: Планування діяльності підприємств : навчальний посібник. Харків : ХІУ, 2012. 100 с.
2. Ковальчук В. С., Алейнікова О. В.: Планування організаційно-виробничої діяльності комерційного підприємства. *Науковий вісник УМО. Серія: Економіка та управління*. 2017. Випуск 3. С. 1-14.
3. Кужда Т. І., Мосій О. Б.: Курс лекцій з дисципліни «Основи менеджменту» для студентів спеціальності 275 «Транспортні технології». Тернопіль: ТНТУ, 2017. 78 с.
4. Пенська І. О.: Організація планування операційної діяльності на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8910>.
5. Тюха, І. В., Полінчик-Якорва Т. В., Минко Л. М.: Планування підвищення ефективності діяльності підприємства. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 187-195.
6. Планування та організація діяльності підприємства: навчальний посібник / Г. Б. Веретенникова, В. В. Томах, І. М. Геращенко. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
7. Прасол В. М.: Планування і контроль на підприємстві : конспект для студентів денної та заочної форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 – Соціальні та поведінкові науки, спеціальності 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 051 – Економіка. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. 2021. 152 с.
8. Кондратюк Н. В. : Організація, планування, управління виробництвом на підприємствах : опорний конспект лекцій. Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара. Дніпро, 2020. URL: <https://foodtechnologies.dp.ua/wp-content/uploads/2021/03/Опорний-конспект-лекцій-з-дисципліни-Організація-планування-і-управління-виробництвом-на-підприємствах.pdf>.

9. Коркуна І. І. : Планування та контроль на підприємстві: конспект лекцій. Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського. Львів, 2020.
URL: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/29166/1/%D0%9A%D0%9E%D0%9D%D0%A1%D0%9F%D0%95%D0%9A%D0%A2%20%D0%9B%D0%95%D0%9A%D0%A6%D0%86%D0%99%20%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%83%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%96%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BB%D1%8C.pdf>.
10. Антонюк Я. М., Шиндировський І. М. : Комерційна діяльність : навч. посібник. Львів : Магнолія, 2011. 332 с.
11. Теоретичний матеріал. Сутність планування й особливості його здійснення на підприємстві. *Дистанційне навчання КФКСумДУ*.
URL: <https://dl.kpt.sumdu.edu.ua/mod/book/tool/print/index.php?id=1671>.
12. 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.
13. Гарнага В. В.: Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11.
URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67.
14. Бурик З.М.: Стратегічне планування сталого розвитку України – теоретичний аспект. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 7(2). С. 10-13.
15. 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.
16. 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.
17. Стратегічний менеджмент. [текст] 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.

18. 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.

19. Романенко О. О. : Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємствами. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1. С. 93-99.

20. Свірідова С. С., Толстова С. А. : Сучасні інструменти стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2017. № 2 (30). С. 109-116.

21. Личковська М. Р. : Проблеми здійснення стратегічного планування на малих підприємствах. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. для професійної підготовки військовослужбовців ЗС України звільнених у запас. Проект «Україна-Норвегія». Вип. 3, 2017. Одеса: ТОВ «Плутон плюс». 2017. С. 5-16.

22. 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.

23. OpenDataBot: сервіс доступу до державних даних для громадян та бізнесу. URL: <https://opendatabot.ua/c/32967502>.

24. Youcontrol: веб-сайт.
URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32967502/.

25. ПрАТ «Кондитерська фабрика «Лагода»: офіційний сайт
URL: <https://lagoda.com.ua/>.

26. Clarity Project: Система аналітики відкритих даних. URL: <https://clarity-project.info/edr/32967502/finances>.

27. FPlan Professional Advisor (2023),
URL: <https://www.wealthmanagement.com/archive/wired-rep>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА
"ЛАГОДА"

Фінансова звітність за 2023 рік

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Дата звіту	29.02.2024		
Період	2023 рік, 12 міс		
Бухгалтер	<u>Савон Олена Анатоліївна</u>		
КАТОТТГ	UA32120050010091788		
Кількість працівників	502		
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	3.00
первісна вартість	1001	2 498.00	2 502.00
накопичена амортизація	1002	2 498.00	2 499.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	508.00	2 014.00
Основні засоби	1010	21 011.00	21 509.00
первісна вартість	1011	128 477.00	133 198.00
знос	1012	107 466.00	111 689.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	

Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	21 519.00	23 526.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	127 470.00	110 045.00
Виробничі запаси	1101	37 209.00	34 732.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	89 805.00	74 608.00
Товари	1104	456.00	705.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	42 748.00	70 707.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	18 683.00	18 891.00
з бюджетом	1135	2 833.00	2 241.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 158.00	1 528.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	4 344.00	10 220.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	4 344.00	10 220.00
Витрати майбутніх періодів	1170	153.00	290.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	5 039.00	4 249.00
Усього за розділом II	1195	203 428.00	218 171.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	224 947.00	241 697.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн

I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30 403.00	30 403.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	14 645.00	12 797.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	4 494.00	4 594.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 300.00	22 980.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	69 842.00	70 774.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	44.00	126.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	44.00	126.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	60 000.00	81 700.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	66 119.00	60 704.00
розрахунками з бюджетом	1620	2 544.00	1 845.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	59.00	206.00
розрахунками зі страхування	1625	545.00	862.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 876.00	3 123.00
за одержаними авансами	1635	22 467.00	21 353.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	

Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	1 510.00	1 210.00
Усього за розділом III	1695	155 061.00	170 797.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	224 947.00	241 697.00
<i>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</i>			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	446 022.00	429 574.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	371 297.00	367 580.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	74 725.00	61 994.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	11 662.00	5 367.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00

Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	21 481.00	19 876.00
Витрати на збут	2150	41 625.00	36 263.00
Інші операційні витрати	2180	6 067.00	5 853.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	17 214.00	5 369.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220	219.00	0.00
Інші доходи	2240	1 858.00	1 909.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	15 792.00	5 803.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	49.00	40.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3 450.00	1 435.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-670.00	-267.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2 780.00	1 168.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-1 848.00	-1 909.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-1 848.00	-1 909.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-1 848.00	-1 909.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	932.00	-741.00
Елементи операційних витрат			

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	27 689.00	32 091.00
Витрати на оплату праці	2505	75 183.00	65 823.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 391.00	14 304.00
Амортизація	2515	4 224.00	4 179.00
Інші операційні витрати	2520	62 765.00	49 493.00
Разом	2550	186 252.00	165 890.00

ДОДАТОК Б

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "КОНДИТЕРСЬКА ФАБРИКА
"ЛАГОДА"

Фінансова звітність за 2022 рік

Актив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	2 498.00	2 498.00
накопичена амортизація	1002	2 498.00	2 498.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	596.00	508.00
Основні засоби	1010	21 896.00	21 011.00
первісна вартість	1011	125 183.00	128 477.00
знос	1012	103 287.00	107 466.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	
первісна вартість	1016	0.00	
знос	1017	0.00	
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
первісна вартість	1021	0.00	
накопичена амортизація	1022	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	
інші фінансові інвестиції	1035	0.00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	
Гудвіл	1050	0.00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	

Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	22 492.00	21 519.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	130 665.00	127 470.00
Виробничі запаси	1101	13 606.00	37 209.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	
Готова продукція	1103	117 040.00	89 805.00
Товари	1104	19.00	456.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Депозити перестраховання	1115	0.00	
Векселі одержані	1120	0.00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	34 441.00	42 748.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	638.00	18 795.00
з бюджетом	1135	9 960.00	2 833.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	28.00	
з нарахованих доходів	1140	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 544.00	2 158.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	67.00	4 344.00
Готівка	1166	0.00	
Рахунки в банках	1167	67.00	4 344.00
Витрати майбутніх періодів	1170	199.00	153.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	
резервах незароблених премій	1183	0.00	
інших страхових резервах	1184	0.00	
Інші оборотні активи	1190	299.00	5 039.00
Усього за розділом II	1195	177 813.00	203 540.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	200 305.00	225 059.00
Пасив			
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	30 403.00	30 403.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	
Капітал у дооцінках	1405	16 554.00	14 645.00

Додатковий капітал	1410	0.00	
Емісійний дохід	1411	0.00	
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	
Резервний капітал	1415	4 494.00	4 494.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	19 244.00	20 412.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Вилучений капітал	1430	0.00	
Інші резерви	1435	0.00	
Усього за розділом I	1495	70 695.00	69 954.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	
Довгострокові забезпечення	1520	26.00	44.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	
Цільове фінансування	1525	0.00	
Благодійна допомога	1526	0.00	
Страхові резерви	1530	0.00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	
резерв незароблених премій	1533	0.00	
інші страхові резерви	1534	0.00	
Інвестиційні контракти	1535	0.00	
Призовий фонд	1540	0.00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	
Усього за розділом II	1595	26.00	44.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	35 000.00	60 000.00
Векселі видані	1605	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	66 703.00	66 119.00
розрахунками з бюджетом	1620	431.00	2 544.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	59.00
розрахунками зі страхування	1625	423.00	545.00
розрахунками з оплати праці	1630	1 433.00	1 876.00
за одержаними авансами	1635	11 917.00	22 467.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	
за страховою діяльністю	1650	0.00	
Поточні забезпечення	1660	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	

Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	13 677.00	1 510.00
Усього за розділом III	1695	129 584.00	155 061.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	
Баланс	1900	200 305.00	225 059.00
<i>Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)</i>			
Фінансові результати			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	429 574.00	264 580.00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0.00
Премії підписані, валова сума	2011		0.00
Премії, передані у перестраховання	2012		0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	367 580.00	205 547.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0.00
Валовий: прибуток	2090	61 994.00	59 033.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0.00
Інші операційні доходи	2120	5 367.00	4 544.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0.00
Адміністративні витрати	2130	19 876.00	27 904.00
Витрати на збут	2150	36 263.00	26 268.00

Інші операційні витрати	2180	5 853.00	5 007.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	5 369.00	4 398.00
Дохід від участі в капіталі	2200		0.00
Інші фінансові доходи	2220		10.00
Інші доходи	2240	1 909.00	2 423.00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0.00
Фінансові витрати	2250	5 803.00	4 371.00
Втрати від участі в капіталі	2255		0.00
Інші витрати	2270	40.00	1 527.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 435.00	933.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-267.00	-174.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 168.00	759.00
Сукупний дохід			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-1 909.00	-1 923.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0.00
Накопичені курсові різниці	2410		0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0.00
Інший сукупний дохід	2445		0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-1 909.00	-1 923.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-1 909.00	-1 923.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-741.00	-1 164.00
Елементи операційних витрат			
Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	32 091.00	19 252.00

Витрати на оплату праці	2505	65 823.00	43 637.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	14 304.00	9 521.00
Амортизація	2515	4 179.00	4 078.00
Інші операційні витрати	2520	49 493.00	35 075.00
Разом	2550	165 890.00	111 563.00