**ВІДОКРЕМЛЕНИЙ СТРУКТУРНИЙ ПІДРОЗДІЛ ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ «ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»**

**«ЖИТОМИРСЬКИЙ ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ ІНСТИТУТ»**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ТУРИЗМУ**

**КУРСОВА РОБОТА**

**з дисципліни «Менеджмент та адміністрування» на тему:**

**УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Виконав:** студент ІV курсу спеціальності

073 «Менеджмент»

Торчук Володимир Володимирович

**Керівник:** кандидат економічних наук, доц.

Шафранова Катерина

Володимирівна

**Житомир – 2023**

 ЗМІСТ

[ВСТУП 5](#_Toc151711143)

[РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ 7](#_Toc151711144)

[1.1. Ретроспективний аналіз планування 7](#_Toc151711145)

[1.2.Сучасний стан планування на підприємстві 27](#_Toc151711146)

[1.3. Аналіз тенденцій та викликів 33](#_Toc151711147)

[РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ CИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “САСКВАТЧ ДІДЖІТАЛ” 35](#_Toc151711148)

[2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства 35](#_Toc151711149)

[2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства 38](#_Toc151711150)

[2.3. Аналіз довгострокового та короткострокового планування на підприємстві 42](#_Toc151711151)

[РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “САСКВАТЧ ДІДЖІТАЛ” 48](#_Toc151711152)

[3.1. Вдосконалення довгострокового та короткострокового планування на підприємстві 48](#_Toc151711153)

[3.2. Вдосконалення структури бізнес-плану 56](#_Toc151711154)

[ВИСНОВКИ 62](#_Toc151711155)

[СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 67](#_Toc151711156)

БІБЛІОГРАФІЯ……………………………………………………………………..69

ВСТУП

*Актуальність теми*. Сучасні умови глобалізації та постійних змін на ринках створюють великі виклики для підприємств у всіх сферах господарської діяльності. Планування на підприємстві стає ключовим інструментом управління, який дозволяє адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно розподіляти ресурси та досягати стратегічних цілей. Актуальність дослідження полягає в тому, що підприємства повинні постійно вдосконалювати свої методи та підходи до планування, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Планування на підприємстві в сучасних умовах господарювання є ключовим елементом стратегічного управління, спрямованим на досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Ця тема неодмінно привертає увагу науковців, які відділяють свій час для розгляду питань оптимізації планування в різних галузях та сферах економіки. Історія вивчення цієї проблематики свідчить про значний прогрес, досягнутий вченими такими, як Фредерік Тейлор, Генрі Форд, Абрахам маслоу та інші.

Незважаючи на значний обсяг робіт у цьому напрямку, виявлені певні прогалини та невирішені аспекти, які створюють необхідність у подальшому вдосконаленні планування на підприємствах. Саме це стало визначальним моментом для обрання теми дипломної роботи, мета якої полягає у доповненні існуючих підходів та вирішенні нових завдань, пов'язаних із забезпеченням більш ефективного та прогностичного планування на підприємствах.

Виходячи з актуальності теми, її метою є розробка системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності планування в системі управління діяльністю ТОВ “Саскватч Діджітал”.

*Метою дослідження*є розгляд сучасних методів та підходів до планування на підприємстві та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

*Завданням дослідження є:*

1. Аналіз сучасного стану планування на підприємстві: Визначення методів та інструментів, які використовуються для планування на сучасних підприємствах. Виявлення переваг і недоліків існуючих підходів.

2. Вивчення тенденцій у сфері планування: Аналіз сучасних тенденцій у галузі планування, включаючи використання аналітики даних, штучного інтелекту та інших інноваційних підходів.

3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення планування: На основі аналізу сучасних методів та тенденцій розробити конкретні рекомендації щодо удосконалення планування на підприємстві.

4. Практична реалізація рекомендацій: Запропонувати практичний план впровадження рекомендацій на конкретному підприємстві та оцінити очікувані результати.

5. Оцінка ефективності удосконаленого планування: Провести оцінку результатів впровадження рекомендацій та визначити покращення у функціонуванні підприємства.

*Об'єктом дослідження* є процес планування на підприємстві.

*Предметом дослідження* є методи та підходи до планування на підприємстві та їх удосконалення.

*Методом дослідження* євимірювання, порівняння, абстрагування, аналізу та синтезу, системний, індукції та дедукції.

У роботі запропоновано підвищити ефективність планування всіх функціональних напрямків діяльності досліджуваного підприємства, зокрема шляхом вдосконалення структури бізнес-плану та покращення поточного і перспективного планування.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

* 1. Ретроспективний аналіз планування

Планування на підприємствах - це процес створення стратегічних та оперативних планів діяльності підприємства. Він включає в себе визначення мети та завдань, встановлення ресурсів, необхідних для досягнення цих цілей, і розробку дійових стратегій для досягнення успіху.

Планування грає критичну роль у сучасному бізнесі, оскільки воно дозволяє підприємствам:

 1. Адаптуватися до змін в економічних умовах та ринкових тенденціях.

 2. Визначати стратегічні цілі та спрямовувати ресурси для досягнення цих цілей.

 3. Оцінювати і контролювати виконання планів, щоб підтримувати ефективність.

 4. Забезпечувати координацію між відділами та командами в організації.

 5. Знижувати ризики та приймати обгрунтовані рішення.

 1.Ранні методи та інструменти планування:

У попередні століття, особливо в 19-му та на початку 20-го століття, планування на підприємствах в основному використовувало ручні методи та базувалося на простіших інструментах порівняно з сучасними технологіями. Ось деякі з ранніх методів та інструментів:

Письмові записи. Систематичне ведення письмових записів було ключовим елементом планування. Підприємства використовували журнали, блокноти та інші документи для реєстрації інформації щодо замовлень, обсягів виробництва, витрат та інших аспектів діяльності.

Облік ресурсів. Ручний облік ресурсів, таких як сировина, матеріали, робоча сила та обладнання, був важливим етапом планування. Підприємства здійснювали облік запасів та використання ресурсів для забезпечення ефективного виробництва.

Статистичний аналіз. Використання базових статистичних методів для аналізу даних було поширеним. Це може включати обчислення середніх, медіан, розмахів і інших показників для визначення тенденцій та варіацій у виробництві та продажах.

Графіки та діаграми. Ручне створення графіків та діаграм було популярним методом для візуалізації даних. Наприклад, графіки обсягів продаж, графіки виробничих завдань та інші використовувалися для полегшення розуміння та прийняття рішень.

Бізнес-плани. Хоча підприємства не завжди використовували формальні бізнес-плани, концепція розробки планів для майбутнього була присутньою. Підприємці та менеджери визначали цілі, стратегії та очікувані результати на папері.

Економічні моделі. Деякі підприємства розробляли прості економічні моделі для прогнозування обсягів продаж, витрат та прибутків. Ці моделі можуть включати базові елементи економічної теорії для оцінки впливу різних факторів на бізнес.

Ці ранні методи та інструменти використовувалися для планування на підприємствах, і вони були адаптовані до того часу, коли комп'ютеризація та інші технології не були ще так широко використовуваними. Сучасні підходи до планування використовують комп'ютерні системи, програмне забезпечення для аналізу даних та інші передові технології.Еволюція планування

Вплив індустріальної революції на планування.

Індустріальна революція, яка розпочалася у 18-19 століттях, мала значний вплив на методи та необхідність планування на підприємствах. Шо варто розглянути:

1. Індустріальна революція призвела до значного зростання обсягу виробництва завдяки механізації та використанню парових машин. Збільшення обсягів виробництва вимагало більшої організації та керівництва, а також більш ефективних методів планування для забезпечення сталого та ефективного виробництва.

2. Виникнення фабрик та заводів викликало потребу в більш ефективному управлінні ресурсами, робочою силою та виробництвом. Масове виробництво на фабриках вимагало більш точного та організованого планування для забезпечення потрібної кількості матеріалів, праці та обладнання.

3. Виникнення механізованого обладнання та виробничих ліній робило виробництво більш ефективним, але це також вимагало нових методів планування. Координація роботи різних етапів виробництва та управління потоками матеріалів і продукції стала важливою частиною організації бізнес-процесів.

4. Розвиток транспортних засобів, зокрема залізниць, розширив географічний охоплення виробництва і збільшив складність логістичних задач. Ефективне планування стало ключовим елементом забезпечення постачання сировини та доставки готової продукції.

5. Високий обсяг виробництва спонукав потребу в стандартизації продукції та контролю за якістю. Це вимагало впровадження систем, які гарантували стандартизацію виробництва та відповідність продукції визначеним стандартам.[3]

Індустріальна революція визначила нові вимоги до управління та планування на підприємствах. Вона викликала потребу в розвитку систематичних методів та інструментів для забезпечення ефективного функціонування бізнесу в умовах зростаючої складності та масштабу.

Важливі події та ключові постаті в історії планування

1. Фредерік Тейлор ввів концепцію наукового управління та методики підвищення продуктивності праці. Він розробив принципи раціоналізації промислового виробництва, створивши так звані принципи наукового управління, які включали аналіз та оптимізацію робочих процесів.

2. Пітер Друкер вніс великий внесок у розвиток теорії менеджменту. Він визначав ключові поняття, такі як "менеджмент за цілями", що підкреслює важливість встановлення конкретних цілей для досягнення успіху. Також відомий своїми працями з стратегічного планування та розробки концепцій корпоративної стратегії.

3. Теорія обмежень, розроблена Елі Голдраттом, надає інструменти для ідентифікації та управління обмеженнями в виробничих процесах та ланцюгах поставок. Вона акцентує увагу на тому, як усунення обмежень може покращити ефективність системи в цілому.

4. Ігор Ансофф вніс вагомий внесок у розвиток стратегічного управління та аналізу. Він висунув концепції матриці продукт-ринок та стратегічного управління зростанням, що стали важливими компонентами сучасного стратегічного планування.

Ці вчені та менеджери відіграли ключову роль у формуванні підходів до планування на підприємствах, вносячи значні ідеї та концепції, які визначають сучасні стандарти управління та стратегічного розвитку. Їх внесок визначав інтеграцію наукових принципів, стратегічного управління, теорії обмежень та інших аспектів, які впливають на сучасні підходи до планування та управління в організаціях.[2]

Кризи та реформи у плануванні:

Криза в методах планування під час Великої Депресії (1929–1939):

Контекст: Велика Депресія в 1930-х роках призвела до економічного краху та масштабного зниження виробництва.

Вплив на планування: Традиційні методи планування, які базувалися на попередніх роках процвіту, виявилися неефективними в умовах економічної нестабільності.

Наслідки та реакції: Криза викликала перегляд економічних підходів, а реформи у сфері планування стали необхідними. Виникли нові концепції, спрямовані на більш точні та ефективні методи прогнозування та управління ресурсами.

Роль досліджень операцій під час Другої світової війни (1939–1945):

Контекст: Під час війни з'явилася потреба в ефективному управлінні ресурсами та стратегічному плануванні.

Вплив на планування: Дослідження операцій виникли в рамках зусиль по підвищенню ефективності військового управління. Методи оптимізації та математичні моделі стали важливим інструментом для стратегічного планування.

Наслідки та реакції: Дослідження операцій розширили своє використання після війни і стали ключовим компонентом управлінської практики та стратегічного планування.

Реформи в плануванні після економічних криз (наприклад, після 2008 року):

Контекст: Світові економічні кризи, такі як криза 2008 року, призвели до необхідності перегляду підходів до планування та управління ризиками.

Вплив на планування: Кризи спонукали до переосмислення стратегій, бюджетів та підходів до управління ресурсами для підприємств.

Наслідки та реакції: З'явилися нові методи бюджетування, такі як гнучке бюджетування, а також більший фокус на стратегічному управлінні ризиками та здатності організацій адаптуватися до змін.

Ці кризи та реформи в історії планування свідчать про постійну необхідність пристосування та розвитку методів та стратегій в умовах змінюючогося економічного середовища. Кожна криза стимулює перегляд існуючих підходів та виникнення нових інструментів, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності планування на підприємствах.

Важлисть планування у сучасному бізнесі:

Важливість може включати такі аспекти:

1. Адаптація до змін: Сучасний бізнес надзвичайно динамічний, і планування допомагає підприємствам адаптуватися до нових реалій і ризиків.

2. Управління ресурсами: Планування дозволяє оптимізувати використання ресурсів, включаючи фінансові, людські та матеріальні ресурси.

3. Підтримка прийняття рішень: Планування надає керівництву інформацію для обгрунтованого прийняття рішень щодо стратегічних і оперативних питань.

4. Результативність та ефективність: Хороше планування допомагає підприємствам досягати кращих результатів та забезпечувати конкурентоспроможність.[1]

Початки планування на підприємствах

Ранні методи та інструменти планування:

- Використання письмових записів і обліку для контролю над виробництвом та ресурсами.

- Роль керівництва та досвіду в управлінні та плануванні.

- Використання традиційних методів обліку та аналізу, таких як бюджетування та фінансова звітність.

II. Класичний підхід до планування:

Класичний підхід - це традиційний метод управління та організації, який виник у першій половині 20-го століття і розвивався в середовищі промислового виробництва. Основні характеристики та методи класичного підходу включають:

1. Науковий підхід до управління:

- Фредерік Тейлор вніс великий внесок до класичного підходу через свій метод наукового управління. Він вважав, що виробництво може бути оптимізоване за допомогою наукових принципів та стандартизації робочих процесів.

2. Адміністративний підхід:

- Генрі Файоль та Людвіг фон Бернеш розвинули адміністративний підхід, який акцентує на вирішенні загальних організаційних проблем. Вони виділили п'ять функцій управління: планування, організацію, командування, координацію та контроль.

3. Принципи наукового управління:

- Стандартизація робочих процесів та інструментів.

- Підбір та навчання працівників на основі наукових принципів.

- Максимізація продуктивності через ретельне планування та організацію праці.

4. Орієнтація на ефективність та продуктивність.

Класичний підхід ставить свою увагу на досягнення максимальної ефективності та продуктивності шляхом оптимізації робочих процесів.

5. Структурна організація

Макс Вебер розвинув концепцію бюрократії, яка полягала в створенні чіткої ієрархії, формальних правил та процедур для забезпечення ефективності в організації.

Централізація прийняття рішень. В класичному підході прийняття рішень зазвичай централізоване, тобто вони приймаються вищим рівнем управління та передаються нижчим рівням для виконання.

Формальні комунікації. Основний акцент робиться на формальних системах комунікації, які йдуть від верхнього рівня управління до нижнього та навпаки.

Переваги класичного планування:

1. Чіткість та структура:Класичне планування надає чіткі цілі, завдання та стратегії, що сприяє створенню структурованого плану дій.

2. Мобілізація ресурсів: План дозволяє ефективно розподіляти ресурси, такі як гроші, час та людські ресурси, для досягнення конкретних цілей.

3. Оцінка продуктивності: Легше визначати та оцінювати результативність, порівнюючи фактичні результати з планованими.

4. Орієнтація на майбутнє: План допомагає зосередитися на майбутніх цілях та напрямках розвитку.

5. Попередження проблем: Планування може допомагати виявляти потенційні проблеми та ризики, дозволяючи їм бути вирішеними перед тим, як вони стануть серйозними.

Обмеження класичного планування:

1. Статичність: У сучасному швидкозмінюваному середовищі плани можуть стати застарілими швидше, ніж можна їх виконати.

2. Невизначеність: Багато аспектів бізнесу та життя може бути непередбачуваним, що робить плани менш ефективними в умовах невизначеності.

3. Витрати часу: Розробка та підтримка докладних планів може вимагати значних зусиль та часу, особливо в умовах змін.

4. Стрес і неуспіхи: Якщо реальність не відповідає плану, це може призводити до стресу та невдач.

5. Відсутність гнучкості: Суворі плани можуть обмежувати можливість адаптації до змін у середовищі.

6. Неурахування людського фактору: Класичне планування не завжди враховує людський фактор та його вплив на виконання планів.[10]

Хоча класичне планування має свої обмеження, воно залишається важливим інструментом управління та досягнення цілей в багатьох галузях. В сучасному світі також активно використовують гнучкі та агільні методології, які дозволяють краще адаптуватися до змін та швидше реагувати на невизначеність.

4. Приклади підприємств, які успішно використовували класичний підхід

Економічні зміни та глобалізація бізнесу:

- Економічні зміни. Зростання глобальної торгівлі, зміни відношень між країнами у сфері виробництва і торгівлі, а також зміна споживчого попиту на глобальному рівні суттєво вплинули на підходи до планування. Світові економічні трансформації вимагають від підприємств розробки глобальних стратегій, управління валютними ризиками та розвитку міжнародних партнерств.

- Глобалізація бізнесу. Зростання глобалізації спонукає підприємства до більшого уваги до міжнародних аспектів планування, включаючи розширення географії виробництва і реалізації товарів, відкриття нових ринків і адаптацію до різних культурних контекстів. Глобальні підприємства повинні бути готові до змін у міжнародному праві, торгових угодах та валютних коливаннях, що вимагає від них більш складного та розвинутого планування.

- Вплив геополітики на планування. Зміни у міжнародних відносинах, політиці та торгових угодах можуть суттєво вплинути на бізнес-плани підприємств. Політичні ризики і нестабільність у різних країнах можуть вимагати перегляду стратегій планування та адаптації до нових умов.

- Зміни в конкурентному середовищі. Глобалізація відкриває доступ до нових конкурентів і ринків, що може змінити конкурентну динаміку. Підприємства повинні бути готові аналізувати глобальну конкуренцію та розробляти стратегії для забезпечення конкурентоспроможності на світовому ринку.

- Управління валютними ризиками. Глобалізація може призвести до зростання валютних ризиків для підприємств, які операціонують на міжнародних ринках. Планування має включати управління валютними ризиками, визначення валютних курсів та засобів зменшення впливу валютних коливань на фінансовий стан підприємства.

Зважаючи на вплив змін у споживацьких та ринкових тенденціях на підходи до планування, ви можете розглянути наступні аспекти:

Підвищення індивідуальних вимог споживачів. Споживачі стають більш вимогливими і очікують індивідуального підходу. Це вимагає від підприємств розвитку більш гнучких стратегій планування, які дозволяють враховувати індивідуальні потреби і вподобання.[5]

Персоналізований маркетинг Планування маркетингу повинно включати стратегії персоналізації, які дозволяють створити рекламу та пропозиції, які відповідають конкретним споживачам. Аналіз даних та використання технологій штучного інтелекту можуть бути корисними для розробки персоналізованих маркетингових стратегій.

Аналіз трендів у споживанні. Важливо відстежувати споживчі тренди та зміни в уподобаннях споживачів. Це може включати аналіз попиту на конкретні товари та послуги, включаючи тенденції в здоровому способі життя, сталості, сталій моді тощо.

Адаптація асортименту товарів. Відповідно до споживчих вимог, підприємства можуть змінювати свій асортимент товарів та послуг. Важливо планувати зміни у продуктовій лінійці, щоб задовольнити попит споживачів.

Сталість та стейкхолдерський підхід. Розгляньте включення питань сталості та розглядайте споживачів як стейкхолдерів. Зрозумійте їхні очікування щодо сталості, етичних стандартів та відповідальності підприємства перед громадськістю та навколишнім середовищем.

Використання аналітики та даних. Використовуйте аналітику даних для визначення та передбачення споживчих тенденцій. Це допоможе підприємствам приймати обґрунтовані рішення щодо асортименту, маркетингу та інших аспектів планування.

Відповідь на конкуренцію. Слід відстежувати, як конкуренти адаптуються до споживчих тенденцій та розробляють власні стратегії. Планування повинно включати аналіз конкуренції та можливостей для створення конкурентних переваг.

Зміни в соціокультурному оточенні та демографічній структурі населення можуть мати значний вплив на планування підприємств. Давайте розглянемо, як ці фактори впливають на стратегії планування:

Зміни в цінностях і споживчих практиках. Соціокультурні зміни можуть призвести до зміни цінностей та практик споживачів. Наприклад, зростання інтересу до сталості, етики, здорового способу життя чи інших нових цінностей вимагає розробки продуктів та послуг, які відповідають цим цінностям. Планування повинно включати аналіз цих змін і розробку стратегій, які враховують нові потреби споживачів.

Демографічні зміни. Зміни в демографічній структурі населення, такі як зростання кількості літніх осіб, зміна рівня міграції або склад сімей, можуть вплинути на попит на певні товари та послуги. Планування має враховувати ці зміни та адаптувати продуктову лінійку та маркетингові стратегії для відповідності новій демографії.

Соціальні тренди та культурні зміни. Аналіз соціальних трендів та культурних змін допомагає розробляти стратегії, які відповідають сучасному споживачеві. Наприклад, зміни в способі споживання медіа, уподобаннях щодо комунікації та впливі соціальних мереж можуть вимагати адаптації маркетингових стратегій.

Урахування міжкультурної споживчої поведінки. Якщо підприємство діє на міжнародних ринках або в різних культурних середовищах, важливо розуміти міжкультурну споживчу поведінку. Це вимагає врахування різниць у цінностях, традиціях та споживчому підході при розробці планів для різних культурних груп.

Адаптація до змін у звітності та стандартах. Соціокультурні та демографічні зміни можуть впливати на стандарти безпеки, сталі практики та інші норми у різних сферах бізнесу. Планування повинно включати відповідність цим стандартам та забезпечувати дотримання вимог звітності.

Зміни у законодавстві та регулюванні можуть суттєво впливати на планування підприємств. Ось деякі аспекти впливу цих змін на стратегії планування:

Вимоги щодо звітності. Зміни у законодавстві щодо фінансової звітності та дотримання стандартів бухгалтерського обліку можуть вимагати від підприємств розробки нових процедур та систем обліку. Це може вплинути на бюджетування та фінансове планування.[7]

Стандарти безпеки та регулювання. Існують різні стандарти безпеки та норми, які обов'язкові для різних галузей, такі як продукція, харчова промисловість, фармація, авіація і т. д. Зміни у цих стандартах можуть вимагати адаптації виробничих процесів, інвестицій у нові технології та стандарти якості продукції. Це вплине на плани розвитку та бюджетування.

Сталі практики та сталість. Зростання інтересу до сталості і відповідальності підприємств перед громадськістю та навколишнім середовищем вимагає включення сталіх практик у планування. Підприємства повинні розглядати вплив своєї діяльності на довкілля та розвивати стратегії сталого розвитку.

Податкова реформа. Зміни в податковому законодавстві можуть вплинути на фінансове планування та розміщення ресурсів. Підприємства повинні аналізувати податкові переваги та обмеження, а також мінімізувати податковий ризик.

Забезпечення якості та відповідність. Законодавство щодо якості продукції та вимоги щодо відповідності можуть вимагати підприємствам розробки систем контролю якості та впровадження процедур відповідності.

Вимоги щодо конфіденційності та захисту даних. Законодавство щодо конфіденційності та захисту даних може вимагати від підприємств розробки стратегій для захисту інформації та особистих даних споживачів.

Екологічні обмеження. Зміни у законодавстві щодо викидів та екологічного впливу можуть вимагати розробки планів для зменшення негативного впливу на довкілля.

Зміни в законодавстві та регулюванні можуть вимагати від підприємств розробки нових стратегій та адаптації існуючих планів для відповідності новим вимогам та стандартам. Такі зміни можуть вплинути на бюджетування, виробничі процеси, продуктову лінійку та стратегії сталості підприємства.

Зміна акценту з оперативного на стратегічне планування та розвиток методів управління ризиками мають значний вплив на підходи до планування на підприємствах. Що варто розглянути:

Стратегічне планування. Зростання популярності стратегічного планування вимагає від підприємств розвитку довгострокових стратегій, які враховують конкурентні переваги та ринкові умови. Це вимагає аналізу тенденцій розвитку галузі, визначення цілей і завдань на довгострокову перспективу, а також розробки планів дій для їх досягнення.

Аналіз стану ринку. Важливість аналізу стану ринку виросла, оскільки він допомагає розуміти потреби та уподобання споживачів, визначати конкурентний ландшафт та ідентифікувати можливості для розвитку. Аналіз ринку стає ключовим етапом стратегічного планування.

Управління ризиками. Впровадження методів управління ризиками в планування допомагає ідентифікувати потенційні загрози та можливості, розробляти стратегії для їх мінімізації або використання. Це допомагає підприємствам бути готовими до невпевненості та змін в зовнішньому середовищі.

Культура інновацій. Зростання популярності стратегічного планування також підтримує культуру інновацій. Підприємства вдосконалюють свої підходи до розробки нових продуктів та послуг, а також стимулюють творчість та інновації серед співробітників.

Залучення стейкхолдерів. Стратегічне планування вимагає врахування інтересів різних стейкхолдерів, включаючи споживачів, інвесторів, робітників і громадськість. Взаємодія зі стейкхолдерами стає важливою частиною стратегічного планування.

Технологічні інновації. Використання технологій для аналізу даних, прогнозування та автоматизації процесів дозволяє підприємствам більше інформовано та ефективно планувати та виконувати стратегії.

Підвищення конкурентоспроможності. Стратегічне планування сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства, оскільки воно дозволяє реагувати на зміни в галузі та ринку, а також планувати інноваційні рішення та розвиток нових ринків.

Зміна акценту на стратегічне планування та управління ризиками визначає сучасні підходи до планування, робить їх більш адаптивними до невпевненості та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

Розвиток нових концепцій та методик у плануванні відображає постійний процес адаптації та вдосконалення підходів до керування підприємствами. Декілька з цих ключових концепцій включають:

Збалансована система показників (BSC). Ця концепція визначає комплексний підхід до вимірювання продуктивності підприємства, включаючи не тільки фінансові показники, але й показники клієнтів, процесів та навчання і розвитку. BSC допомагає підприємствам зважено оцінювати різні аспекти їх діяльності, стимулювати інновації та сприяти досягненню стратегічних цілей.

Сталість. Ця концепція висуває ідею, що підприємства повинні враховувати екологічні, соціальні та економічні аспекти у своїй діяльності. Заснована на ідеї трикутника сталості (екологічна, соціальна та економічна стійкість), сталість допомагає підприємствам розвивати практики, які забезпечують баланс між цими аспектами та сприяють сталому розвитку.

Стейкхолдерський підхід. Замість того, щоб концентруватися лише на акціонерах та власників, стейкхолдерський підхід враховує інтереси всіх груп зацікавлених осіб, включаючи споживачів, співробітників, постачальників, громадськість, уряд та інші. Цей підхід допомагає підприємствам ліпше розуміти очікування та потреби стейкхолдерів та розробляти стратегії, які враховують ці інтереси.

Ці концепції та методики допомагають підприємствам бути більш адаптивними та враховувати різноманітні аспекти своєї діяльності. Вони сприяють більш глибокому розумінню ризиків та можливостей, покращенню прийняття рішень та досягненню сталого розвитку.[8]

Перехід від виключно фінансового контролю до стратегічного управління та інновацій відображає необхідність підприємств бути більш гнучкими, адаптивними та конкурентоспроможними в сучасному бізнес-середовищі. Важливі аспекти цього переходу включають:

Стратегічне управління. Підприємства все більше акцентують увагу на розвитку та реалізації стратегій, які допомагають досягнути довгострокових цілей. Вони розробляють стратегічні плани, які включають в себе визначення місії, цілей, конкурентних переваг та дійових стратегій для досягнення успіху.

Інновації. Збільшена увага до інновацій допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними та розвивати нові продукти, послуги та технології. Підприємства створюють інноваційні відділи, встановлюють процеси зібрання та розгляду ідей, та вивчають співпрацю з іншими компаніями для спільного розвитку інноваційних продуктів.

Агільність та адаптивність. Підприємства вчаться бути агільними та здатними швидко реагувати на зміни в середовищі. Це включає в себе розвиток гнучких організаційних структур, які дозволяють швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Співпраця та партнерства. Підприємства все частіше вступають в стратегічні партнерства та співпрацюють з іншими компаніями, стартапами та університетами для обміну знаннями та ресурсами.

Орієнтація на клієнта. Підприємства розробляють стратегії на основі потреб та очікувань клієнтів, що дозволяє їм зберігати та залучати клієнтів.

Аналітика та дані. Використання аналітики та обробки даних допомагає підприємствам зробити кращі стратегічні рішення, а також прогнозувати та управляти ризиками.

Ці зміни в підходах до планування допомагають підприємствам бути більш адаптивними, інноваційними та здатними впоратися зі змінами в бізнес-середовищі. Вони стимулюють розвиток та конкурентоспроможність, що є важливими факторами успіху в сучасному бізнесі.

Впровадження автоматизованих систем управління ресурсами (Enterprise Resource Planning, ERP) та інтеграція інформаційних систем грають важливу роль у плануванні та забезпечують підприємствам покращення ефективності. Ось як це відбувається:

Єдиний джерело даних. ERP системи об'єднують дані з усіх функціональних галузей підприємства (фінанси, виробництво, склад, маркетинг, кадри тощо) в одній системі. Це створює єдине джерело правдивої інформації, яка використовується для прийняття рішень.

Зниження помилок та дублювання даних. Автоматизовані системи допомагають уникнути ручного введення даних, що може призвести до помилок та дублювання інформації. Це забезпечує точність та надійність даних у плануванні.

Покращена звітність та аналітика. ERP системи надають інструменти для звітності та аналітики, що дозволяє керівництву та менеджерам отримувати доступ до необхідної інформації для ефективного планування та прийняття рішень.

Стандартизація процесів. Впровадження ERP системи може супроводжуватися стандартизацією бізнес-процесів. Це дозволяє забезпечити більшу консистентність та ефективність у плануванні та виконанні завдань.

Збільшення ефективності ресурсів. ERP дозволяє підприємствам краще використовувати свої ресурси, включаючи працівників, обладнання та матеріали. Це допомагає оптимізувати планування виробництва та управління запасами.

Швидкість реакції на зміни. Автоматизовані системи можуть генерувати дані в режимі реального часу, що дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в ринковому середовищі та змінювати свої стратегії планування відповідно.

Забезпечення безпеки та захисту даних: Важливою частиною ERP систем є забезпечення безпеки та конфіденційності даних. Це важливо в плануванні, оскільки деяка інформація може бути чутливою та вимагає високого рівня захисту.

У підсумку, автоматизація та інтеграція інформаційних систем допомагають підприємствам зробити планування більш точним, ефективним та спростити процеси прийняття рішень. Це важливий крок для досягнення конкурентоспроможності в сучасному бізнес-середовищі.

Використання аналітики даних та штучного інтелекту (ШІ) в сучасному плануванні дозволяє підприємствам більш точно прогнозувати, приймати рішення та оптимізувати плани. Ось як ці технології допомагають у цих аспектах:

1. Прогнозування:

- Прогнозування попиту: Аналітика даних та ШІ дозволяють аналізувати історичні дані та враховувати різні впливові фактори, щоб створити точні прогнози попиту на товари чи послуги. Це допомагає підприємствам управляти запасами, виробництвом та поставками ефективніше.

- Фінансові прогнози: Аналітика даних допомагає у визначенні прогнозів доходів, витрат та прибутку. ШІ може враховувати складні фінансові моделі та сценарії, що дозволяє управляння ризиками та оптимізацію фінансових рішень.

2. Прийняття рішень:

- Аналіз даних: Аналітика даних дозволяє підприємствам аналізувати велику кількість даних для знаходження взаємозв'язків, тенденцій та важливої інформації. Це полегшує прийняття рішень на підставі об'єктивних фактів.

- Моделювання сценаріїв: ШІ може створювати різні сценарії для рішень, що допомагає визначити найкращі альтернативи та їх наслідки перед прийняттям рішення.[6]

3. Оптимізація планів:

- Оптимізація виробництва: Аналітика даних та ШІ дозволяють підприємствам оптимізувати процес виробництва, розподілу ресурсів та графік виробництва, що підвищує продуктивність та знижує витрати.

- Оптимізація логістики та поставок: Аналітика даних може враховувати різні фактори, такі як вартість доставки, терміни поставок та інші параметри, для оптимізації логістичних операцій та ланцюга поставок.

- Оптимізація маркетингу та продажів: Аналітика даних допомагає визначити найефективніші маркетингові стратегії та кампанії для досягнення цілей продажів.

Завдяки аналітиці даних та ШІ підприємства можуть більш точно передбачати, реагувати на зміни та вдосконалювати свої стратегії та плани. Це сприяє підвищенню ефективності, зниженню витрат та покращенню конкурентоспроможності.

Вплив інформаційних технологій на комунікацію та співпрацю в організації та з її партнерами є значущим. Ось деякі з головних аспектів:

Збільшена швидкість та доступність комунікації. Інформаційні технології дозволяють здійснювати швидку та безперервну комунікацію між різними частинами організації та партнерами. Це полегшує обмін інформацією, вирішення завдань та координацію дій.

Віртуальні спільноти та спільна робоча область. Використання інформаційних технологій дозволяє створювати віртуальні спільноти та спільні робочі області для співпраці. Це забезпечує зручний доступ до спільних ресурсів та можливість спільно працювати над проектами та завданнями, незалежно від місцезнаходження учасників.

Ефективний обмін даними. Інформаційні технології сприяють ефективному обміну даними, включаючи текстову інформацію, документи, мультимедійний контент і дані в реальному часі. Це полегшує обробку та аналіз інформації, що важливо для прийняття рішень.

Можливості співпраці в режимі реального часу. Веб-конференції, чати та інші інструменти співпраці в реальному часі дозволяють співробітникам та партнерам спілкуватися, обговорювати та вирішувати завдання в миттєвому режимі, навіть якщо вони знаходяться на великій відстані один від одного.

Збереження та обмін даними у безпеці. Інформаційні технології дозволяють забезпечити безпеку та конфіденційність даних під час їх передачі та зберігання. Це важливо, особливо коли обмінюються конфіденційними або чутливими даними.

Збільшення продуктивності та співпраці. Інформаційні технології допомагають автоматизувати процеси, що полегшує співпрацю між різними частинами організації та з її партнерами. Це сприяє збільшенню продуктивності та швидкості виконання завдань.

Розширення глобального співробітництва. Інформаційні технології дозволяють підприємствам співпрацювати з партнерами та клієнтами по всьому світу. Це розширює можливості для розвитку міжнародних бізнес-відносин та ринків.

Загалом, інформаційні технології значно полегшують комунікацію та співпрацю в організаціях та з їх партнерами, що дозволяє ефективніше виконувати завдання, покращувати рішення та підвищувати продуктивність.

Сучасні підходи до планування на підприємствах відображають розвиток інноваційних стратегій та технологій для досягнення кращих результатів. Ось опис запитаних аспектів:

1. Визначення та характеристики сучасних підходів до планування:

- Стратегічне планування. Цей підхід фокусується на розвитку довгострокових стратегій та місій підприємства. Він визначає, як досягти конкурентної переваги та створити цінність для стейкхолдерів.

- Збалансована система показників. Використовується для визначення та оцінки різних аспектів підприємства, включаючи фінансові, внутрішні процеси, взаємодію з клієнтами та розвиток.

- Агільне планування. Цей підхід спрямований на збільшення гнучкості та швидкості реагування на зміни на ринку та вимоги споживачів.

2. Використання інформаційних технологій у сучасному плануванні:

- Інтегровані інформаційні системи. Застосування інтегрованих ERP (Enterprise Resource Planning) систем дозволяє автоматизувати процеси планування, обліку та контролю ресурсів.

- Аналітика даних та штучний інтелект. Використання аналітики даних та ШІ дозволяє підприємствам здійснювати точні прогнози, приймати рішення на основі даних та оптимізувати стратегії.

- Wіolaborative Software. Використання спеціалізованих програм для спільної роботи, чатів, відеоконференцій та інструментів для обміну інформацією дозволяє полегшити комунікацію та співпрацю між різними підрозділами.

3. Переваги сучасних підходів і їхній вплив на результативність підприємств:

- Зростання продуктивності. Використання сучасних підходів допомагає підприємствам збільшити продуктивність та оптимізувати процеси.

- Краща адаптація до змін. Сучасні підходи дозволяють підприємствам більш ефективно реагувати на зміни на ринку та змінювати стратегії швидше.

- Покращення управління ризиками. Використання аналітики даних допомагає підприємствам ідентифікувати та управляти ризиками більш ефективно.

Сучасні підходи до планування дозволяють підприємствам бути більш конкурентоспроможними та ефективними в умовах постійних змін на ринку та технологічного розвитку.

Спеціалісти з планування на підприємствах використовують різноманітні підходи та інструменти для досягнення успіху. Ось деякі з найважливіших підходів до планування:

SWOT-аналіз. SWOT розкриває сильні та слабкі сторони (Strengths, Weaknesses) внутрішнього середовища підприємства, а також можливості та загрози (Opportunities, Threats) зовнішнього середовища. Цей аналіз допомагає визначити стратегічні цілі та розробляти плани дій на основі зрозуміння внутрішнього та зовнішнього контексту.

Стратегічне планування. Цей підхід орієнтований на розробку довгострокових стратегій та цілей, які допомагають підприємству досягти конкурентної переваги та створити цінність для стейкхолдерів. Включає в себе аналіз та формулювання стратегій, а також механізми контролю за їхнім виконанням.

Балансована система показників (BSC): BSC дозволяє вимірювати та оцінювати різні аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансові показники, внутрішні процеси, взаємодію з клієнтами та розвиток. Цей підхід сприяє збалансованому плануванню та виконанню стратегічних цілей.

OKR (Objectives and Key Results): OKR - це методологія, яка допомагає встановити конкретні цілі та ключові результати для їх виконання. Вона широко використовується в технологічних компаніях для планування та мотивації команд.[9]

Сценарійне планування. Цей підхід включає в себе розробку різних сценаріїв розвитку подій та варіантів стратегій для кожного сценарію. Він допомагає підприємствам готуватися до різних можливих ситуацій.

Системне планування. Використання системних підходів дозволяє розглядати підприємство як комплексну систему з взаємозв'язаними компонентами. Цей підхід сприяє зрозумінню взаємодії між різними частинами організації та їх впливу на результативність.

Сцінарійне планування. Полягає у розробці різних сценаріїв розвитку подій та визначенні стратегій для кожного сценарію. Цей підхід допомагає адаптуватися до різних умов та змін на ринку.

Майбутнє орієнтоване планування. Цей підхід передбачає акцент на майбутньому розвитку та інноваціях, сприяючи розробці довгострокових стратегій для досягнення конкурентних переваг.

Кожен з цих підходів має свої переваги та використовується в залежності від цілей та специфіки підприємства.

1.2.Сучасний стан планування на підприємстві

Актуальні підходи до планування на підприємствах в сучасних умовах включають в себе використання передових методів та інструментів для досягнення стратегічних цілей. Нижче наведено огляд деяких з найбільш актуальних підходів до планування:

Стратегічне планування. Цей підхід спрямований на розробку довгострокових стратегій та цілей для досягнення конкурентної переваги. Він включає в себе аналіз SWOT, формулювання стратегічних планів та механізми контролю за їхнім виконанням.

Цифрове планування. З розвитком цифрових технологій підприємства використовують цифрові інструменти та аналітику даних для покращення планування. Це включає в себе використання розумних аналітичних систем, штучного інтелекту та інших технологій для прогнозування та оптимізації бізнес-процесів.

Балансована система показників (BSC). BSC допомагає вимірювати та оцінювати різні аспекти діяльності підприємства, включаючи фінансові показники, внутрішні процеси, взаємодію з клієнтами та розвиток. Це сприяє збалансованому плануванню та виконанню стратегічних цілей.

Agile-планування. Цей підхід базується на методологіях Agile та Scrum, які використовуються в розробці програмного забезпечення, і розширюються на більш широкий спектр діяльності. Agile-планування дозволяє більш гнучко реагувати на зміни та швидше досягати результатів.

Дерево цілей. Цей підхід використовує ієрархію цілей та ключових результатів для розробки та виконання планів. Він допомагає підприємствам чітко визначити свої стратегічні цілі та розбити їх на менші завдання.

Scenariо Planning. Сценарійне планування полягає в розробці різних сценаріїв розвитку подій та варіантів стратегій для кожного сценарію. Цей підхід допомагає підприємствам готуватися до різних можливих ситуацій.

Спільна робота та комунікація. Спільна робота та комунікація стають все більш важливими у сучасному плануванні. Використання спеціальних інструментів для колективної роботи, таких як проєктні менеджментові платформи, допомагає забезпечити ефективну співпрацю.

Звітність та сталі практики. Зміни в законодавстві та стандартах безпеки вимагають більшої уваги до звітності та сталих практик в плануванні. Підприємства повинні враховувати ці вимоги у своїх планах.

Ці підходи та інструменти допомагають підприємствам адаптуватися до швидко змінюючогося бізнес-середовища та досягати стратегічних цілей у сучасних умовах.

Інновації в плануванні грають ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності та адаптивності підприємств до змін на ринку. Ось кілька інноваційних підходів та інструментів, які підприємства використовують у сучасному плануванні:

Аналітика даних та штучний інтелект. Використання аналітики даних і штучного інтелекту дозволяє підприємствам проводити більш точний аналіз та прогнозування. Це може включати в себе аналіз споживацьких тенденцій, оптимізацію цінової політики та прогнози попиту.

Інновації в процесах. Підприємства впроваджують інновації в бізнес-процеси та управління ланцюгами постачання. Це включає в себе автоматизацію процесів, застосування роботів, технології "інтернету речей" та інші рішення для підвищення ефективності.

Планування на основі сценаріїв. Сценарійне планування дозволяє підприємствам розробляти різні сценарії розвитку подій та визначати стратегії для кожного сценарію. Це допомагає бути готовими до різних можливих ситуацій.

Розробка цифрових стратегій. Відділи інформаційних технологій та цифрових технологій розробляють цифрові стратегії, спрямовані на використання технологій для досягнення стратегічних цілей та покращення взаємодії з клієнтами.

Гнучкість та Agile-проєкти. Багато підприємств впроваджують методології Agile в планування та виконання проектів, що дозволяє більш ефективно реагувати на зміни та швидше досягати результатів.

Екологічно сталий підхід. Зростання обізнаності щодо змін клімату та сталого розвитку призвело до впровадження сталої стратегії та планування на підприємствах. Це включає в себе зменшення викидів, використання відновлюваних ресурсів та інші практики для зменшення впливу на навколишнє середовище.

Спільна робота та колективне планування. Використання спеціальних платформ та інструментів для колективної роботи та комунікації, що допомагає забезпечити ефективну співпрацю між різними частинами організації та її партнерами.

Ці інноваційні підходи та інструменти допомагають підприємствам бути більш конкурентоспроможними, адаптивними та ефективними в сучасних умовах.

Виклики та можливості. Аналіз основних викликів, з якими стикаються підприємства в сучасних умовах, таких як зміни в регулюванні, торгові війни, зміни клімату та інші глобальні проблеми. Одночасно розглядаються можливості, які виникають у контексті цих викликів.

4. Ось кілька кейсів успішної практики в сучасному плануванні на підприємствах:

Amazon використовує аналітику даних та штучний інтелект для персоналізації пропозицій для клієнтів та оптимізації логістики. Їх стратегія планування дозволяє швидко адаптуватися до попиту та забезпечити найкращий сервіс клієнтам.

Tesla вдається використовувати цифрові технології та інноваційні методи планування для розвитку та виробництва своїх електричних автомобілів. Вони ефективно аналізують дані з автономних систем та вдосконалюють програмне забезпечення для автопілота.

Netflix використовує аналітику даних для розробки контенту, який буде цікавим для аудиторії. Вони аналізують перегляди та вподобання глядачів, щоб створювати нові серіали та фільми.

Airbnb впроваджує гнучкі методи планування та агільний підхід для швидкого реагування на зміни в глобальному туристичному ринку. Вони також використовують інформаційні технології для оптимізації цінової політики.

Apple використовує стратегічне планування та інноваційні підходи для виходу на ринок нових продуктів, таких як iPhone та iPad. Вони активно розробляють цифрові стратегії та планують продажі в різних країнах.

Ці кейси ілюструють різноманітність сучасних підходів до планування та демонструють, як вони допомагають підприємствам досягати високих результатів у різних галузях бізнесу.

Зміни в соціальному, економічному та політичному середовищі можуть значно впливати на практику планування на підприємствах. Давайте розглянемо деякі з можливих впливів:

Соціальні зміни. Зміни в соціальному середовищі, такі як зростання усвідомленості екологічних питань, рост ролі різних поколінь у суспільстві, зміни в цінностях та попиті споживачів, можуть вимагати адаптації стратегій планування. Наприклад, підприємства можуть змінювати свої продукти та послуги відповідно до нових соціокультурних реалій.

Економічні зміни Зміни в економічному середовищі, такі як спадання або зростання економічної активності, інфляція, зміни в обмінних курсах та ставках процентів, можуть вплинути на фінансові аспекти планування. Підприємства можуть вживати заходи для зменшення ризиків та адаптації до нових економічних реалій.

Політичні зміни. Зміни в політичному середовищі, такі як прийняття нових законів та регулювань, зміни в урядових політиках та міжнародних торговельних угодах, можуть мати великий вплив на підприємство. Підприємства повинні слідкувати за політичними змінами та адаптувати свої стратегії планування відповідно.

Технологічний розвиток. Швидкий технологічний розвиток може створити нові можливості та загрози для підприємства. Важливо включати цей аспект в стратегію планування та визначити, які технології можуть змінити гру на ринку та як їх використовувати в своєму бізнесі.

Екологічні питання. Зростання обізнаності щодо змін клімату та сталого розвитку може вимагати від підприємств розробки сталої стратегії та адаптації до нових стандартів екологічної відповідальності.

Геополітичні фактори Геополітичні конфлікти та зміни у міжнародних відносинах можуть вплинути на зовнішню торгівлю та міжнародні партнерства, що потребують переоцінки стратегій планування.

Зміни в соціальному, економічному та політичному середовищі можуть представляти як загрози, так і можливості для підприємств. Важливо мати гнучкі стратегії планування, які дозволять швидко реагувати на зміни і адаптуватися до нових умов.

Висновки та рекомендації щодо планування на підприємствах у сучасних умовах мають на меті допомогти підприємствам адаптувати свої практики до змін у бізнес-середовищі та досягти успіху в глобальному бізнесі. Ось деякі рекомендації та висновки:

Гнучкість та агільність. Важливо мати гнучкі та агільні стратегії планування, які дозволять швидко реагувати на зміни в умовах бізнесу. Застосування агільних методів у плануванні може сприяти ефективній адаптації.

Аналіз даних. Використання аналітики даних та штучного інтелекту допомагає підприємствам у прогнозуванні та прийнятті обґрунтованих рішень. Рекомендується інвестувати в аналітичні ресурси та навички персоналу.

Сучасні підходи до планування. Розгляд сучасних підходів, таких як SWOT-аналіз, стратегічне планування, формування цільових показників та інші інструменти, може допомогти підприємствам оптимізувати свою стратегію планування.

Інновації та цифрові технології. Впровадження інноваційних підходів та цифрових технологій у планування може покращити продуктивність та конкурентоспроможність підприємства.

Урахування глобальних тенденцій. Глобалізація та зміни в глобальних ринкових умовах важливо брати до уваги при плануванні. Розгляд глобальних тенденцій та аналіз впливу глобальних факторів може допомогти розробити ефективні стратегії.

Співпраця та комунікація. Важливо підтримувати відкриту співпрацю та ефективну комунікацію як всередині підприємства, так і з партнерами та клієнтами.

Стале вдосконалення. Планування повинно бути процесом постійного вдосконалення. Важливо постійно аналізувати результати, навчатися на помилках та вдосконалювати практику планування.

Екологічна відповідальність. Зростання усвідомленості щодо проблем змін клімату вимагає включення сталого розвитку та екологічної відповідальності в стратегії планування.

Загальна рекомендація полягає в тому, щоб бути готовим до змін, бути відкритим до інновацій та завжди орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей в глобальному бізнес-середовищі.[1]

* 1. Аналіз тенденцій та викликів

Аналіз тенденцій та викликів, що впливають на процес планування, важливий для розуміння того, як підприємства можуть адаптувати свою стратегію планування до сучасного бізнес-середовища. Ось деякі з найважливіших тенденцій та викликів:

1. Цифрова трансформація: Зростання використання цифрових технологій та автоматизації значно впливає на планування. Підприємства повинні вдосконалювати свої процеси планування, використовуючи інформаційні системи та аналітику даних.

2. Глобалізація: Глобальні ринки вимагають адаптації стратегій планування. Планування має враховувати міжнародні аспекти, такі як торговельні та регуляторні питання.

3. Зміни в споживацьких уподобаннях: Зростання індивідуальних вимог споживачів вимагає більш гнучких стратегій планування. Планування асортименту та маркетингу повинні бути узгоджені з потребами клієнтів.

4. Соціокультурні та демографічні зміни: Зміни в соціокультурних цінностях та демографічній структурі населення впливають на ринок праці та споживачів. Планування повинно враховувати ці зміни.

5. Зміни в регулюванні та законодавстві: Зміни в законодавстві та регулюванні можуть впливати на практику планування, вимагаючи дотримання нових вимог щодо звітності та стандартів безпеки.

Збільшення ролі стратегічного планування: Підприємства все більше переходять від оперативного планування до стратегічного планування, орієнтованого на досягнення довгострокових цілей.

Збільшення уваги до сталого розвитку: Сталість стає все більш важливою складовою стратегії планування через зростання усвідомленості екологічних питань.

Конкуренція та інновації: Швидкий темп змін та конкуренція на ринку вимагають підтримки інноваційних підходів та постійного оновлення стратегій.

Аналіз цих тенденцій та викликів допоможе підприємствам адаптувати свої підходи до планування та розробити стратегії, що враховують нові умови бізнесу.

Оцінка ефективності є важливим кроком у плануванні на підприємстві. Вона допомагає визначити, наскільки успішно підприємство досягло своїх цілей і визначити, чи потрібно коригувати стратегію планування. Оцінка ефективності включає в себе наступні аспекти:

Встановлення ключових показників продуктивності (KPI): Першим кроком є визначення ключових показників продуктивності, які допоможуть виміряти виконання цілей планування. Ці KPI повинні бути конкретними, вимірюваними та пов'язаними з стратегічними цілями підприємства.

Збір та аналіз даних: Після встановлення KPI необхідно збирати відповідні дані для оцінки їхньої виконання. Це може включати в себе аналіз фінансових показників, результатів маркетингових кампаній, задач з розробки продуктів та інших аспектів діяльності підприємства.

Порівняння зі стратегічними цілями: Оцінка ефективності включає порівняння фактичних результатів зі стратегічними цілями та KPI. Це допомагає визначити, наскільки успішно підприємство досягло своїх цілей.

Аналіз відхилень та причин: Якщо існують відхилення між фактичними результатами та планами, важливо визначити причини цих відхилень. Це допоможе вирішити проблеми та внести корективи до стратегії планування.

Коригування стратегії: На основі результатів оцінки ефективності, підприємство може внести корективи до своєї стратегії планування. Це може включати в себе зміни в цілях, стратегії, бюджеті або тактиці.

Звітність та комунікація Результати оцінки ефективності повинні бути передані всім зацікавленим сторонам в підприємстві, включаючи вищий керівництво, підрозділи та інші стейкхолдери.

Оцінка ефективності є постійним процесом, що допомагає підприємству адаптувати свою стратегію планування до змін у середовищі та досягати своїх стратегічних цілей.[11]

# РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ CИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ

“САСКВАТЧ ДІДЖІТАЛ”

# Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю “Саскватч Діджітал” (далі – ТОВ “Саскватч Діджітал”) працює на рику України з 2009 р. Воно створене з метою виробництва паперових серветок преміум класу до столу з високоякісним повноколірним друком. Місцезнаходження підприємства: 04116, Київська область, м. Київ, вул. Старокиївська, 10-Г.

ТОВ “ Саскватч Діджітал ” є першим в Україні виробником серветок преміум класу. На підприємстві виготовляються та реалізовуються дво- та тришарові паперові серветки різних кольорів – декоративні серветки з тематичними дизайнами, повноколірний малюнок на серветках розміром 33 × 33 см та 24 × 24 см – новорічні серветки, весільні серветки з нанесенням логотипів на паперових серветках. У 2017 р. відбулося розширення виробництва ТОВ “Саскватч Діджітал” нової продукції. Встановлено нову лінію по виготовленню паперових рушничків.

Основні види діяльності підприємства:

* виготовлення та реалізація дво- та тришарових паперових серветок;
* широкий перелік кольорової гами серветок (11 основних кольорів);
* повноколірний друк серветок розміром 33 × 33 см та 24 × 24 см;
* декоративні серветки тематичного дизайну;
* весільні серветки;
* нанесення різних логотипів на паперових серветках;
* виробництво продукції для приватних торгівельних марок;
* виробництво паперових рушничків.

Уся продукція ТОВ “Саскватч Діджітал” виготовляється виключно з целюлози. Підприємство здійснює свою діяльність у відповідності із законами України, іншими нормативними актами та Статутом.

Товариство є юридичною особою, володіє майном, має самостійний баланс, набуває від свого імені майнові та особисті немайнові права, несе зобов’язання, може бути позивачем або відповідачем у судах, має право укладати угоди. Метою діяльності товариства є виготовлення високоякісної продукції та забезпечення екологічно чистою продукцією споживчого ринку.

Пдприємство виготовляє такий товар, яким користуються майже усі, тому можна сказати, що замовниками цієї продукції є як окремі споживачі, так і підприємства, магазини, гуртівні, ресторани тощо. Що стосується ціни серветок, то вона нижча, ніж ціни аналогічної продукції, що завозиться з інших країн, отже, її мають можливість купувати споживачі з порівняно невисоким рівнем доходів. Зазвичай, найбільший сегмент ринку займають супермаркети та гуртівні, оскільки вони купують цю продукцію у великих кількостях.

Слід зазначити, що конкуренції як в області, так і за її межами на даний час немає, лише в Києві та Луцьку є фірми, котрі займаються виробництвом серветок. Але, незважаючи на те, що в Україні немає фірм, які б виробляли конкурентоспроможну продукцію у порівнянні з продукцією ТОВ “Саскватч Діджітал”, зараз існує дуже багато гуртівень, перекупщиків, дилерів, котрі займаються продажем аналогічної продукції, яка завозиться з інших країн, тому даному підприємству дуже важко завоювати ринок та споживачів. Досить сильним потужним потенційним конкурентом для ТОВ “Саскватч Діджітал” може стати Луцька паперова фабрика, яка має плани закуповувати подібне обладнання.

ТОВ “Саскватч Діджітал” має розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банків України. Товариство має круглу печатку з найменуванням, штампи, бланки, товарний знак та інші реквізити. ТОВ “Саскватч Діджітал” створене згідно Статуту.

Структура управління ТОВ “Саскватч Діджітал” – функціональна (рис. 2.1). Кожен орган управління виконує окремі види управлінської діяльності. Виконання розпоряджень функціональних підрозділів має обов’язковий характер для виробничих підрозділів. Перевага такої структури полягає у достатньо високій компетентності функціональних керівників. Організаційна структура управління ТОВ “Саскватч Діджітал” є адаптивною, так як спроможна



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ “Саскватч Діджітал”

пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, та адекватною, оскільки відповідає параметрам керованої системи. Також їй притаманна спеціалізація через існуючі обмеження та конкретизацію сфери діяльності кожної керуючої ланки. Труднощів для персоналу не виникає у розумінні та пристосуванні до цієї форми управління.

Між рівнями та ланками управління поступово налагодилися раціональні зв’язки, інформація передається вчасно, достовірно та точно, оскільки існує ще й внутріфірмова мережа. Кожний структурний підрозділ управління ТОВ “Саскватч Діджітал” спеціалізується на виконанні окремих видів діяльності. На підприємстві практикується демократичний стиль управління, якому притаманний високий ступінь децентралізації, самоконтроль у ході роботи та контроль керівника після її завершення, невимушене спілкування, активність підлеглих в ухваленні рішень, вплив переконання, влада винагороди.

* 1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Усі господарські операції в обліку відображені методом суцільного та безперервного документування, а основні засоби - за фактичними витратами на їх придбання, транспортування, встановлення, спорудження або виготовлення. Амортизація основних засобів нараховується відповідно до податкового законодавства України методом зменшення залишку на базі встановлених норм.

Товариство володіє запасами сировини та матеріалів, палива, запасних частин для ремонту, готової продукцiї, малоцiнного та швидкозношувального інструменту на складi. Усі запаси облiкововані за собiвартiстю, тобто з врахуванням витрат на придбання і доставку.

ТОВ “Саскватч Діджітал” не використовує рекламу як таку, оскільки її друкована продукція також є формою реклами. Організаційні деталі стосуються всієї друкованої продукції підприємства. Таким чином, потенційний клієнт підприємства, оцінивши якість продукції, може звернутися до відділу продажів для отримання необхідної йому інформації. Основними проблемами ТОВ «Саскватч Діджітал» є несвоєчасні розрахунки за отриману продукцію, невідповідна законодавча база та високий податковий тиск.

Загалом під час своєї діяльності ТОВ «Саскватч Діджітал» працювала безперебійно та прибутково. Проте економічні умови останніх років негативно вплинули на роботу компанії. У 2021-2022 рр. витрати перевищили доходи, підсумком чого стало зростання обсягів збитків, скорочення чисельності працівників, зменшення середньомісячної заробітної плати, спад продуктивності праці. Відсутність коштів не дає змоги своєчасно оновлювати основні фонди, \х середньорічна вартість зменшилася майже на 3 % (табл.2.1).

Таблиця 2.1.

**Основні показники роботи ТОВ “Саскватч Діджітал” у 2021-2022 рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | 2021 рік | 2022 рік | Відхилення 2022 /2021 рр. |
| +/- | % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Чистий дохід, тис.грн. | 10457,86 | 9829,27 | -628,59 | 93,99 |
| Собівартість реалізованої продукції тис.грн. | 10572,00 | 10111,10 | -460,90 | 95,64 |
| Прибуток, тис.грн. | -114,14 | -281,83 | -167,69 | 246,91 |
| Рентабельність продукції, % | -1,1 | -2,8 | -1,7 | -75,8 |
| Чисельність працівників, чол. | 24 | 23 | -1,00 | 95,83 |

Таблиця 2.2

 **Аналіз показників фінансового стану ТОВ “Саскватч Діджітал” у 2021- 2022 рр.**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Показники | Формула для розрахунку | Рекомен- доване значення | 2021 р. | 2022 р. | Відхилення 2022 до 2021, (+;-) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Показники ліквідності |
| 1 | Коефіцієнт абсо- лютноїліквідності | (Грошові кошти + Поточні фі- нансові інвестиції) / Поточні зобов’язання | > 0,2 | 0,03 | 0,01 | -0,02 |
| 2 | Коефіцієнт поточ- ної ліквідності | (Грошові кошти + Поточні фі- нансові інвестиції + Дебітор- ська заборгованість + Готова продукція) / Поточні зобо-в’язання | > 1 | 0,72 | 0,49 | -0,22 |
| 3 | Коефіцієнт за- гальноїліквідності | Оборотний капітал / Поточ- ні зобов’язання | 2 | 0,88 | 0,65 | -0,23 |
| Показники фінансової стійкості |
| 1 | Коефіцієнт фінан- сової незалеж-ності (автономії) | Джерела власних і при- рівняних до них коштів /Валюта балансу | > 0,5 | 0,53 | 0,35 | -0,18 |
| 2 | Коефіцієнт фінан-сової залежності | Залучений капітал / Власнемайно підприємства | < 0,5 | 0,47 | 0,65 | 0,18 |
| 3 | Коефіцієнт фінан-сової стабільності | Власний капітал /Позичений капітал | 1 : 1 | 1,14 | 0,54 | -0,6 |
| 4 | Коефіцієнт фінан-сового ризику | Позичений капітал /Власний капітал | 1 : 1 | 0,88 | 1,85 | 0,97 |
| 5 | Коефіцієнт загаль- ної заборгованості | (Загальний капітал – Влас- ний капітал) / Загальнийкапітал |  | 0,47 | 0,65 | 0,18 |
| 6 | Коефіцієнт мобіль-ності оборотного капіталу | Власний оборотний капітал / Власний капітал | 0,5 | -0,1 | -0,64 | -0,54 |
| 7 | Частка основно- го капіталу увласному | Основний капітал / Власний капітал |  | 1,1 | 1,64 | 0,54 |
| 8 | Коефіцієнт кон- центрації влас-ного капіталу | Власний капітал / Загальний капітал | maх | 0,53 | 0,35 | -0,18 |
| 9 | Коефіцієнт кон- центрації позиче-ного капіталу | Позичений капітал / Загальний капітал | mіn | 0,47 | 0,65 | 0,18 |
| 10 | Коефіцієнт спів- відношення пози-ченого і власно- го капіталу | Позичений капітал / Власний капітал | mіn | 0,88 | 1,85 | 0,97 |

Дуже суттєво впало значення коефіцієнта фінансової стабільності: якщо сума власного капіталу перевищувала суму позиченого у 2021 р. тільки у 1,14 разу, то в 2022 р. позиченого капіталу було вже більше, ніж власного.

Значення коефіцієнта фінансового ризику наближається до критичного. У 2021 р. підприємство залучало на 1 грн. власного капіталу 88 коп., а у 2022 р. – вже 1,85 грн. позиченого капіталу на 1 грн. власного.

Від’ємний коефіцієнт руху оборотних коштів за 2021-2022 роки свідчить про відсутність у підприємства власних оборотних коштів у цей період. Крім того, із співвідношення основного капіталу до власного капіталу видно, що останнього недостатньо і навіть не можна покрити основний капітал. Тому в цей період оборотні кошти формуються тільки за рахунок поточних зобов'язань.

Концентрація власності являє собою частку коштів власників компанії в загальній сумі коштів, інвестованих у її діяльність. Чим вищий показник, тим більш стійкі, стабільні та незалежні фінанси підприємства від зовнішніх кредиторів. Зарубіжні практики вважають, що коефіцієнт власного капіталу має бути достатньо великим, а нижня межа значення коефіцієнта становить 0,6 (60%). Кредитори вважають за краще інвестувати в компанію з великим власним капіталом, тому що існує більша ймовірність того, що компанія зможе погасити свої борги власними коштами.

Доповненням до вище згаданого показника є коефіцієнт концентрації залученого капіталу. Сума цих коефіцієнтів дорівнює 1 (або 100%). Високе значення коефіцієнта концентрації залученого капіталу засвідчує рівень довіри банків до фірми, а, отже, і підтверджує фінансову надійність. Низьке значення цього коефіцієнта сигналізує про неспроможність отримання кредитів у банку, що є істотним застереженням для інвесторів і кредиторів.

У ТОВ “Саскватч Діджітал” співвідношення коефіцієнтів концентрації залученого капіталу та власного капіталу у 2021 році:

0,53 + 0,47 = 1, а в 2022 р.: 0,35 + 0,65 = 1

Коефіцієнт відношення власних коштів до залучених найчастіше використовується для оцінки фінансової стійкості підприємства. Його значення свідчить, що у 2021 році на кожну 1 гривню власних коштів доводилося 88 копійок запозичень, а у 2022 році ця цифра вже сягнула 1,85 гривні. Таке збільшення запозичень свідчить про збільшення корпоративної залежності від зовнішніх кредиторів, тобто про зниження фінансової стабільності.

Важливим ресурсом для ТОВ «Саскватч Діджітал» є кваліфікована робоча сила. При оцінці персоналу компанії ми аналізуємо динаміку чисельності співробітників. У таблиці 2.3 наведено характеристики плинності персоналу підприємства у 2021-2022 роках. Кількість співробітників ТОВ «Саскватч Діджітал» у 2021 році становитиме 24 особи, у 2022 році – 23 особи.

Таблиця 2.3

**Характеристика руху персоналу ТОВ “Саскватч Діджітал” у 2021-2022рр.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показник | Роки | Відхилення 2022/2021 |
| 2021 | 2022 | Абсолютне, осіб | Відносне, % |
| Середня облікова чисельність,осіб | 24 | 23 | -1 | 0,96 |
| Прийнято працівників, осіб | 3 | 2 | -1 | 0,67 |
| Вибуло працівників, осіб | 4 | 2 | -2 | 0,50 |
| у ч.ч. за власним бажанням | 3 | 2 | -1 | 0,67 |

*Продовження таблиці 2.3.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коефіцієнтприймання | обороту щодо | 0,13 | 0,09 | -0,04 | 0,70 |
| Коефіцієнтвибуття | обороту щодо | 0,17 | 0,09 | -0,08 | 0,52 |
| Коефіцієнтперсоналу | плинності | 0,13 | 0,09 | -0,04 | 0,70 |
| Коефіцієнт загального обігуперсоналу | 0,29 | 0,17 | -0,12 | 0,60 |

Проведений аналіз показав, що коефіцієнт плинності персоналу ТОВ “Саскватч Діджітал” у 2022 році дещо зменшився, що загалом є позитивним в роботі підприємства, а також говорить про те, що працівники задоволені умовами роботи. Також дещо зменшився коефіцієнт обороту щодо приймання. У 2021 р. було звільнено одного працівника за порушення трудової дисципліни. Загальний обіг персоналу також сповільнився, враховуючи вище перераховані умови.

#

# Аналіз довгострокового та короткострокового планування на підприємстві

# Однією з найважливіших передумов оптимального управління є раціональне планування діяльності організації. Саме воно необхідне для всіх підприємств, незалежно від їх форми власності та видів діяльності. В наш час, за реальних ринкових відносин, прийшло усвідомлення того, що ринок і план аж ніяк не є протилежностями, а взаємодоповнюючими елементами економічної системи. Управління розвитком організації у виробничо-господарській частині без чітко збалансованого плану себе не оправдовує.

Однак організація на підприємстві системи планування, яка б відповідала усім сучасним вимогам - процес досить складний. Він, перш за все, повинен бути належно забезпечений ресурсами, а працівники підприємства повинні оволодіти певними навичками, щоб вирішувати ряд складних організаційно-технічних і методологічних проблем, пов'язаних з перебудовою всіх елементів системи внутрішньофірмового планування.

На ТОВ “Саскватч Діджітал” планування проводиться за допомогою розрахунково- аналітичного методу планування. Перспективні плани розробляються на тактичному рівні (цілі встановлюються та конкретизуються на короткий період - не більше 5 років, і відносно до поставлених на цій основі завдань залучаються необхідні ресурси) Планування проходить так: вивчаються звітні дані роботи підприємства, на основі аналізу звітних даних встановлюються тенденції розвитку виробництва та підприємства взагалі, виявляються упущені можливості і втрати в організації і ефективності виробництва, визначаються фактори, що впливали на хід господарської діяльності, невирішені в минулому завдання.

На стратегічному рівні (понад 5 років) планування не проводиться, оскільки керівництво ТОВ “Саскватч Діджітал” вважає його недоцільним при такому економічному спаді в регіоні і на підприємстві зокрема. Враховуючи те, що майже вся продукція на підприємстві виготовляється під замовлення, можна відзначити, що основні види продукції виробляються пропорційно до величини попиту на них.

З проведеного аналізу перспективного плану ТОВ “Саскватч Діджітал” можна зробити висновок, що він є недосконалим, оскільки основною ціллю в плановому періоді поставлено не розвиток підприємства шляхом залучення інвестиційних вкладень, а недопущення банкрутства, як це сталося з багатьма організаціями регіону. Потенційні можливості дуже широкі, але вони не використовуються внаслідок недосконалого керівництва організацією.

Прикладом невикористання можливостей в перспективному плануванні є відсутність покращення у сфері завантаження виробничих потужностей. Технології та обладнання на ТОВ “Саскватч Діджітал” досить потужні, але вони не використовуються через нестачу фінансових ресурсів для виробництва. Вказані у перспективному плані обсяги випуску нових видів продукції не є достатніми для повного використання виробничих потужностей. Негативним моментом також є відсутність планів по залученню інвестицій у виробництво та розвиток підприємства. Нема позитивних зрушень і в плануванні витрат, які на даний момент досить високі. Отже, при плануванні вже закладена невисока рентабельність підприємства.

Поточні плани розробляються товариством, виходячи із показників, намічених в перспективному плані, та загальних напрямків розвитку підприємства. Вони перш за все розробляється з врахуванням існуючої та перспективної потреби в товарах ТОВ “Саскватч Діджітал” та наявних виробничих можливостей підприємства.

Головним завданням аналізу плану виробництва продукції є перевірка напруженності планових завдань, оцінка виконання плану та змін в обсязі, складі і якості продукції, знаходження резервів подальшого збільшення обсягів продукції та підвищення ритмічності виробництва. Результати аналізу виконання плану виробництва продукції ТОВ “Саскватч Діджітал” у 2022р. по основних видах виробленої продукції зведено в таблицю 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз виконання плану виробництва продукції ТОВ “Саскватч Діджітал” у 2022р., тис грн.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Найменування продукції | План | Факт | Виконання плану, % |
| Серветки верескові | 1850,0 | 1823,5 | 98,57 |
| Серветки салатові | 2500,5 | 2371,7 | 94,85 |
| Серветки бордові | 950,0 | 965,6 | 101,64 |
| Серветки сині | 870,1 | 866,4 | 99,57 |
| Серветки “Маки” | 900,1 | 826,5 | 91,82 |
| Серветки жовті | 510,5 | 513,7 | 100,63 |
| Серветки Інтенсив | 600,0 | 593,1 | 98,85 |
| Серветки білі (2 шари) | 500,0 | 520,3 | 104,06 |
| Серветки білі (3 шари) | 450,1 | 433,2 | 96,25 |

*Продовження таблиці 2.4.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Рушники паперові | 1235,5 | 1234,2 | 99,89 |
| Всього | 10366,8 | 10148,2 | 97,89 |

Отже, як видно з таблиці 2.4 виконання плану за 2022 рік по основних видах виробленої продукції не було досягненно, в результаті чого підприємство недоотримало 218,6 тис.грн. доходу. Невиконання плану відбулося майже по всіх видах продукції (по 7-ми з 10-ти), і лише по трьох - перевиконання.

Невиконання плану, відповідно зниження обсягів виробництва, в першу чергу пояснюється відсутністю попиту на продукцію підприємства і зменшенням її конкурентоспроможності поруч з іноземними аналогами. Таким чином, ТОВ “Саскватч Діджітал” повинно шукати можливості для розширення ринків збуту, вдосконалюючи якість продукції, покращуючи її властивості, та вчасно реагувати на важливі аспекти сьогодення.

Виконання плану реалізації товарної продукції – необхідна умова стійкого фінансового становища підприємства. Результати аналізу виконання плану по основних видах реалізованої продукції ТОВ “Саскватч Діджітал” за 2022 рік наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Аналіз виконання плану реалізації продукції ТОВ “Саскватч Діджітал” у 2022р., тис грн.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Найменування продукції | Планреалізації | Факт | Виконання плану, % |
| Серветки верескові | 1845 | 1867,5 | 101,22 |
| Серветки салатові | 2550 | 2270,3 | 89,03 |
| Серветки бордові | 960 | 954,9 | 99,47 |
| Серветки сині | 872,3 | 817,6 | 93,73 |
| Серветки “Маки” | 890,1 | 806,3 | 90,59 |
| Серветки жовті | 525,3 | 520,4 | 99,07 |

*Продовження таблиці 2.5.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Серветки «Інтенсив» | 610 | 549,5 | 90,08 |
| Серветки білі (2 шари) | 505,2 | 499,3 | 98,83 |
| Серветки білі (3 шари) | 440,8 | 428,9 | 97,30 |
| Рушники паперові | 1230,7 | 1114,6 | 90,57 |
| Всього | 10366,8 | 9829,3 | 94,82 |

Таким чином, за даними таблиці 2.5 невиконання плану щодо реалізації продукції становить 537,5 тис.грн. або понад 5 % від наміченого. Даний результат потребує негайного суттєвого рішення для виправлення ситуації. Недовиконання плану реалізації відбулося практично по кожному (крім одного) виду продукції. Основною причиною невиконання плану є зниження попиту.

Планування виробництва та реалізації по кожному виду продукції ТОВ “Саскватч Діджітал” відбувається з врахуванням фактичних запасів на початок планового періоду та при невиконанні плану реалізації призводить до утворення залишків (запасів) на кінець планового періоду (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Аналіз показників виробництва та реалізації продукції ТОВ “Саскватч Діджітал” у 2022р.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Найменування продукції | Запаси на початок періоду,тис. грн | Виробництво, тис. грн. | Реалізація | Запаси на кінець періоду,тис. грн. |
| тис. грн. | % відвироб- ництва |
| Серветки верескові | 174,3 | 1823,5 | 1867,5 | 102% | 130,3 |
| Серветки салатові | 146,4 | 2371,7 | 2270,3 | 96% | 247,8 |
| Серветки бордові | 55,8 | 965,6 | 954,9 | 99% | 66,5 |
| Серветки сині | 62,7 | 866,4 | 817,6 | 94% | 111,5 |
| Серветки “Маки” | 65,8 | 826,5 | 806,3 | 98% | 86 |
| Серветки жовті | 125,0 | 513,7 | 520,4 | 101% | 118,3 |
| Серветки Інтенсив | 47,1 | 593,1 | 549,5 | 93% | 90,7 |

*Продовження таблиці 2.6.*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Серветки білі (2шари) | 68,2 | 520,3 | 499,3 | 96% | 89,2 |
| Серветки білі (3шари) | 4,3 | 433,2 | 428,9 | 99% | 8,6 |
| Рушники паперові | 153,1 | 1234,2 | 1114,6 | 90% | 272,7 |
| Всього | 902,7 | 10148,2 | 9829,3 | 97% | 1221,6 |

Важливим фактором при плануванні виробництва продукції є використання виробничих потужностей. Негативним моментом у цій частині для ТОВ “Саскватч Діджітал” у звітному періоді є зниження проценту використання виробничих потужностей Це відбувається внаслідок скорочення обсягів виробництва. В планах на найближчий період відсутніі істотних зрушення у використанні незадіяних виробничих потужностей. Це призводить до зростання собівартості продукції підприємства внаслідок витрачання коштів на обслуговування потужностей, які не використовуються для виробництва.

У плані собівартості продукції видно, що суттєвих змін у процесі раціоналізації капітальних витрат не відбулося. Матеріальні витрати складають значну частину собівартості. Витрати на електроенергію особливо помітні, оскільки ціни досить високі.

# Накладні витрати складають значну частину — майже 15% від загальної вартості товарів підприємства. Це результат недосконалої організації праці та поганого менеджменту. У зв'язку з вищезазначеними причинами підприємство планує отримати невеликий коефіцієнт прибутку, мізерний прибуток, недостатність коштів на кредиторській заборгованості та на банківських рахунках.За результатами проведеного аналізу процесів планування на ТОВ “Саскватч Діджітал” можна зробити висновок, що для реального покращення фінансового стану підприємства та виходу з економічного занепаду необхідно втілити низку заходів, які б забезпечували реальне покращення протягом найближчого періоду.

# РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “САСКВАТЧ ДІДЖІТАЛ”

Основним завданням довгострокового планування діяльності підприємства є забезпечення його раціонального розвитку з точки зору господарських інтересів з врахуванням потреби в його продукції і можливостей виділення коштів на капітальне будівництво, реконструкцію, застосування нової техніки і технології. Таким чином, в перспективному плані знаходить відображення процес розвитку підприємства, з урахуванням якого встановлюють завдання на перспективу щодо виробничої, маркетингової, організаційної, фінансової діяльності.

Аналізуючи проект перспективного плану ТОВ «Саскватч Діджітал», виявлено низку недоліків. Доцільно при довгостроковому плануванні покращити розрахунки показників у таких розділах:

* капітальні вкладення (інвестиції);
* виробничі потужності;
* товарна продукція;
* оборотні кошти;
* собівартість товарної та реалізованої продукції;
* перід окупності;
* дисконтований період

У перспективному плані ТОВ «Саскватч Діджітал» на 2023-2027 рр. планується використовувати виробничі потужності в середньому на 67%. Цей відсоток використання максимальних можливостей підприємства є досить малим, що автоматично зумовить високий рівень собівартості одиниці продукції та неефективне використання фінансових коштів.

Для раціоналізації використання виробничих потужностей доцільно здавати в оренду приміщення, які не використовують на даний час на підприємстві (чотири склади, автомобільні бокси). Загальна площа складів – 500 кв.м., площа автомобільних боксів - 325 кв.м. Вартість оренди метра квадратного складського приміщення - 80 грн., а автомобільних боксів - 90 грн. Від реалізації цього заходу підприємство отримає:

500 \* 80 + 325 \* 90 = 69,25 тис. грн. на рік

Для залучення додаткових грошових надходжень на підприємство пропонується здати в оренду автотранспорт, який не є задіяним до виробничого процесу. Це вантажний автомобіль КАМАЗ 5110. Реалізація такого проектного заходу принесе підприємству 83 тис. грн. на рік.

Щодо товарної продукції, то доцільно ввести деякі покращення в перспективному плані розвитку ТОВ «Саскватч Діджітал». Проведені маркетингові дослідження ринку дозволили виявити, що продукція підприємства користується широким попитом в Тернопільській області та в Україні загалом. Для завантаження існуючих виробничих потужностей та враховуючи існуючий попит на продукцію на ринку, доцільно запропонувати певні зміни в асортименті та обсягах випуску товарної продукції в перспективному періоді розвитку підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Обсяги випуску товарної продукції ТОВ «Саскватч Діджітал» у 2022- 2024 роках, тис. грн.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Назва продукції | 2022(факт) | 2023(план) | 2024(план) |
| Серветки верескові | 1850,0 | 1850 | 1850 |
| Серветки салатові | 2500,5 | 2500 | 2500 |
| Серветки бордові | 950,0 | 950 | 950 |
| Серветки сині | 870,1 | 870 | 870 |
| Серветки “Маки” | 900,1 | 900 | 900 |
| Серветки жовті | 510,5 | 510 | 510 |
| Серветки Інтенсив | 600,0 | 600 | 600 |
| Серветки білі (2 шари) | 500,0 | 500 | 500 |
| Серветки білі (3 шари) | 450,1 | 674 | 800 |
| Рушники паперові | 1235,5 | 1380 | 1900 |
| Папір туалетний | - | 800 | 4000 |
| Всього | 10366,8 | 11534 | 15380 |

Отже, для збільшення обсягів випуску продукції ТОВ «Саскватч Діджітал» необхідно залучити додаткові фінансові кошти на придбання сировини та матеріалів. При збільшенні обсягів випуску продукції відповідно збільшуватиметься відсоток завантаження виробничих потужностей, який за новим проектом складатиме 88% у плановому 2024 році.

Внаслідок введення нововведень при повному використанні виробничих потужностей зменшиться собівартість одиниці продукції. Основні техніко- економічні показники діяльності ТОВ «Саскватч Діджітал», які плануються на 2023-2024 роки, подані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Прогнозні показники діяльності ТОВ «Саскватч Діджітал» у 2023- 2024рр.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показники | Од. вим. | 2023 р. | 2024 р. |
| Товарна продукція у фактично діючих цінах | тис. грн. | 11534 | 15380 |
| Виробництво основних видів продукції: | тис. грн. |  |  |
| - серветки | 9354 | 13080 |
| - рушники паперові | 1380 | 1900 |
| - папір туалетний | 800 | 4000 |
| Чисельність працюючих: | чол. | 26 | 30 |
| - адміністративного персоналу | 6 | 5 |
| - робітників | 20 | 25 |
| Собівартість реалізованої продукції | тис. грн. | 10100 | 13000 |
| Середньомісячна заробітна плата одногопрацівника | тис. грн. | 10,0 | 12,8 |
| Відпрацьовано часу одним працівником | людино-годин | 1750 | 1800 |
| Фондовіддача |  | 1,8 | 2,1 |
| Затрати на 1 грн. ТП | грн. | 0,88 | 0,85 |
| Продуктивність праці одного працівника | тис. грн. | 443,6 | 512,7 |
| Чистий прибуток (збиток) | тис. грн. | 300,0 | 800,0 |
| Рентабельність продукції | % | 2,6 | 5,2 |
| Рентабельність виробництва | % | 3,1 | 8,4 |

Визначимо період окупності (РР) та дисконтований період окупності (DPP) інвестиційного проекту з такими грошовими потоками (ставка дисконту 18%):

Таблиця 3.3

**Грошові потоки ТОВ «Саскватч Діджітал» у 2023-2027рр.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рік | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 |
| Чистий грошовий потік, тис. грн. | -300 | 500 | 800 | 1100 | 1500 |

Аби вирахувати період, необхідний для повернення первісних інвестицій шляхом нагромадженя чистих реальних грошових птоків, рохрахуємо період окупності:

Інвестиції у проект були вкладені 2023 року в розмірі 300 тис. грн.

Знайдемо через який час сума чистих грошових потоків буде ≥ 300 тис. грн.

Будемо послідовно додавати до інвестицій (які у нас зі знаком мінус) чисті грошові потоки по рокам за формулою 3.1.:

РР = Ко / CFcr,

(3.1.)

де PP (Payback Period) — період окупності інфестицій (років),

Ко — початкові вкладення,

CFcr — середньорічні грошові надходження від реалізації проекту.

1р. - 300 + 500=- 200 тис. грн.

2р. - 200 + 800=600 тис. грн.

З наших розрахунків видно, що проект окупиться 2-го року. Щоб розрахувати точніше потрібно дані за останній рік коли був від’ємний результат поділити на чистий грошовий потік наступного року:

|-200/800|=0,25 це ми знайшли частку періоду від року через який наступить період окупності проекту. Як правило, інвестиційні проекти розраховують з точністю до місяця, тому знайдемо через скільки місяців другого року наступить період окупності проекту:

0,25\*12=3міс. Отримуємо термін окупності 1 рік 3 місяці

Визначимо дисконтований період окупності (DPP) інвестиційного проекту. Для цього нам потрібно продисконтувати чисті грошові потоки по рокам за формулою 3.1.

,

(3.2.)

де DPP- дисконтований термін окупності

n- кількість періодів

t- порядковий номер періоду

CFt- чистий грошовий потік в період t

r- коефіцієнт дисконтування

I0- початкові інвестиції

1р. ЧГП=500/(1+0,18) 1 =423,729 тис. грн.

2р. ЧГП=800/(1+0,18) 2 =574,548 тис. грн.

3р. ЧГП=1100/(1+0,18) 3 =669,494 тис. грн.

4р. ЧГП=1500/(1+0,18) 4 =773,683 тис. грн.

Далі, як і при розрахунку РР, будемо послідовно додавати до інвестицій чисті дисконтовані грошові потоки по рокам:

1р. - 300 + 423,729 =123,729 тис. грн.

|- 300 /423,729|=0,7079\*12=8,49 міс. Округлюємо до 9 місяців і в результаті отримуємо дисконтований період окупності (DРР) 9 місяців

У даному проекті короткострокового планування діяльності ТОВ

«Саскватч Діджітал» у 2023-2024 рр. відображено можливості розвитку підприємства та залучення всіх наявних ресурсів, які не використані в базовому році, розроблені у плані підприємства на 2022 рік.

Порівнюючи план на 2022 рік та короткостроковий план на 2023 -2024 роки, можна відзначити певні моменти. У плані виробництва і реалізації продукції намічені позитивні зрушення в напрямку розширення асортименту продукції, збільшення обсягів випуску продукції в розрізі існуючої номенклатури продукції. Додаткові обсяги продукції планується випускати з використанням зовнішніх надходжень, які будуть залучені для повнішого завантаження існуючих потужностей. Виробничі потужності не використовувались в повній мірі у 2022 році. За рахунок використання коштів, які отримає підприємство внаслідок здачі в оренду приміщень та транспортного засобу, можливе розширення виробничої програми та залучення додаткової кількості працівників. Отже, внаслідок покращення поточного планування діяльності ТОВ «Саскватч Діджітал» повинно стати привабливим для інвесторів та покращити свій фінансовий стан.

При плануванні праці та чисельності персоналу в перспективному плані планується залучити всі наявні трудові ресурси в повній мірі. Позитивним моментом є те, що поступово залучаються всі наявні трудові ресурси із збільшенням обсягів виробництва товарної продукції. Порівняно із розробленим на підприємстві планом по використанню трудових ресурсів, новий перспективний план характеризується повною зайнятістю персоналу ТОВ «Саскватч Діджітал», відсутністю відпусток за свій рахунок (які є практикою для підприємства за останні 3 роки), зменшенням втрат робочого часу, встановленням прямого зв'язку між рівнем заробітної плати та продуктивністю праці, зменшенням кількості адміністративно-управлінського персоналу.

Для зменшення витрат підприємства необхідно зменшити чисельність адміністративного персоналу з 6 чол. у 2023 році до 5 чол. у 2024 році (табл. 3.2), оскільки підприємство ТОВ «Саскватч Діджітал» є малим і можна оптимізувати кількість управлінців, витрати на утримання яких приводять до збільшення рівня собівартості одиниці продукції. Економія фонду зарплати у 2024 році складе:

12800 \* 12 = 153600 грн.

Натомість планується збільшення кількості робітників для повнішого використання виробничих потужностей підприємства. Збільшення кількості робітників з 20 чол. у 2022 році до 25 чол. у 2024 році сприятиме зростанню обсягів виробництва продукції. Так, у 2024 році підприємство зможе додатково випустити продукції на 2563,5 тис. грн.:

5 чол. \* 512700 = 2563,5 тис. грн.

Заплановане зростання продуктивності праці прямо пропорційно пов'язане із зростанням заробітної плати. Планова продуктивність праці у 2024 році вища за базову у 2022 році в 1,2 рази:

512700 / 427400 = 1,2 або 120%

Отже, продуктивність праці зросте в 1,2 рази у 2024 році порівняно з 2022 роком.

Відповідно до перспективних планів ТОВ «Саскватч Діджітал» покращиться використання виробничих потужностей. Це відбуватиметься за рахунок більш повного завантаження обладнання підприємства для виробництва нової продукції та збільшення виробництва продукції існуючого асортименту. Внаслідок впровадження всіх запланованих змін відсоток використання потужностей підприємства зросте до кінця 2024 року на 21% (88 – 67) або в 1,3 рази:

(88 / 67) \* 100% = 130%

Внаслідок всіх вище запропонованих змін витрати на гривню товарної продукції в 2024 році поріняно з 2022 роком зменшаться на 0,17 грн.:

1,02 – 0,85 = 0,17 грн.

У результаті покращення поточного та перспективного планування діяльності ТОВ «Саскватч Діджітал» підприємство матиме прибуток і він складатиме 800 тис. грн. за 2024 рік. Рентабельність продукції у 2024 році буде 5,2%, рентабельність виробництва - 8,4%. Загальним результатом покращення планування діяльності ТОВ «Саскватч Діджітал» є покращення фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства.

Виробничо-господарська діяльність ТОВ «Саскватч Діджітал» пов'язана зі станом розвитку економіки та законодавством в цій галузі на державному рівні. При перспективному плануванні будуть враховані прогнози розвитку економіки країни, регіону, області і т.д. Також важливими елементами впливу загальнодержавної політики в галузі розвитку підприємств та організацій є покращення соціальної політики в регіоні (повне залучення трудових ресурсів та організація достатньої оплати праці працівникам за роботу). Довгострокові плани ТОВ «Саскватч Діджітал» розроблені з врахуванням вимог в галузі охорони навколишнього середовища, а саме зменшення викидів у навколишнє середовище. Позитивними напрямками перспективного планування є застосування нових технологій, віднесення ТОВ «Саскватч Діджітал» до числа організацій, що активно використовують досягнення науково-технічного прогресу.

#

# ВИСНОВКИ

Товариство з обмеженою відповідальністю “Саскватч Діджітал” створене з метою виробництва паперових серветок преміум класу. На підприємстві виготовляють дво- та тришарові паперові серветки та паперові рушники.

Структура управління ТОВ “Саскватч Діджітал” – функціональна. Кожний структурний підрозділ управління ТОВ “Саскватч Діджітал” спеціалізується на виконанні окремих видів діяльності.

Протягом періоду своєї роботи ТОВ “Саскватч Діджітал” працювало успішно та прибутково. Проте економічна ситуація в останні роки негативно позначилася на результатах діяльності підприємства. У 2021-2022 рр. витрати перевищили доходи, зросли збитки, знизилася рентабельності продукції та виробництва, відбувся спад продуктивності праці. З аналізу показників фінансового стану ТОВ “Саскватч Діджітал” за 2021-2022 рр. можна зробити висновок про нестабільне фінансове становище підприємства. Коефіцієнти абсолютної ліквідності надзвичайно низькі, простежується тенденція до спаду коефіцієнтів ліквідності. Важливим ресурсом ТОВ “Саскватч Діджітал” є кваліфіковані трудові ресурси.

Характеристика руху персоналу підприємства у 2021-2022 рр. свідчить про зменшення коефіцієнта плинності персоналу у 2022 році, що є позитивним результатом роботи підприємства. Також дещо зменшився коефіцієнт обороту щодо приймання.

У ТОВ “Саскватч Діджітал” стратегічне планування не проводиться, оскільки керівництво вважає його недоцільним при такому економічному спаді в регіоні і на підприємстві зокрема. З проведеного аналізу перспективного плану можна зробити висновок, що він є недосконалим, оскільки основна мета в плановому періоді - не розвиток підприємства шляхом залучення інвестиційних вкладень, а недопущення банкрутства.

Виконання плану за 2022 рік по основних видах виробленої продукції не було досягнено, в результаті чого підприємство недоотримало 218,6 тис.грн доходу. Невиконання плану відбулося майже по всіх видах продукції і лише по трьох - перевиконання.

Невиконання плану, відповідно зниження обсягів виробництва, в першу чергу пояснюється відсутністю попиту на продукцію підприємства і зменшенням її конкурентоспроможності поруч з іноземними аналогами. Таким чином, ТОВ “Саскватч Діджітал” повинно шукати можливості для розширення ринків збуту, вдосконалюючи якість продукції, покращуючи її властивості, та вчасно реагувати на важливі аспекти сьогодення.

Прикладом невикористання можливостей ТОВ “Саскватч Діджітал” в перспективному плануванні є відсутність покращення у сфері завантаження виробничих потужностей. Технології та обладнання підприємства досить потужні, але вони не використовуються через нестачу фінансових ресурсів для виробництва. Вказані у перспективному плані обсяги випуску нових видів продукції не є достатніми для повного використання виробничих потужностей. Негативним моментом також є відсутність планів по залученню інвестицій у виробництво та розвиток підприємства. Нема позитивних зрушень і в плануванні зниження витрат, які на даний момент досить високі.

У перспективному плані ТОВ «Саскватч Діджітал» на 2023-2027 рр. планується використовувати виробничі потужності в середньому на 67%. Цей відсоток використання максимальних можливостей підприємства є досить малим, що автоматично зумовить високий рівень собівартості одиниці продукції та неефективне використання фінансових коштів.

Поточні плани розробляються з врахуванням існуючої та перспективної потреби в товарах ТОВ “Саскватч Діджітал” та наявних виробничих можливостей підприємства, що є суттєвим недоліком планування. Для раціоналізації використання виробничих потужностей доцільно здавати в оренду приміщення, які не використовують на даний час на підприємстві (чотири склади, автомобільні бокси). Від реалізації цього заходу підприємство отримає 69 тис. грн. на рік.

Для залучення додаткових грошових надходжень на підприємство пропонується здати в оренду вантажний автомобіль, який не є задіяним до виробничого процесу. Реалізація такого проектного заходу принесе підприємству 83 тис. грн. на рік.

Щодо товарної продукції, то доцільно ввести деякі покращення в перспективному плані розвитку ТОВ «Саскватч Діджітал». Проведені маркетингові дослідження ринку дозволили виявити, що продукція підприємства користується широким попитом в Тернопільській області та в Україні загалом. Для завантаження існуючих виробничих потужностей та враховуючи існуючий попит на продукцію на ринку, доцільно запропонувати певні зміни в асортименті та обсягах випуску товарної продукції в перспективному періоді. При збільшенні обсягів випуску продукції відповідно збільшуватиметься відсоток завантаження виробничих потужностей, який за новим проектом складатиме 88% у плановому 2024 році. Отже, внаслідок покращення поточного планування діяльності ТОВ «Саскватч Діджітал» повинно стати привабливим для інвесторів та покращити свій фінансовий стан.

Для зменшення витрат підприємства необхідно зменшити чисельність адміністративного персоналу з 6 чол. у 2023 році до 5 чол. у 2024 році, оскільки підприємство ТОВ «Саскватч діджітал» є малим і можна оптимізувати кількість управлінців, витрати на утримання яких приводять до збільшення рівня собівартості одиниці продукції. Економія фонду зарплати у 2024 році складе 153,6 тис. грн.

Натомість планується збільшення кількості робітників для повнішого використання виробничих потужностей підприємства. Збільшення кількості робітників з 20 чол. у 2022 році до 25 чол. у 2024 році сприятиме зростанню обсягів виробництва продукції. Так, у 2024 році підприємство зможе додатково випустити продукції на 2563,5 тис. грн.:

У результаті покращення поточного та перспективного планування діяльності ТОВ «Саскватч Діджітал» підприємство матиме прибуток і він складатиме 800 тис. грн. за 2024 рік. Рентабельність продукції у 2024 році буде 5,2%, рентабельність виробництва - 8,4%. Загальним результатом покращення планування діяльності ТОВ «Саскватч Діджітал» є покращення фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства.

З метою вдосконалення бізнес-плану ТОВ «Саскватч Діджітал» важливе значення має виконання певних вимог:

* потрібно обирати кращий з наявних альтернативних проектів;
* планові заходи спрямовувати на максимальне підвищення ринкової вартості досліджуваного підприємства;
* визначати головні ризики під час реалізації проекту, здійснювати оцінку їх впливу на реалізацію;
* визначати найбільш вигідні умови залучення коштів для високоефективної та продуктивної діяльності ТОВ «Саскватч Діджітал».

Зазвичай, проектні заходи, які здійснюватимуть у ТОВ «Саскватч Діджітал» можна фінансувати з різних джерел. Це може бути прибуток підприємства, позичковий капітал, кредити банків та інших фінансових організацій, гранти та ін. Для вибору найкращого з них потрібно розробити декілька альтернативних варіантів і розраховувати основні коефіцієнти, які характеризуватимуть інвестиційну, маркетингову, виробничу та фінансову привабливість проекту.

Складаючи бізнес-план, доцільно застосовувати п’ять методів оцінювання ефективності інвестування:

* + метод чистої теперішньої вартості;
	+ медод визначення індекса прибутковості;
	+ розрахунок внутрішньої норми рентабельності;
	+ метод періоду повернення вкладених коштів або періоду окупності затрат на проект;
	+ метод середньої ставки доходу.

Для обґрунтування використання інвестицій доцільно використовувати і інші варіанти розрахунків. Кожен із них має свої переваги та недоліки. В будь- якому разі, найкраща перевірка розрахунків - це вміле управління інвестованим капіталом під час реалізації бізнес-плану

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

* + 1. Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2014. 218 с.
		2. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К: Ліра-К, 2018. 260 с.
		3. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ, 2013. 173 с.
		4. Веретенникова Г.Б. Планування та організація діяльності підприємства: навч. посібник Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
		5. Галущак М.П., Галущак О.Я., Кужда Т.І. Економічне прогнозування: навч. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 160 с.
		6. Галущак О., Поливода А. Важливість розробки контент-плану для здійснення бізнесу в соціальних мережах: Х Міжнародна науково-практична конференція

«Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С.133-134.

* + 1. Гевко І.Б., Оксентюк А.О., Галущак М.П. Організація виробництва: теорія і практика: підручник. К.: Кондор, 2008. 178 с.
		2. Гусєва О.Ю., Воскобоєва О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств: навч. посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135с.
		3. Данилюк М.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. К.: Ліра- К, 2015. 328 с.
		4. Загуцький У.Р. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб.
		5. К.: Ліра-К, 2013. 320 с. Михалюк Н.І. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2015. 620 с Костецька Н.І. Особливості впровадження планування на підприємствах. Галицький економічний вісник. 2020. №5 (66). С. 16-21.
		6. Костецька Н.І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2016. № 1 (30). С. 91–96.
		7. Кужда Т.І., Галущак М.П. Оцінювання соціально-економічних факторів інноваційного розвитку підприємства на основі прогнозування з інтервалом довіри. Галицький економічний вісник. 2010. № 2. С. 102-108.
		8. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. Інноваційна економіка. 2013. № 48. С. 109–110.
		9. Маматова Л.Ш.. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. Підприємництво і торгівля. 2021. №30. С. 44-47.
		10. Мараховська К.А., Мараховська Т.О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Випуск 4(51). С. 93-97.
		11. Сталінська О.В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2015. № 1(28). С. 127–133.
		12. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Каравелла, 2015. 352с.
		13. Филипенко, О. М. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник Х.: ХДУХТ, 2011. 326 с.
		14. Хромушина Л.А. Особливості фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2018. Випуск 23. С.574-578.
		15. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства. К. : Ліра-К, 2014. 268 с. 23.Ястремська О.М. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 172 с.

24.Halushchak O., Halushchak M. The causes of appearance and ways of staff`s demotivation solving in organizations. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 138-144