

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

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Підвищення ефективності планування в системі менеджменту
підприємства»

Виконав:

студент групи 401-ЕМл

Ухань Кіріл Олегович _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

д.е.н., доцент Жукова Л.М. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність та зміст системи менеджменту підприємства	7
1.2. Функція планування в системі менеджменту підприємства та її значення .	15
1.3. Форми, принципи та методи планування в системі менеджменту підприємства.....	22
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»	33
2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	33
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» .	44
2.3. Аналіз стану планування в системі менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	54
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО».....	70
3.1. Рекомендації по удосконаленню планування в системі менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»	70
3.2. Економічне обґрунтування розроблених рекомендацій	83
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	95
ДОДАТКИ	102

ВСТУП

Актуальність дослідження. Дослідження підвищення ефективності планування в системі менеджменту підприємства є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, особливо в контексті постійно зростаючої конкуренції та швидких змін у бізнес-середовищі. Рскільки у світі, де географічні кордони стають менш значущими, підприємства змушені конкурувати на міжнародному ринку. Ефективне планування дозволяє підприємствам адаптуватися до різноманітних культурних, економічних та правових умов різних країн.

Технологічний прогрес швидко змінює умови гри для бізнесу. Підприємства, які ефективно планують, можуть швидше адаптуватися до цих змін, впроваджуючи нові технології та виходячи на нові ринки. Світова економіка піддається різким коливанням через політичні, економічні та природні чинники. Ефективне планування дозволяє підприємствам попереджати ризики та швидко реагувати на зміни, забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність.

Сучасні споживачі стають все більш вимогливими щодо якості, швидкості обслуговування та інноваційних рішень. Ефективне планування дозволяє підприємствам відповідати на ці вимоги, пропонуючи продукцію та послуги, які відповідають потребам ринку, а також оптимізувати використання ресурсів, таких як людські, фінансові та матеріальні, що дозволяє знижувати витрати та підвищувати прибутковість підприємства.

Таким чином, актуальність теми дослідження обумовлена потребами підвищення ефективності планування у системі менеджменту підприємства, що не лише важливе для забезпечення його стабільності та розвитку, але і є стратегічною необхідністю у сучасному конкурентному бізнес-середовищі.

Проблема підвищення ефективності планування в системі менеджменту підприємства є актуальною та багатогранною, оскільки сучасні підприємства стикаються з численними викликами, такими як глобалізація, швидкі технологічні зміни, нестабільність ринків та зростаюча конкуренція. Недостатньо ефективне

планування може призводити до неправильного використання ресурсів, затримок у виконанні стратегічних завдань та зниження конкурентоспроможності підприємства. Важливість цієї проблеми підкреслюється у численних наукових дослідженнях, що фокусуються на розробці нових підходів та методів планування, а також на вдосконаленні існуючих інструментів.

На сьогоднішній день проблема підвищення ефективності планування частково вирішена завдяки розвитку інформаційних технологій, впровадженню систем управління ресурсами (ERP) та використанню методів стратегічного планування. Такі інструменти дозволяють підприємствам більш точно прогнозувати ринкові тенденції, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати продуктивність, проте залишається потреба у подальших дослідженнях.

Від так, проблеми планування у системі менеджменту підприємства відображаються у численних наукових працях. О. І. Мармаза у своїй праці акцентує увагу на фундаментальних аспектах теорії менеджменту, включаючи планування як основну функцію. Дослідники В.В. Росоха та Л.М. Газуда досліджують специфічні проблеми планування в контексті маркетингового менеджменту. І.Ю. Єпіфанова та В.В. Джеджула висвітлюють проблеми фінансового планування на основі детального аналізу фінансових показників. Також І.Ю. Єпіфанова акцентує увагу на проблемах фінансового планування в українських підприємствах. О.Д. Щербань описує різні види та методи фінансового планування, акцентуючи на проблемах їх застосування в практиці українських підприємств. О.В. Надольний досліджує планування як базову функцію менеджменту, зосереджуючись на системних проблемах інтеграції планування у всі рівні управління підприємством. С. В. Савчук аналізує вплив цифровізації на функції менеджменту, зокрема планування. Рівень вирішеності цих проблем різниться, але загалом потребує подальших досліджень та вдосконалень у методиках планування та управлінських підходах.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в узагальненні та систематизації теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності планування в системі менеджменту підприємства.

Відповідно до поставленої мети, необхідно виконати завдання:

розкрити сутність та зміст системи менеджменту підприємства;

охарактеризувати функцію планування в системі менеджменту підприємства та її значення;

описати форми, принципи та методи планування в системі менеджменту підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;

надати аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;

здійснити аналіз стану планування в системі менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;

розробити рекомендації по удосконаленню планування в системі менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»;

провести економічне обґрунтування розроблених рекомендацій.

Об'єктом роботи є планування в системі менеджменту підприємства.

Предметом дослідження є процеси та механізми планування в системі менеджменту підприємства ПрАТ «Фірма Полтавпиво», а також методи і інструменти, що сприяють підвищенню їх ефективності.

Інформаційною базою для виконання роботи слугували періодична література українських видавництв, статті, монографії, підручники та інші джерела. Для аналізу використовувалися дані офіційних веб-порталів Мінфіну України, Державної служби статистики України та веб-сайту «Юконترول».

У процесі дослідження планування в системі менеджменту підприємства персоналом було використано такі основні методи:

метод порівняння, індексний, графічний, економіко-математичний, системний підхід – для діагностики системи менеджменту підприємства та

виявлення тенденцій та динаміки фінансово–господарських показників, метод експертних оцінок та SWOT-аналізу;

історичний та логічний – для дослідження теоретико–методологічних засад функції планування підприємства;

статистико–економічний – для аналізу господарських показників, а також оцінки системи управління персоналом в ПрАТ «Фірма Полтавпиво»;

метод апроксимації поліноміальних степеней для проведення прогнозування показників підприємства;

метод узагальнення та власних спостережень – для формування та викладу висновків.

Практична значущість роботи полягає в реалізації пропонованих напрямів вдосконалення планування в системі менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

Структура роботи. Дана робота викладена на 103 сторінках друкованого тексту, складається з 3 розділів: теоретичного, аналітичного та рекомендаційного, а також містить висновки та список використаних джерел із 65 найменувань. Матеріал в роботі відображено за допомогою 26 таблиць, 25 рисунків та 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та зміст системи менеджменту підприємства

Система менеджменту підприємства є складним та багатогранним явищем, яке охоплює сукупність методів, принципів, засобів та форм організації управління, спрямованих на досягнення поставлених цілей. В основі системи менеджменту лежить координація зусиль всіх співробітників та підрозділів підприємства з метою ефективного використання ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності на ринку. Першим завданням нашого дослідження є означення основних понять.

Управління як самостійна система зазнало ряд змін у зв'язку з розвитком суспільства. Коли доісторичні люди почали жити організованими групами, вони відчували потребу в контролі щонайменше у трьох сферах людської діяльності: оборонній, політичній та економічній. На першому етапі, коли групи були ще невеликими, керувала одна людина. У міру зростання та ускладнення функцій виникла потреба в їхній диференціації та розподілі праці.

Менеджмент – це специфічний вид діяльності, який має справу з управлінням [2]. Управління — це свідома, цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує елементи зовнішнього середовища: суспільство, живу і неживу природу і підпорядковує їх своїм інтересам [13, с.190]. Суть менеджменту полягає в тому, щоб управляти всім: виробництвом, фінансами, персоналом, ресурсами, впорядкувати систему управління, від початкової ситуації до покращення результатів.

Термін «менеджмент» трактується як наука про найбільш раціональну систему управління підприємством. З одного боку, це поняття визначається як організація та управління трудовим колективом, з іншого боку, як управління

діяльністю будь-якого соціально-економічного суб'єкта – установи, виробничого підприємства тощо. Це найважливіше сутність системи менеджменту [2].

Менеджмент як професія та галузь знань перетворюється на справді міжнародну концепцію, за допомогою якої стає можливим виконувати функції управління командами та виробничими процесами практично в кожній установі. Управління системою управління здійснюється певною категорією виконавців, переважно тих, хто виконує управлінські функції. Відобразимо в табл. 1.1 основні підходи до трактування поняття «менеджмент».

Таблиця 1.1 – Трактування поняття «менеджмент»

Автор	Трактування поняття	Ключові одиниці трактування
А. Файоль	Менеджмент - це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом з метою підвищення його ефективності [21, с.211].	Принципи, методи, засоби, форми управління.
П. Друкер	Менеджмент - це процес планування, організації, мотивації та контролю, що здійснюється керівниками для досягнення цілей організації [10, с.18].	Планування, організація, мотивація, контроль.
Академічний тлумачний словник	Менеджмент - це мистецтво та наука координації людських зусиль та використання ресурсів для досягнення поставлених цілей [2].	Мистецтво, наука, координація, людські зусилля, ресурси, цілі.
Енциклопедичний словник	Менеджмент - це відповідальність за перетворення ресурсів на результати, необхідні для досягнення цілей організації [13, с.190].	Відповідальність, перетворення ресурсів, результати, цілі.
О. А. Гарват	Менеджмент - це мистецтво та наука досягнення цілей організації шляхом використання людських та матеріальних ресурсів [8, с.61].	Мистецтво, наука, цілі, людські ресурси, матеріальні ресурси.
І.В. Гужавіна	Менеджмент - це сукупність 14 принципів, що визначають основні напрямки ефективного управління [9, с.86].	14 принципів управління.
О.І. Мармаза	Менеджмент - це система бюрократичного управління, що базується на чіткій ієрархії, поділі праці та формальних правилах [25, с.90].	Бюрократія, ієрархія, поділ праці, формальні правила.
А.С. Полянська	Менеджмент - це система управління, що ґрунтується на людських стосунках та співпраці [38, с.176].	Людські стосунки, співпраця.

Примітка. Розроблено автором на основі [2; 8-10; 13; 21; 25; 38]

Менеджмент, за визначеннями різних авторів в табл. 1.1, можна розглядати як багатогранний процес, що охоплює як наукові, так і мистецькі аспекти управління. Незважаючи на різні акценти, всі визначення погоджуються з тим, що основна мета менеджменту полягає у досягненні цілей організації через ефективне використання ресурсів і координацію зусиль працівників. Відмінності ж полягають у підходах до управління, акцентах на певних компонентах процесу та стилях керівництва. Можемо узагальнити, що менеджмент — це управління в умовах ринкової економіки, сукупність принципів і методів. Засоби і форми управління виробництвом, розроблені в умовах ринкової економіки і використовуються в країнах з розвинутою ринковою економікою для підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку і доданої вартості.

Сутність системи менеджменту підприємства полягає у встановленні та реалізації загальної стратегії розвитку організації. Це включає в себе планування, організацію, мотивацію та контроль за діяльністю підприємства. Залежно від умов, в яких опинилася організація, керівник має можливість обрати найбільш ефективний підхід. Існує три методологічні підходи:

1. Системний – заснований на системному аналізі, суть якого полягає в аналізі поточної ситуації, що має стабільність.

2. Ситуаційний – використовується для будь-якого типу умов, у яких організація створює для себе структуру, яка найкраще відображає місію організації та її організаційну культуру. Підхід залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів.

3. Кількісний – розглядає функції управління як взаємопов'язані [40, с.224].

Функції управління — це конкретні дії менеджера в системі управління.

Функції управління поділяються на дві групи:

1) загальні, що виконуються всіма керівниками незалежно від сфери діяльності та розміру організації;

2) специфічні, які здійснюються керівником залежно від конкретної ситуації та застосовуваних методів управління.

Кожна з цих функцій відіграє ключову роль у забезпеченні успіху підприємства. Загальні функції управління розглядаються в теорії Анрі Файоля, де діяльність менеджера поділяється на 5 функцій:

Планування – розробка послідовності дій для досягнення мети: стратегічна (заплановані завдання на тривалий період часу і зазвичай включає прогнози дії) і тактичні (деталі стратегічного плану на короткостроковий період дій). Це процес визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Ефективне планування дозволяє передбачити майбутні проблеми та можливості, визначити ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей, та розробити стратегії для їх досягнення [21, с.212].

Організація – створення структури відділів, які виконують планові завдання). При організації виконання заходів необхідно звернути увагу на персонал, який залучається до виконання заходів. Персонал має бути забезпечений ресурсами та інструментами, необхідними для виконання діяльності. Дана функція відображає структуру підприємства з метою забезпечення ефективного виконання планів. Це включає розподіл обов'язків, визначення підзвітності та створення системи комунікацій [42, с.130].

Мотивація – пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності шляхом формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей організації. Різноманітні теорії мотивації поділяються на дві категорії: змістовні (вони намагаються виявити потреби, які спонукають людей діяти, особливо при визначенні обсягу та змісту роботи) і процедурні (вони аналізують, як і яким чином людина використовує свої зусилля для досягнення різних цілей). розподіляє цілі, він обирає певну поведінку) [47, с.90].

Стимулювання — це функція, пов'язана з процесом активізації діяльності людей і трудових колективів, забезпечення кращих результатів праці працівників. Ця функція спрямована на моральне і матеріальне стимулювання працівників залежно від якості та кількості виконаної роботи.

1 Координація (керівництво) - здійснюється керівником при виконанні виконавцями намічених, визначених завдань. Необхідно координувати діяльність

своїх підлеглих з урахуванням змін зовнішнього середовища, а також з урахуванням здатності компанії здійснювати інноваційну діяльність. Своєчасна зміна цілей планування та інноваційної діяльності є запорукою успіху [50, с.655].

2 Контроль – це систематичний контроль за виконанням планів, завдань і результатами господарської діяльності. Облік і контроль необхідні для управління плановою, фінансовою, виробничою та трудовою дисципліною на підприємстві. Процес моніторингу виконання планів та коригування дій у разі відхилень. Контроль дозволяє забезпечити відповідність фактичних результатів запланованим, а також вчасно виявляти та виправляти помилки [49].

Контроль об'єднує всі види управлінської діяльності, пов'язані з формуванням інформації про стан і функціонування об'єкта контролю (облік), вивченням інформації про процеси та результати діяльності (аналіз), роботами з діагностики та оцінки процесів розвитку та досягнення цілей цілі.

Розрізняють три основних види контролю: попередній (застосовується до трудових, матеріальних і фінансових ресурсів), поточний (здійснюється під час виконання робіт і зазвичай здійснюється у вигляді контролю за роботою підлеглого його безпосереднім керівником) і заключний (здійснюється після закінчення роботи або закінчення відведеного на неї часу).

Отже, до основних функцій відноситься планування, організація і регулювання, що передбачає координацію фактичних дій щодо досягнення результатів; облік і контроль, стимулювання, саме управління і соціальне включення.

Також, сутність системи управління характеризується принципами, однаковими для соціально-економічних об'єктів у всіх сферах діяльності. У цьому випадку дії суб'єкта управління спрямовані на досягнення конкретної мети. Принципи системи менеджменту є фундаментом для ефективного управління підприємством. Вони забезпечують структуру, гнучкість, мотивацію та адаптацію до змін, що дозволяє організації досягати своїх цілей ефективно та результативно. Кожен принцип відіграє важливу роль у створенні цілісної та інтегрованої системи

управління, яка відповідає сучасним викликам та потребам ринку. Практично всі системи менеджменту включають наступні принципи, рис.1.1.



Рисунок 1.1 – Принципи системи менеджменту підприємства (розроблено автором на основі [39, с.65])

Наведені на рис.1.1 принципи є фундаментальними для ефективного функціонування системи менеджменту. Вони допомагають досягати стратегічних цілей, підвищувати продуктивність, мотивувати персонал, забезпечувати професійний розвиток, створювати сприятливий робочий клімат та адаптуватися до змін, що зрештою веде до стійкого успіху підприємства.

Суть тієї чи іншої системи менеджменту, наприклад системи управління якістю, в більшості випадків розкривається людським фактором. Це знання і неухильне дотримання працівниками вимог системи, вміння організувати свій робочий час і час всього колективу, а також моральна і матеріальна зацікавленість

у розширенні знань і вдосконаленні своєї діяльності. Дослідники В.В. Росоха, Л.М. Газуда виділяють основні цілі та функції системи управління персоналом, рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Цілі та функції системи менеджменту підприємства (розроблено автором на основі [40, с.230])

Згідно рис.1.2, основною метою системи менеджменту підприємства є забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності організації. Це включає досягнення стратегічних і оперативних цілей, таких як збільшення прибутковості, підвищення ефективності використання ресурсів, задоволення потреб споживачів та підвищення ринкової частки. Додатковими цілями є розвиток інновацій, забезпечення стабільного та сприятливого робочого середовища, а також соціальна відповідальність перед суспільством.

На думку Г.Г. Савіної та Т.І. Скібіної, функції системи менеджменту включають планування, яке визначає напрямки розвитку та конкретні дії для досягнення цілей; організацію, що структурує підприємство та координує дії працівників; мотивацію, яка стимулює співробітників до ефективної праці; контроль, який забезпечує відповідність фактичних результатів запланованим та дозволяє коригувати відхилення [41]. Додатково, функції менеджменту включають облік та аналіз діяльності, що дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, сутність системи менеджменту полягає в тому, що спочатку визначаються цілі, потім намічаються заходи, які спрямовані на ефективне досягнення цих цілей, і, нарешті, розробляється завдання (план), завдяки виконанню якого можна досягти мети. Система менеджменту підприємства є невід'ємною складовою успішного функціонування та розвитку організації. Вона забезпечує комплексний підхід до управління, охоплюючи всі аспекти діяльності підприємства – від стратегічного планування до щоденних операцій. Ефективна система менеджменту дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати використання ресурсів та досягати поставлених цілей. Функція планування є ключовим елементом системи менеджменту підприємства, оскільки вона визначає стратегічні напрямки розвитку та конкретні дії для досягнення цілей. Ефективне планування забезпечує координацію всіх інших управлінських функцій, таких як організація, мотивація та контроль, що сприяє досягненню успіху підприємства. Розглянемо даний аспект в наступному підрозділі роботи.

1.2. Функція планування в системі менеджменту підприємства та її значення

Функція планування є однією з ключових у системі менеджменту підприємства. Вона забезпечує основу для всіх інших управлінських функцій, таких як організація, мотивація, контроль та координація. Успіх будь-якої організації значною мірою залежить від ефективного планування, яке дозволяє визначити цілі, розробити стратегії для їх досягнення та передбачити можливі ризики. Розглянемо детальніше сутність поняття планування як функцію в системі менеджменту підприємства та її значення, табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Тракткування поняття «планування»

Автор	Тракткування поняття	Ключові одиниці тракткування
Академічний тлумачний словник	Процес визначення, що і як має бути зроблено, щоб досягти поставлених цілей [2].	Цілі, дії, методи.
І.А. Арсененко	Розробка і встановлення керівництвом підприємства системи кількісних і якісних показників його розвитку [4, с.592].	Показники розвитку, темпи, пропорції, тенденції.
О.А. Гарват	Найбільш динамічна функція управління, що виконується професійно й постійно для забезпечення надійної основи інших видів управлінської діяльності [8, с.66].	Динамічна функція, професійне виконання, постійність, надійна основа.
І.І. Коркуна, О.І. Графська	Процеси вирішення комплексу задач, результати яких спрямовані на завчасне прийняття й оцінку взаємозалежної сукупності рішень для досягнення бажаного стану в майбутньому [24, с.613].	Комплекс задач, завчасне прийняття рішень, оцінка, бажаний стан.
О.В. Надольний	Вміння передбачати майбутнє та використовувати це передбачення для запобігання помилок, несподіванок або зведення до мінімуму їх негативних наслідків; процес прийняття певних рішень на близьку та віддалену перспективу [30, с.109].	Передбачення майбутнього, запобігання помилкам, несподіванки, прийняття рішень, перспектива.
О.Д. Щербань	Система процесів та система планів з специфічними зв'язками між ними [60, с.531].	Система процесів, система планів, зв'язки.

Примітка. Розроблено автором на основі [2; 4; 8; 24; 30; 60]

Згідно табл.1.2, різноманітні трактування поняття "планування" вказують на його багатогранність та важливість у менеджменті. Серед ключових одиниць

трактування виділяються поняття цілей, дій, методів, показників розвитку, динамічної функції, рішень, системи процесів та планів. Хоча різні автори підкреслюють різні аспекти планування, усі вони підтверджують його важливість як інструменту для досягнення цілей, управління ресурсами та адаптації до змін у середовищі. Таке різноманіття підкреслює гнучкість та універсальність поняття "планування" у контексті управління. Можемо узагальнити, що планування в системі управління підприємством — це визначення цілей розвитку й ефективного функціонування підприємства, а також методів і засобів досягнення цих цілей. По суті, це процес створення спеціальних документів - планів, що визначають конкретні кроки організації в реалізації прийнятих рішень.

Основні завдання, які вирішує підприємство в межах запланованої діяльності: визначає цілі, яких він хоче досягти, і види діяльності, необхідні для їх досягнення; шукати необхідні ресурси та розподіляти їх за потреби; забезпечує формування організаційної структури та системи управління; сприяє підвищенню трудової активності співробітників; дозволяє вибрати найбільш раціональний і ефективний шлях досягнення цілей підприємства, забезпечує рентабельність діяльності, підвищує продуктивність праці, ритмічність виробництва та покращує використання обладнання; створює основу для надійного контролю за діяльністю підприємства [62, с.125].

Без планування системи менеджменту жодна організація не може існувати, оскільки управлінські рішення повинні прийматися щодо розподілу матеріальних і людських ресурсів, координації роботи між окремими структурними підрозділами, координація з ринком (зовнішнє середовище), створення ефективної внутрішньої структури, контроль за виробничою діяльністю, подальший розвиток підприємства.

Від так, метою планування є своєчасний врахування всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, здатних створити сприятливі умови для нормального функціонування і розвитку організації.

Планування в системі управління дозволяє підприємству своєчасно приймати рішення, уникати поспішних висновків і рішень, ставити конкретні і

зрозумілі цілі і визначати оптимальний шлях їх досягнення. Крім того, воно дає можливість здійснювати повний контроль над усіма виробничими процесами.

Загалом планування в системі управління підприємством дослідники розділяють на такі процеси, рис.1.3.



Рисунок 1.3 – Процеси планування в системі управління підприємством (розроблено автором на основі [3, с.140])

Наведені на рис.1.3 планування в менеджменті – це процес визначення майбутніх цілей підприємства та розробка шляхів їх досягнення. Це комплексний і безперервний процес, який включає аналіз поточної ситуації, прогнозування майбутніх умов, визначення стратегічних та оперативних цілей, а також розробку конкретних планів дій. процеси взаємодіють між собою і створюють систему

планування, яка дозволяє підприємству ефективно керувати своєю діяльністю, досягати поставлених цілей і адаптуватися до змін у середовищі.

Система планів підприємства складається з різноманітних компонентів, включаючи: генеральний план, який визначає стратегічні напрямки розвитку підприємства; плани розвитку, що охоплюють різні часові горизонти, такі як поточні, тактичні та оперативні плани; програми або плани-програми, а також бізнес-плани, які визначають конкретні заходи та стратегії для досягнення цілей (рис.1.4.).

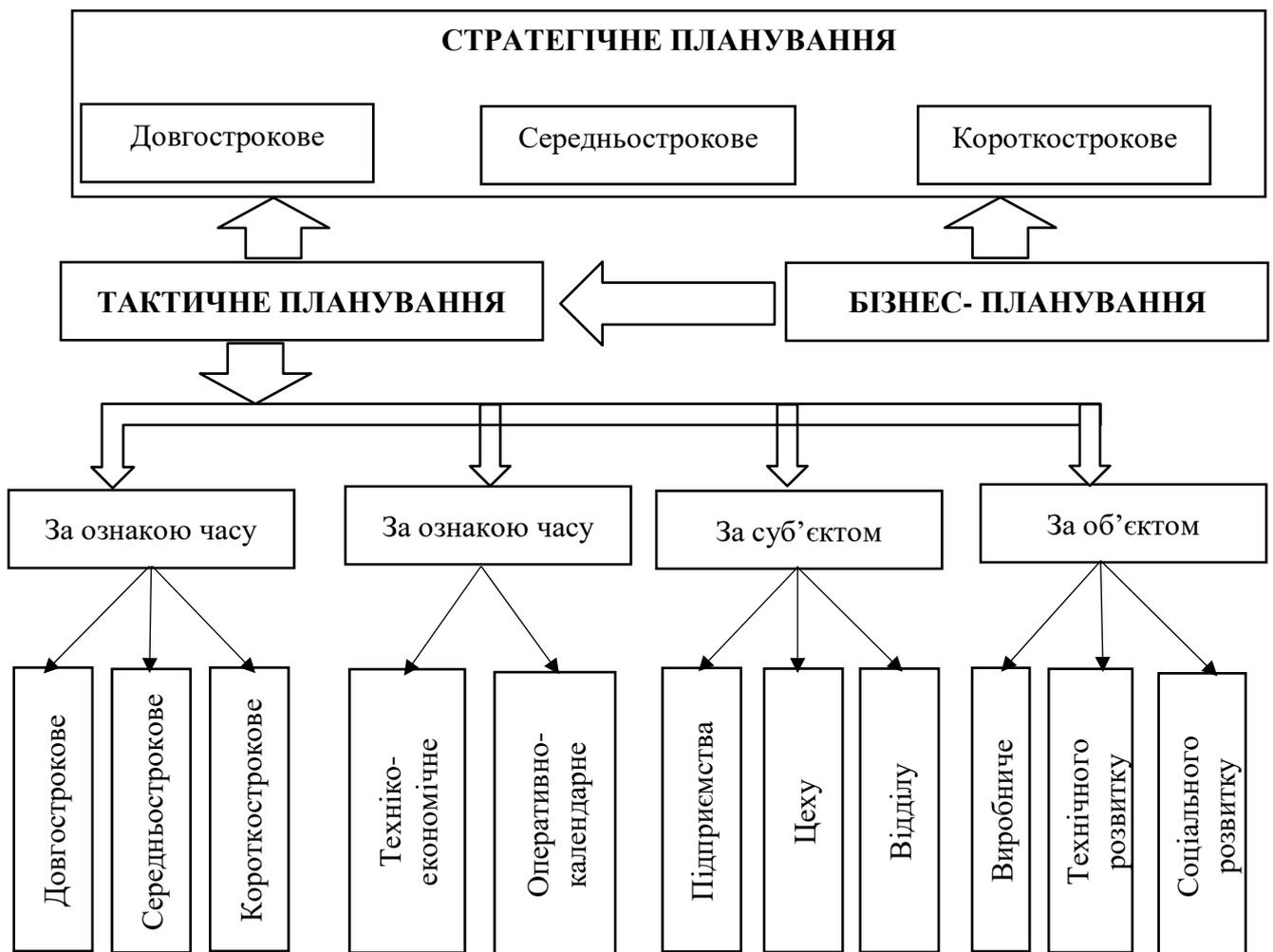


Рисунок 1.4 – Система планів підприємства (розроблено автором на основі [5])

Стратегічний план визначає головну мету розвитку підприємства і має концептуальний характер. Він включає місію, загальні цілі, способи їх досягнення та розрахований на довгострокову реалізацію (5-10 років). Стратегія базується на реальних можливостях підприємства та його реакції на об'єктивні внутрішні та зовнішні умови. Важливо розуміти, що стратегія – це не функція часу, а насамперед функція напрямку. Незважаючи на те, що стратегічне планування зазвичай охоплює тривалий період, воно зосереджується не лише на часовому інтервалі, а й на сукупності ідей розвитку підприємства.

Відповідальність за розробку стратегії несе вище керівництво підприємства, оскільки стратегічне планування вимагає високої кваліфікації, комплексного підходу до проблем виробництва та врахування багатьох чинників внутрішнього і зовнішнього середовища. Основна мета стратегічного планування полягає у моделюванні майбутньої успішності підприємства, яка може мати наступальний або оборонний характер.

Тактичне планування є процесом реалізації стратегії підприємства протягом певного періоду (один-два роки). Тактичні плани визначають конкретні способи використання ресурсів підприємства для досягнення довгострокових цілей. Зміст цих планів деталізується за кварталами і місяцями [7, с.121].

Тактика – термін грецького походження, який означає маневрування силами та ресурсами для досягнення певних цілей. Тактичне планування пов'язане з оптимальним розподілом ресурсів на короткий період часу. Основна відмінність між стратегічним і тактичним плануванням полягає в тому, що стратегічне планування визначає генеральний напрямок функціонування підприємства та цілі, які воно прагне досягти, тоді як тактичне планування зосереджене на тому, як саме досягти цих цілей. Це відмінність між цілями та засобами їх досягнення.

Тактичні плани є менш суб'єктивними, оскільки при їх складанні використовується достовірна інформація. Планувальники застосовують сучасні комп'ютерні технології та методи розробки планів. Виконання тактичних планів пов'язане з меншим ризиком, оскільки ці рішення стосуються внутрішніх проблем підприємства. Тактичні плани виражаються конкретними цифровими

результатами, їх легше оцінити, і вони охоплюють окремі підрозділи підприємства. Таким чином, тактичні плани включають основні показники діяльності, яких підприємство прагне досягти до кінця планового періоду. Вони представляють собою набір заходів і послідовність їх впровадження для досягнення стратегічної мети, ілюструючи їхній вплив на всі аспекти діяльності підприємства.

Тактичне планування є логічним продовженням стратегічного і передбачає календарну послідовність реалізації заходів для досягнення стратегічних цілей. Воно конкретизує зміст стратегічних дій і є важливою частиною вільної ринкової системи, виступаючи її основним саморегулятором. Взаємодіючи на мікрорівні з такими економічними науками, як маркетинг, менеджмент, організація виробництва та фінанси, тактичне планування дає відповіді на фундаментальні питання ринкової економіки. Ці питання формують зміст тактичного планування в широкому розумінні [10, с.20].

У сучасній вітчизняній та зарубіжній теорії планування немає чіткого визначення змісту тактичного планування. У вітчизняній планово-економічній літературі та господарській практиці виділяють такі види планування: внутрішньовиробниче, поточне, тактичне, техніко-економічне та оперативно-виробниче. Всі вони зводяться до передбачення системи показників діяльності підприємства на конкретний період з урахуванням комплексу запланованих заходів науково-технічного, виробничого, соціального та природоохоронного характеру.

На нашу думку, така різноманітність планів зумовлена нехтуванням ознаками, за якими їх можна групувати, а саме: об'єкт планування, зміст, тривалість планового періоду та масштабність завдань.

Класифікація планів за ознаками включає кілька ключових критеріїв, які допомагають систематизувати різні види планування на підприємстві. Основні ознаки для класифікації планів включають об'єкт планування, зміст, тривалість планового періоду та масштабність завдань (рис.1.5).

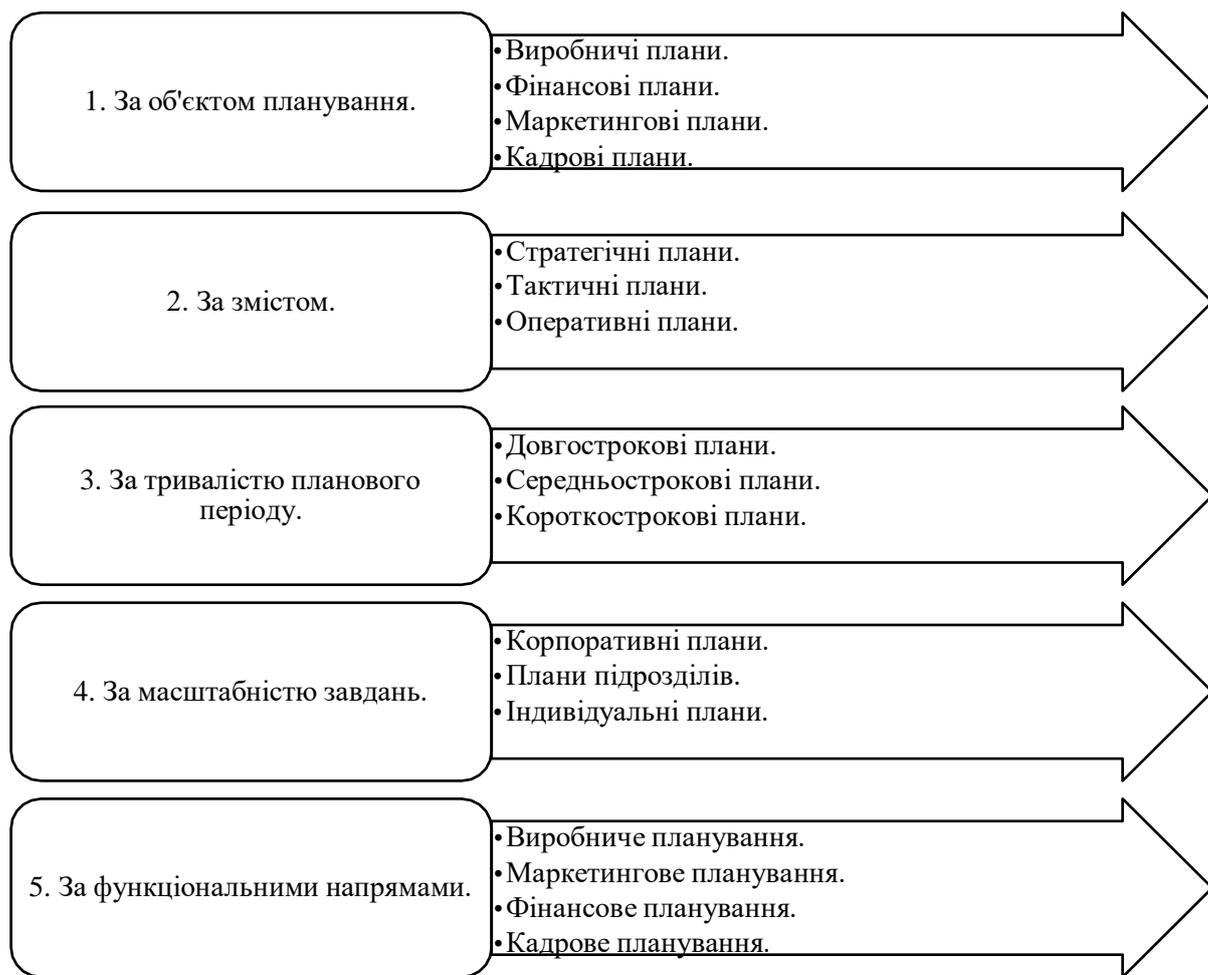


Рисунок 1.5 – Класифікація планів за ознаками (розроблено автором на основі [12, с.430])

Згідно рис.1.5, наведена класифікація дозволяє систематизувати різні види планування та забезпечує їх узгодженість і взаємодію в рамках загальної системи управління підприємством. Така класифікація допомагає підприємствам ефективніше організувати свої ресурси та зусилля, забезпечуючи узгодженість між різними рівнями і аспектами планування. Вона сприяє кращому розумінню цілей, завдань і методів досягнення стратегічних та тактичних цілей. Цей підхід також полегшує інтеграцію різних функціональних напрямів, що є важливим для комплексного управління підприємством. У результаті, підприємство отримує можливість більш гнучко та оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Зо стосується значення планування, то воно допомагає визначити чіткий напрямок розвитку підприємства, що сприяє досягненню визначених цілей. Це дозволяє зосередити зусилля на ключових напрямках і уникнути розпорошення ресурсів. Через аналіз та прогнозування, планування дозволяє передбачити можливі зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, що допомагає адаптуватися до нових умов та зменшити невизначеність. Планування сприяє ефективному розподілу та використанню ресурсів підприємства (фінансових, людських, матеріальних), що зменшує витрати та підвищує продуктивність, а також забезпечує узгодженість дій різних підрозділів та співробітників підприємства, що сприяє досягненню синергетичного ефекту. Планування визначає чіткі цілі та завдання, що підвищує мотивацію працівників і надає основу для оцінки результатів їхньої роботи через механізми контролю [15, с.48].

Таким чином, функція планування є фундаментальною складовою системи менеджменту підприємства. Вона забезпечує чітке визначення цілей та шляхів їх досягнення, сприяє оптимальному використанню ресурсів, підвищує ефективність управління та забезпечує гнучкість в умовах змінного зовнішнього середовища. Ефективне планування є необхідною умовою для успішного функціонування та розвитку підприємства, що робить його незамінним інструментом в арсеналі сучасного менеджменту.

1.3. Форми, принципи та методи планування в системі менеджменту підприємства

Планування в системі менеджменту підприємства є одним з найважливіших процесів, що забезпечують успішну діяльність організації. Планування передбачає визначення цілей, засобів і методів їх досягнення, а також передбачення можливих проблем і шляхів їх вирішення. Оозглянемо основні форми, принципи та методи планування, що використовуються в сучасному менеджменті підприємств.

Існують різні форми планування, які підприємства можуть використовувати залежно від своїх потреб і специфіки діяльності (табл.1.3).

Таблиця 1.3 – Форми планування

Форма планування	Опис	Приклади
Стратегічне планування	Визначення довгострокових цілей та напрямків розвитку організації.	Розробка стратегії розвитку підприємства на 5 років, визначення пріоритетних напрямків інвестування.
Тактичне планування	Розробка планів дій для досягнення стратегічних цілей на середньостроковий період.	Розробка річного плану виробництва, бюджету підприємства.
Оперативне планування	Складання планів роботи на короткий проміжок часу (день, тиждень, місяць).	Розробка графіків роботи персоналу, плану закупівлі матеріалів.
Поточне планування	Планування поточної діяльності організації, спрямоване на виконання оперативних завдань.	Складання плану роботи на день, розподіл завдань між співробітниками.
Перспективне планування	Визначення цілей та напрямків розвитку організації на довгостроковий період (більше 5 років).	Розробка стратегії розвитку підприємства на 10 років, визначення перспективних напрямків виходу на нові ринки.
Бюджетне планування	Складання бюджету організації, що визначає обсяги та напрямки використання коштів.	Розробка бюджету підприємства на рік, розподіл коштів за статтями витрат.
Інвестиційне планування	Визначення обсягів та напрямків інвестування коштів організації.	Розробка інвестиційного плану підприємства на рік, визначення пріоритетних напрямків інвестування.
Маркетингове планування	Розробка маркетингової стратегії та планів дій для просування товарів чи послуг на ринку.	Розробка маркетингової стратегії підприємства на рік, розробка плану рекламної кампанії.
Виробниче планування	Розробка планів виробництва товарів чи послуг.	Розробка плану виробництва продукції на місяць, визначення необхідних ресурсів.

Примітка. Розроблено автором на основі [22, с.189]

Згідно табл.1.3, наведені форми планування включають стратегічне, тактичне, оперативне, поточне, перспективне, бюджетне, інвестиційне, маркетингове та виробниче планування. Цей різноманітний набір форм дозволяє організаціям ефективно керувати різними аспектами своєї діяльності, починаючи від стратегічних цілей і закінчуючи конкретними планами виробництва, маркетингу та фінансів. Кожна форма планування відповідає певному періоду часу та специфіці завдань, що ставляться перед організацією, забезпечуючи системну і комплексну стратегію розвитку.

Стратегічне планування охоплює довгострокові цілі підприємства і визначає основні напрямки його розвитку. Стратегічне планування зазвичай розраховане на період від трьох до десяти років і більше. Воно включає аналіз зовнішнього середовища, конкурентного становища, а також внутрішніх ресурсів і можливостей підприємства.

Тактичне планування зосереджене на середньострокових цілях і завданнях, зазвичай на період від одного до трьох років. Тактичне планування конкретизує стратегію підприємства, деталізуючи її на окремі підрозділи та функціональні області.

Оперативне планування охоплює короткострокові цілі і завдання, розраховані на період до одного року. Це найдетальніша форма планування, яка включає розробку конкретних дій для щоденного виконання завдань [26, с.120].

Поточне планування орієнтоване на діяльність в найближчому майбутньому. Вона включає в себе складання конкретних планів і розподіл завдань на короткий проміжок часу, такий як день, тиждень або місяць. Поточне планування дозволяє підприємствам ефективно керувати щоденними операціями та вирішувати нагальні завдання.

Перспективне планування визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку організації. Вона орієнтована на період більше 5 років і може включати стратегічне напрямки розвитку, виходження на нові ринки, впровадження нових технологій та інші ключові аспекти діяльності.

Бюджетне планування передбачає складання бюджету організації, який визначає обсяги та напрямки використання коштів. Бюджет може бути складений на рік і включати розподіл коштів за статтями витрат, планування доходів та визначення фінансових цілей.

Інвестиційне планування визначає обсяги та напрямки інвестування коштів організації. Вона може включати розробку інвестиційного плану на рік або більший період, визначення пріоритетних напрямків інвестування та оцінку потенційних ризиків [29, с.97].

Маркетингове планування орієнтоване на розробку маркетингової стратегії та планів дій для просування товарів чи послуг на ринку. Вона може включати в себе визначення цільової аудиторії, розробку рекламних кампаній, планування розвитку бренду та інші маркетингові заходи.

Виробниче планування включає розробку планів виробництва товарів чи послуг. Вона може включати в себе визначення обсягів виробництва, розподіл ресурсів, планування робочої сили та інші аспекти, пов'язані з виробництвом продукції.

Ефективне планування в менеджменті підприємства ґрунтується на певних принципах, серед яких можна виділити наступні, рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Принципи планування діяльності підприємства (розроблено автором на основі [36, с.70])

Принципи планування, такі як цілісність, гнучкість, безперервність, комплексність і економічність, є фундаментальними для успішної діяльності будь-

якої організації. Ці принципи забезпечують системність та цілісність управління, дозволяючи адаптуватися до змін у середовищі та досягати стратегічних цілей. В різних сферах діяльності вони мають свої особливості використання: наприклад, у виробничій сфері, комплексність планування полягає у врахуванні процесів виробництва та ланцюга постачання, тоді як у маркетингу - у визначенні потреб споживачів та розробці стратегій просування.

Методи планування - це стратегії, підходи та інструменти, які використовуються для розробки і реалізації планів діяльності організації. Їх використання дозволяє систематизувати та оптимізувати процес планування, забезпечуючи ефективне досягнення цілей [38, с.178]. Ці методи можуть включати аналіз даних, моделювання, визначення пріоритетів, управління ресурсами та ризиками, а також співпрацю та комунікацію між відділами та працівниками організації.

Найбільш поширеними методами для оцінки ефективності є наступні:

1. Метод екстраполяції: базується на аналізі минулих тенденцій і їх перенесенні на майбутнє. Цей метод передбачає, що майбутнє буде продовженням минулого, що дозволяє робити прогнози на основі історичних даних.

2. Метод нормативного планування: полягає у встановленні певних норм і стандартів для досягнення цілей. Ці норми можуть включати виробничі, фінансові та інші показники, які необхідно виконати.

3. Метод балансового планування: передбачає збалансування ресурсів і потреб підприємства. Цей метод включає розробку балансів виробництва, постачання, збуту та інших аспектів діяльності підприємства.

4. Програмно-цільовий метод: орієнтований на досягнення конкретних цілей через реалізацію комплексних програм і проектів. Цей метод дозволяє зосередити ресурси на пріоритетних напрямках і забезпечити їх ефективне використання.

5. Метод сценарного планування: передбачає розробку кількох можливих сценаріїв розвитку подій і підготовку відповідних планів дій. Цей метод дозволяє підприємству бути готовим до різних варіантів розвитку ситуації [42, с. 130].

Вибір методу планування зазвичай залежить від ряду факторів, таких як тип діяльності організації, специфіка поставлених завдань, обсяг ресурсів та доступність даних. Підприємства враховують також свою власну історію успіхів та недоліків у використанні певних методів. Розглядаються також поточні умови на ринку, включаючи конкуренцію та зміни в споживчому попиті. Окрему увагу звертають на здатність підбраного методу адаптуватися до змін у середовищі та до нових викликів. Відобразимо в табл.1.4 аспекти прийняття управлінських рішень на основі планування.

Таблиця 1.4 – Управлінське забезпечення планування підвищення ефективності діяльності підприємства

Етап планування	Відповідальні за проведення операції	Документ, в якому відображається результат операції
1. Аналіз поточної діяльності підприємства	Керівництво підприємства; Економісти; Фахівці відповідних служб.	Звіт про результати аналізу поточної діяльності підприємства; SWOT-аналіз; PEST-аналіз.
2. Визначення цілей планування	Керівництво підприємства; Стратегічний відділ.	Стратегія розвитку підприємства; Річний план розвитку підприємства.
3. Розробка заходів щодо досягнення цілей	Керівництво підприємства; Фахівці відповідних служб.	План дій щодо реалізації стратегії розвитку підприємства; Бюджет плану дій.
4. Контроль виконання плану	Керівництво підприємства; Контрольно-ревізійна служба.	Звіти про виконання плану дій; Аналітичні довідки про хід реалізації плану.
5. Коригування плану	Керівництво підприємства; Фахівці відповідних служб.	Оновлений план дій щодо реалізації стратегії розвитку підприємства; Оновлений бюджет плану дій.

Примітка. Розроблено автором на основі [48, с.8]

Під час планування підвищення ефективності діяльності підприємства рекомендується провести кілька етапів: аналіз потреб покупців та їхньої поведінки на ринку; оцінку власної продукції з точки зору споживача; аналіз конкурентів; прийняття рішень щодо розширення асортименту або розвитку нових товарних напрямків; вивчення можливостей створення або модернізації продукції; тестування нових товарів; розробку рекомендацій для виробництва з урахуванням результатів тестування; оцінку асортименту та внесення змін відповідно до потреб

споживачів; стандартизацію, диференціацію чи модифікацію продукції відповідно до ринкових умов. Для досягнення ефективності планування використовуються різноманітні методичні підходи, табл.1.5.

Таблиця 1.5 – Методичні підходи до оцінки ефективності планування

Метод	Опис	Показники	Переваги	Недоліки
Аналіз виконання плану	Порівняння фактичних показників з плановими.	Рівень виконання плану, відхилення від плану, ступінь досягнення цілей.	Простий і зрозумілий метод, що дає чітке уявлення про результативність планування.	Не враховує вплив зовнішніх факторів, не дає можливості оцінити якість планування.
Аналіз факторів, що вплинули на виконання плану	Визначення та оцінка впливу факторів, які призвели до відхилення від плану.	Вплив зовнішніх та внутрішніх факторів, ступінь передбачуваності факторів.	Дозволяє визначити причини відхилення від плану та вжити заходів щодо їх усунення.	Складний і трудомісткий метод, потребує збору та аналізу великої кількості інформації.
Експертні оцінки	Оцінка ефективності планування експертами.	Рівень обґрунтованості плану, чіткість цілей, реалістичність плану.	Дозволяє отримати оцінку планування від фахівців з досвідом роботи.	Суб'єктивний метод, що залежить від думки експертів.
Моделювання	Використання математичних моделей для оцінки ефективності планування.	Економічні показники, ризику, ймовірність досягнення цілей.	Дозволяє оцінити вплив різних факторів на виконання плану та вибрати оптимальний варіант планування.	Складний і дороговартісний метод, потребує спеціальних знань та навичок.
Анкетування	Опитування персоналу щодо їх оцінки планування.	Задоволеність персоналом плануванням, чіткість завдань, можливість їх виконання.	Дозволяє отримати оцінку планування від тих, хто буде його виконувати.	Не завжди дає об'єктивну оцінку, може бути упередженим.

Примітка. Розроблено автором на основі [20, с.13]

Отже, планування підвищення ефективності діяльності підприємства передбачає: розуміння місії підприємства та стратегічного напрямку його розвитку з урахуванням економічної кон'юнктури; аналіз впливу зовнішнього середовища на

підприємство та формування ефективних механізмів взаємодії з ним; вибір стратегічної моделі розвитку, враховуючи стадію життєвого циклу підприємства. формулювання системи стратегічних цілей та визначення цільових показників управління; прогнозування розвитку ринків та розробка альтернативних стратегій реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Під час аналізу ефективності планування можуть застосовуватися як формалізовані, так і неформалізовані методи. Неформалізовані методи базуються на описі аналітичних процедур на логічному рівні, без жорстких аналітичних зв'язків та залежностей. До них належать методи експертних оцінок і сценаріїв, теорія катастроф (прогнозування нестійких економічних систем), деталізація (за часом, місцем дії, центром відповідальності), психологічні, морфологічні, порівняльні методи, побудова системи показників і системи аналітичних таблиць. Формалізовані методи аналізу, навпаки, засновані на жорстко визначених аналітичних залежностях між показниками [12, с.430].

Оскільки процес планування передбачає розробку плану розвитку діяльності підприємства, для оцінки ефективності системи планування необхідно перш за все аналізувати його фінансові результати та ефективність діяльності. Отримані фактичні показники доцільно порівняти з плановими. Фінансові результати підприємства охоплюють всі види його господарської діяльності.

Основні завдання аналізу фінансових результатів підприємства включають: вивчення обсягів, складу і динаміки прибутку діяльності підприємства; перевірка обґрунтованості й напруженості планового прибутку; загальна оцінка виконання плану, прогнозів і динаміки; визначення відхилення фактичного прибутку від планового (розрахункового, прогнозного), вивчення динаміки зміни прибутку за кілька звітних періодів; виявлення чинників впливу на формування прибутку, оцінка їх динаміки та розрахунок їх впливу; вивчення напрямів і тенденцій розподілу прибутку; виявлення резервів для збільшення прибутку; розробка заходів, спрямованих на реалізацію виявлених резервів [12, с.431].

Для аналізу прибутку важливо проводити порівняння з попереднім періодом, використовуючи метод горизонтального аналізу. Горизонтальний аналіз прибутку

за звітний період дозволяє виявити зміни прибутку в часі шляхом розрахунку абсолютних і відносних відхилень (темтів). Для визначення причин прибутків та збитків необхідно аналізувати доходи та витрати підприємства. Доходи представляють собою збільшення економічних вигід у вигляді надходження активів або зменшення зобов'язань, що призводить до зростання власного капіталу (за винятком зростання капіталу за рахунок внесків власників) [4, с.596].

Для оцінки ефективності планування діяльності підприємства важливо також розрахувати відносні показники прибутку, такі як рентабельність. Загальний показник рентабельності визначається шляхом визначення відношення чистого прибутку до витрат, які були понесені в процесі формування цього прибутку. Узагальнимо в табл.1.6 основні показники оцінки ефективності планування.

Таблиця 1.6 – Показники оцінки ефективності планування в системі менеджменту

Назва показника	Формула розрахунку	Характеристика показника
Рентабельність активів (ROA)	$\frac{\text{ЧП}}{A} \times 100\%$, де ЧП – чистий прибуток, тис.грн A – сукупні активи, тис.грн	Показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Чим вище значення, тим краще.
Рентабельність власного капіталу (ROE)	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} \times 100\%$, де ВК – власний капітал	Показує, наскільки ефективно підприємство використовує власні кошти для отримання прибутку. Чим вище значення, тим краще.
Рентабельність залученого капіталу (ROI)	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ЗК}} \times 100\%$, де ЗК – залучений капітал	Показує, наскільки ефективно підприємство використовує залучені кошти (кредити, позики) для отримання прибутку. Чим вище значення, тим краще.
Валова рентабельність	$\frac{\text{ВП}}{\text{ВР}} \times 100\%$, де ВП – валовий прибуток, ВР – виручка від реалізації	Показує, яку частку виручки від реалізації складає валовий прибуток. Чим вище значення, тим краще.
Рентабельність операційної діяльності	$\frac{\text{ПОД}}{\text{ВР}} \times 100\%$, Де ПОД – прибуток від операційної діяльності	Показує, яку частку виручки від реалізації складає прибуток від операційної діяльності (без урахування фінансових витрат та доходів). Чим вище значення, тим краще.
Рентабельність звичайної діяльності	$\frac{\text{ЧП}}{\text{ВР}} \times 100\%$	Показує, яку частку виручки від реалізації складає чистий прибуток (з урахуванням всіх доходів і витрат). Чим вище значення, тим краще.

Примітка. Розроблено автором на основі [12, с.597]

Крім вищезазначених показників, для оцінки ефективності планування також можуть використовуватися:

показники виконання планів: коефіцієнт виконання плану по випуску продукції, коефіцієнт виконання плану по продажах, коефіцієнт виконання плану по прибутку тощо;

показники якості продукції: кількість бракованої продукції, рівень рекламаций, ступінь задоволеності споживачів тощо;

показники конкурентоспроможності: частка ринку, конкурентна перевага, позиціонування підприємства на ринку тощо [8, с.69].

Аналіз показників ефективності планування дозволяє оцінити результативність діяльності підприємства, виявити сильні та слабкі сторони системи планування, вчасно вжити заходів щодо корегування планів, підвищити ефективність управління підприємством. Регулярний аналіз та оцінка ефективності планування є важливою складовою успішного розвитку будь-якого підприємства.

Таким чином, планування є невід'ємною складовою системи менеджменту підприємства, що забезпечує його успішний розвиток і конкурентоспроможність. Використання різних форм, принципів і методів планування дозволяє підприємству ефективно координувати свою діяльність, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і досягати поставлених цілей. Ефективне планування сприяє оптимальному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності і забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Висновки до розділу 1

Узагальнюючи теоретичні та практичні аспекти планування в системі менеджменту підприємства, сформовано наступні висновки:

1) сутність системи менеджменту полягає в тому, що спочатку визначаються цілі, потім намічаються заходи, які спрямовані на ефективне досягнення цих цілей,

і, нарешті, розробляється завдання (план), завдяки виконанню якого можна досягти мети. Система менеджменту підприємства є невід'ємною складовою успішного функціонування та розвитку організації. Вона забезпечує комплексний підхід до управління, охоплюючи всі аспекти діяльності підприємства – від стратегічного планування до щоденних операцій. Ефективна система менеджменту дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати використання ресурсів та досягати поставлених цілей. Функція планування є ключовим елементом системи менеджменту підприємства, оскільки вона визначає стратегічні напрямки розвитку та конкретні дії для досягнення цілей. Ефективне планування забезпечує координацію всіх інших управлінських функцій, таких як організація, мотивація та контроль, що сприяє досягненню успіху підприємства;

2) функція планування є фундаментальною складовою системи менеджменту підприємства. Вона забезпечує чітке визначення цілей та шляхів їх досягнення, сприяє оптимальному використанню ресурсів, підвищує ефективність управління та забезпечує гнучкість в умовах змінного зовнішнього середовища. Ефективне планування є необхідною умовою для успішного функціонування та розвитку підприємства, що робить його незамінним інструментом в арсеналі сучасного менеджменту.

3) планування є невід'ємною складовою системи менеджменту підприємства, що забезпечує його успішний розвиток і конкурентоспроможність. Використання різних форм, принципів і методів планування дозволяє підприємству ефективно координувати свою діяльність, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і досягати поставлених цілей. Ефективне планування сприяє оптимальному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності і забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

2.1. Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» — українське підприємство харчової промисловості, що займається виробництвом і продажем пива та безалкогольних напоїв, розташоване у Полтаві. Засноване на базі Полтавського пивоварного заводу, збудованого у 1965 році. У радянський період завод входив до складу Полтавського пивоб'єднання «Укрхарчопрому». Підприємство було зареєстроване 20 січня 1992 року та знаходиться за адресою: Україна, 36008, Полтавська обл., місто Полтава, вул. Європейська, будинок 160 [19].

Відповідно до Витягу з державного реєстру, наведеного в Додатку А: код ЄДРПОУ – 05518768, форма власності досліджуваного підприємства – приватна, організаційно-права форма – акціонерне товариство, орган управління Загальні збори, керівником є Лавріченко Василь Микитович. Розмір статутного капіталу підприємства становить 67 416 310,50 грн [35].

Основний вид діяльності (КВЕД):

11.05 Виробництво пива;

11.07 - Виробництво безалкогольних напоїв;

11.03 - Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин [19].

Слоган підприємства: «Поєднання традицій і сучасності».

Мета діяльності ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" багатогранна та сформована наступним чином: виробництво та продаж високоякісного пива та безалкогольних напоїв, розвитку та модернізації виробництва, дотримання принципів соціальної відповідальності та збереженні та примноженні традицій пивоваріння [35].

Відповідно до наведеної мети, цілі підприємства відображено на рис.2.1.

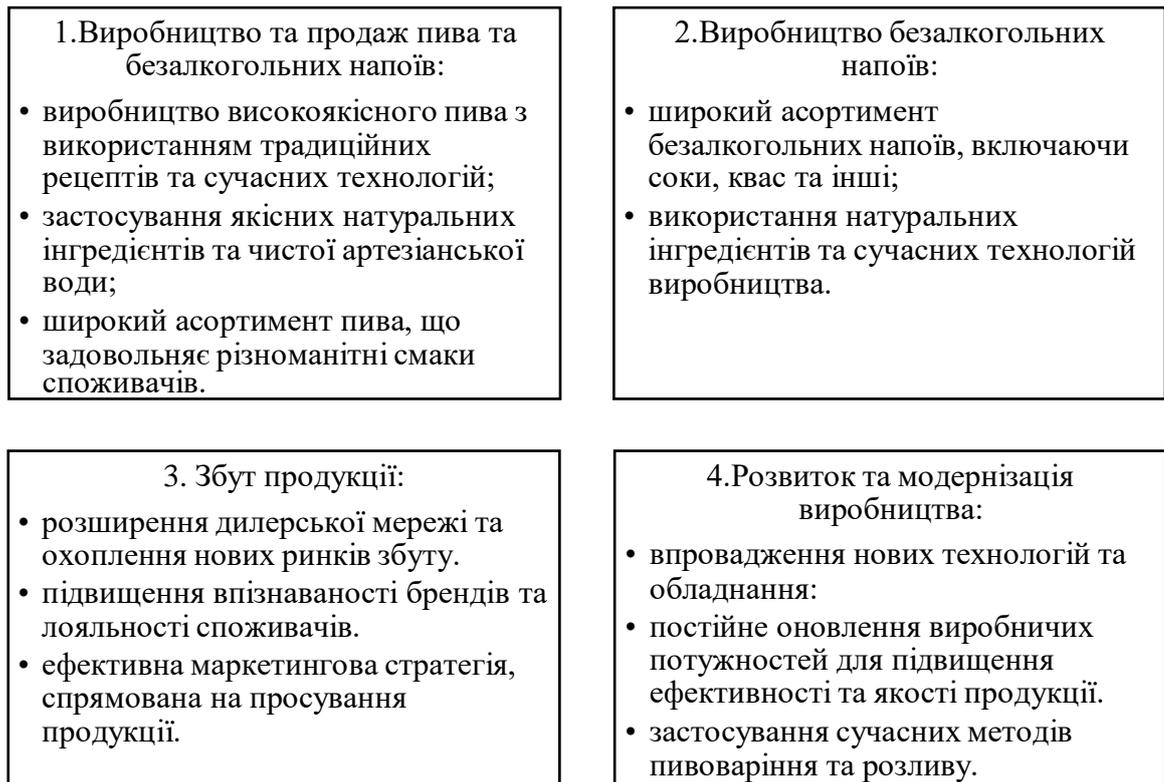


Рисунок 2.1 – Цілі ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

(розроблено автором на основі [35])

Згідно рис.2 .1, виробництво високоякісного пива і безалкогольних напоїв з використанням натуральних інгредієнтів та сучасних технологій підтримує здоров'я нації і забезпечує споживачів необхідними продуктами. Розширення дилерської мережі та маркетингові стратегії сприяють підтримці економіки, створенню робочих місць і збільшенню доходів. Модернізація виробництва забезпечує ефективність і високу якість продукції, що є критично важливим у воєнний час для підтримки внутрішнього ринку.

Аналіз об'єкта та суб'єкта управління ПрАТ «Фірма „Полтавпиво“» дозволяє глибше зрозуміти структуру та функціонування підприємства. Об'єктом управління є всі елементи виробничого процесу, ресурси та інфраструктура, що забезпечують виготовлення і реалізацію продукції. Суб'єктом управління виступають керівні органи та персонал, відповідальні за прийняття стратегічних і операційних рішень. Взаємодія цих компонентів забезпечує ефективну роботу компанії та її стійкий розвиток.

Суб'єкт управління включає органи і осіб, які приймають управлінські рішення та контролюють діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». В Додатку Б відображено організаційну структуру управління підприємством, проаналізуємо її складові більш детально далі.

1. Вищий менеджмент:

- Генеральний директор (на 2024 рік В. М. Лавріченко) відповідає за стратегічне управління підприємством, прийняття ключових рішень щодо розвитку, модернізації та реструктуризації.

- Фінансовий директор керує фінансовими потоками, бюджетуванням і фінансовим плануванням.

- Директори з виробництва, маркетингу та продажів відповідальні за управління відповідними підрозділами, впровадження нових технологій, стратегії просування на ринок та забезпечення продажів продукції.

2. Середній менеджмент:

- Керівники цехів та відділів забезпечують ефективну роботу своїх підрозділів, впроваджують виробничі плани, контролюють якість продукції та дотримання технологічних процесів.

- Маркетингова команда рзробляє та реалізує маркетингові стратегії, займається рекламою та просуванням продукції.

3. Операційний персонал:

- Пивовари, технологи, оператори виробничих ліній виконують безпосередньо виробничі процеси, стежать за дотриманням рецептур і стандартів якості.

- Логістичний персонал організовує процеси складування та доставки продукції.

4. Зовнішні суб'єкти управління:

- Акціонери мають право голосу у прийнятті важливих рішень на загальних зборах акціонерів.

- Контролюючі та регуляторні органи впливають на діяльність підприємства через нормативні акти, регулюють питання якості, безпеки та ліцензування.

Організаційна структура ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є лінійно-функціональною, на рис. 2.2 відображено її переваги та недоліки для підприємства.



Рисунок 2.2 – Переваги та недоліки лінійно-функціональної організаційної структури ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

(розроблено автором на основі власних спостережень)

Лінійно-функціональна структура підходить для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» з огляду на масштабність виробництва та різноманітність функцій, необхідних для забезпечення високої якості продукції та її ефективної реалізації на

ринку. Проте для підвищення гнучкості і швидкості реагування на зміни варто розглянути можливість впровадження елементів інших організаційних структур, таких як матрична або дивізійна.

Вищий менеджмент, зокрема генеральний директор та керівники підрозділів, визначають стратегію управління персоналом, включаючи найм, навчання та розвиток працівників, що безпосередньо впливає на продуктивність і мотивацію. Середній менеджмент реалізує ці стратегії на практиці, контролюючи ефективність виконання завдань і дотримання стандартів. Операційний персонал виконує виробничі процеси, які відображаються в ключових показниках ефективності (КРІ), таких як продуктивність, якість продукції та рівень задоволеності працівників.

Об'єкт управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» включає всі елементи виробничого процесу, ресурси та інфраструктуру, необхідні для виготовлення та реалізації пива і безалкогольних напоїв, в тому числі і управління персоналом, яке забезпечує досягнення стратегічних цілей підприємства. Відобразимо в табл. 2.1 характеристику персоналу підприємства за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.1 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»» за категоріями зайнятих за 2021-2023 рр.

Категорія зайнятих	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2020 р.	2021 р.
Управлінський персонал	54	19,22	55	19,37	52	18,84	-0,38	-0,53
У тому числі:								
керівники	9	3,2	9	3,17	9	3,26	0,06	0,09
спеціалісти	44	15,66	45	15,85	42	15,22	-0,44	-0,63
технічні працівники	1	0,36	1	0,35	1	0,36	0	0,01
Виробничий персонал	227	80,78	229	80,63	224	81,16	0,38	0,53
Разом	281	100	284	100	276	100	x	x

Примітка. Розроблено автором

Згідно табл. 2.1, за аналізований період структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє незначні зміни в чисельності різних категорій персоналу. Частка управлінського персоналу зменшилася з 19,22% у 2021 році до 18,84% у 2023 році, що свідчить про незначне скорочення цієї категорії. Відповідно виробничий персонал, навпаки, збільшив свою частку з 80,78% у 2021 році до 81,16% у 2023 році, підкреслюючи зростання акценту на виробничі процеси (рис.2.3).

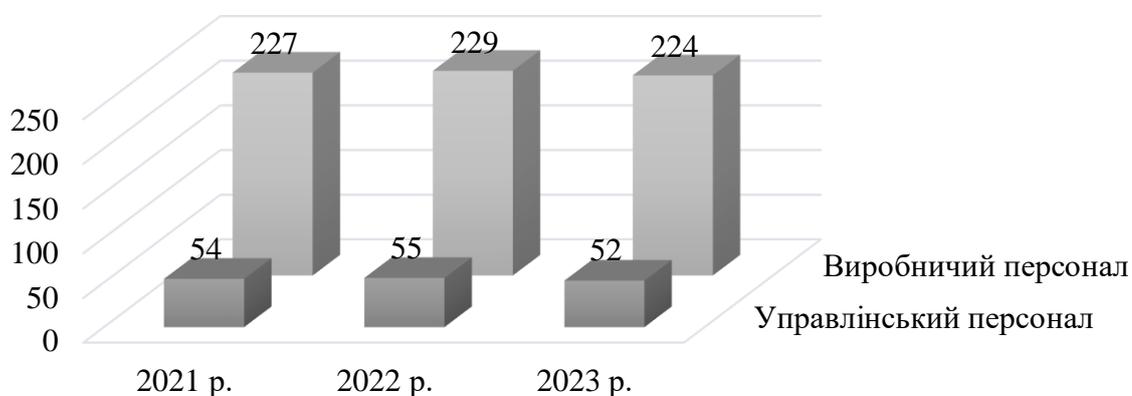


Рисунок 2.3 – Відношення виробничого та управлінського персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021-2023 рр., осіб

Кількість керівників залишалася стабільною, тоді як кількість спеціалістів зменшилася, що відображає зміну питомої ваги їхньої участі в загальній структурі персоналу. Загальна чисельність працівників дещо зменшилася з 281 особи у 2021 році до 276 осіб у 2023 році. Ці зміни вказують на оптимізацію управлінської структури та посилення виробничих потужностей підприємства.

Баланс між різними віковими групами допомагає підтримувати стабільність і безперервність виробничих процесів, сприяє ефективному наставництву та передачі знань. Розуміння вікової структури дозволяє керівництву планувати навчання, розвиток кар'єри та заміну кадрів, що забезпечує стійкість та

конкурентоспроможність підприємства. Відобразимо в табл. 2.2 характеристику вікової структури персоналу.

Таблиця 2.2 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Вікові категорії	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна (+; -) питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Молодь віком 15-24 років	16	5,69	20	7,04	24	8,7	3,01	1,66
25-49 років	99	35,23	107	37,68	86	31,16	-4,07	-6,52
50-59 років	94	33,45	92	32,39	89	32,25	-1,2	-0,14
60-65 років	61	21,71	55	19,37	63	22,82	1,11	3,45
Пенсійного віку	11	3,92	10	3,52	14	5,07	1,15	1,55
Разом	281	100	284	100	276	100	х	х

Примітка. Розроблено автором

Графічне відображення вікової структури персоналу наведено на рис. 2.4.

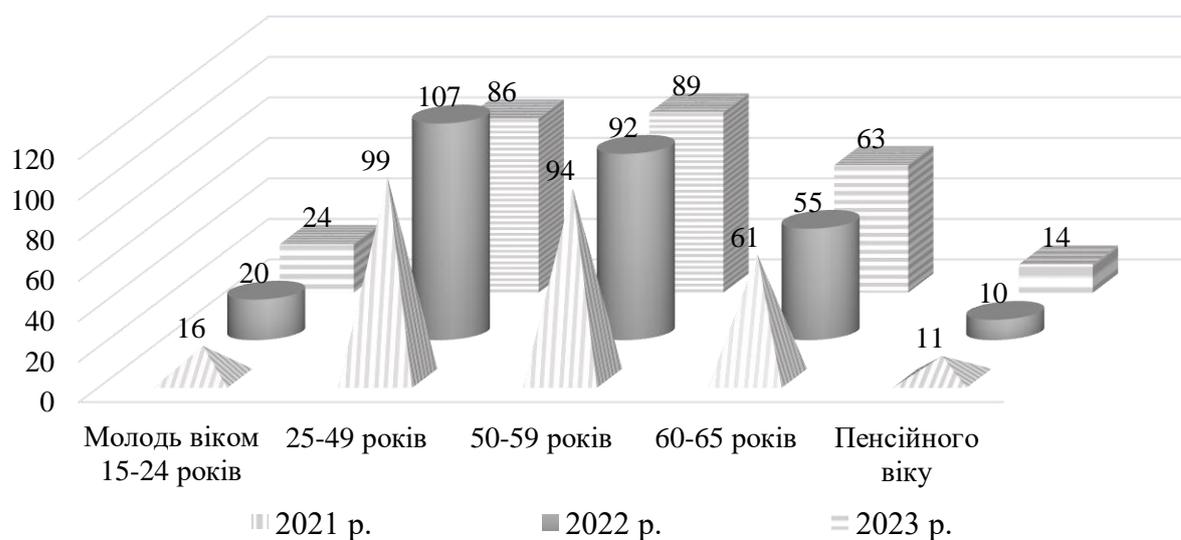


Рисунок 2.4 – Вікова структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021-2023 рр., осіб

За період 2021-2023 років вікова структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» відзначається певною динамікою та змінами в розподілі працівників за віковими категоріями. Найбільш помітними змінами є зростання кількості молодих працівників віком від 15 до 24 років з 5,69% у 2021 році до 8,7% у 2023 році, та зменшення кількості працівників у вікових категоріях 25-49 років та 50-59 років. Ці зміни свідчать про певні тенденції в роботі з кадрами та можуть відображати стратегічні зміни в управлінні персоналом. Незначне збільшення кількості працівників пенсійного віку також варто відзначити, що може відображати стабільність працевлаштування на підприємстві та увагу до соціальної відповідальності.

Дослідження освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» необхідне для з'ясування рівня кваліфікації працівників та їхнього потенціалу для інновацій та розвитку підприємства (табл.2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Рівень освіти	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Зміна -+; - питомої ваги 2023 р. від	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2021 р.	2022 р.
Середня освіта	99	35,23	95	33,45	91	32,97	-2,26	-0,48
Початковий рівень вищої освіти	61	21,71	63	22,18	57	20,65	-1,06	-1,53
Перший рівень вищої освіти – «бакалавр»	59	21	62	21,83	63	22,83	1,83	1
Другий рівень вищої освіти – «магістр»	62	22,06	64	22,54	65	23,55	1,49	1,01
Разом	281	100	284	100	276	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	23	8,19	26	9,15	41	14,86	6,67	5,71
Навчались за кордоном	0	0	0	0	0	0	0	0

Примітка. Розроблено автором

Згідно табл. 2.3, можна зробити висновок, що протягом періоду 2021-2023 років спостерігається певна динаміка в освітній структурі персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Загалом, відбувається зменшення кількості працівників з середньою та початковою вищою освітою, тоді як зростає кількість працівників з бакалаврською та магістерською освітою (рис. 2.5).

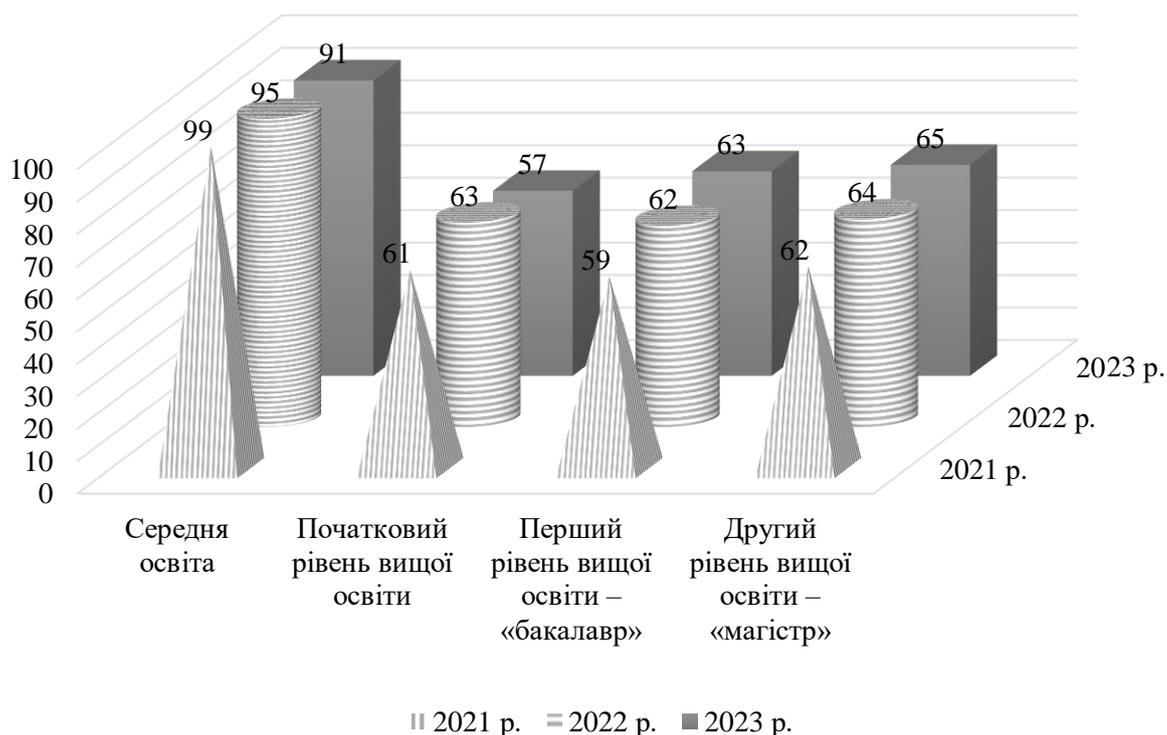


Рисунок 2.5 – Освітня структура персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» у 2021-2023 рр., осіб

Наведені зміни в освітній структурі свідчать про тенденцію до підвищення кваліфікації персоналу та можуть відображати стратегічні зміни у вимогах до професійного рівня працівників на підприємстві. Варто також відзначити значний приріст у категорії "Перекваліфікація персоналу", що може свідчити про активність у проведенні навчальних заходів та програм підвищення кваліфікації на підприємстві.

Дослідження показників плинності персоналу в системі управління персоналом необхідне для з'ясування стабільності та ефективності кадрового потенціалу підприємства, табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна -+; - 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт оновлення персоналу	0,117	0,104	0,143	0,026	0,039
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,125	0,122	0,192	0,067	0,07
Коефіцієнт плинності кадрів	0,125	0,122	0,192	0,067	0,07

Примітка. Розроблено автором

Згідно з наданими даними, коефіцієнт оновлення персоналу зріс з 0,117 у 2021 році до 0,143 у 2023 році, що вказує на збільшення кількості нових працівників на підприємстві. У той же час, коефіцієнт вибуття персоналу зросла з 0,125 у 2021 році до 0,192 у 2023 році, що свідчить про збільшення кількості працівників, які залишають підприємство. Це свідчить про проблеми зі збереженням персоналу та стабільністю колективу, що може вплинути на продуктивність та ефективність підприємства.

Дослідження структури та складу фонду заробітної плати важливо для ефективного управління персоналом та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Це дозволить виявити тенденції у витратах на заробітну плату, оптимізувати їхнє розподілення та забезпечити конкурентоспроможність компанії на ринку праці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Структура та склад фонду заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна - +; - 2023 р. від	
	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2021 р.	2022 р.
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%		
Фонд заробітної плати всього	49439	100	67166	100	75314	100	x	x
в тому числі:								
1.1 Фонд основної заробітної плати	41677	84,3	56486	84,1	61154	81,2	-3,1	-2,9
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	7762	15,7	10680	15,9	14160	18,8	3,1	2,9
з нього:								
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	1234	2,5	1344	2	1411	1,9	-0,6	-0,1
- премії за виробничі результати	6528	13,2	9336	13,9	12749	16,9	3,7	3

Примітка. Розроблено автором

За період з 2021 по 2023 рік фонд заробітної плати ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зріс з 49439 тис. грн до 75314 тис.грн. При цьому фонд основної заробітної плати скоротився на 3,1%, а фонд додаткової заробітної плати збільшився на 3,1%. Це свідчить про тенденцію змін в системі винагород та внутрішній політиці компенсацій у компанії.

Таким чином, ефективне управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залежить від скоординованої роботи об'єкта та суб'єкта управління. Вищий менеджмент визначає стратегічні цілі та завдання, середній менеджмент організовує їх виконання, а операційний персонал реалізує безпосередньо виробничі процеси. Всі рішення приймаються з урахуванням можливостей і ресурсів об'єкта управління, а також з орієнтацією на ринкові вимоги і регуляторні стандарти. Загалом, кількість працівників підприємства залишається стабільною, з відносною зміною лише на рівні 3%. Однак, варто звернути увагу на збільшення кількості працівників пенсійного віку, що може вплинути на динаміку робочого колективу. Освітня структура персоналу показує зниження чисельності працівників із середньою

освітою та початковим рівнем вищої освіти, однак збільшення кількості магістрів. Показники плинності кадрів вказують на збільшення оновлення та вибуття персоналу, що може вимагати уваги в контексті стратегій управління персоналом. Нарешті, структура фонду заробітної плати показує зростання як загальної суми, так і окремих її складових, особливо фонду додаткової заробітної плати, що може свідчити про стратегічні зміни в оплаті праці на підприємстві.

Проведемо далі дослідження стану фінансово-господарської діяльності підприємства.

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Аналіз фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є важливим етапом у системі планування та управління підприємством. Цей аналіз дозволяє отримати об'єктивну картину ефективності діяльності, визначити ключові фінансові показники та виявити потенційні ризики та можливості для подальшого розвитку. Для визначення основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Полтавпиво» зібрано звітність за 2021-2023 рр (Додаток В-Д). Результати дослідження відображено в табл. 2.6.

Аналізуючи показники капіталу підприємства, можна зробити висновок, що середня вартість сукупного капіталу підприємства стабільно зростає протягом трьох років. Приріст у 2022 році становив приблизно 15,53%, а у 2023 році – вже 22,13%. Середня вартість власного капіталу також показує позитивну динаміку. У 2022 році приріст становив 19,51%, а у 2023 році – 26,13% (рис. 2.6).

Високі темпи зростання власного капіталу у порівнянні з сукупним капіталом можуть свідчити про посилення фінансової стабільності підприємства та підвищення частки власного капіталу в структурі сукупного капіталу.

Таблиця 2.7 – Фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2021	2022	2023	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	323037,5	373211,5	455801,5	132764	41,1	82590	22,13
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	268298	320628,5	404413	136115	50,73	83784,5	26,13
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	175368	170679,5	179638,5	4270,5	2,44	8959	5,25
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	2325	1726,5	1156	-1169	-50,28	-570,5	-33,04
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	144853,5	200235,5	274437	129583,5	89,46	74201,5	37,06
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	281	284	276	-5	-1,78	-8	-2,82
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід - виручка від реалізації продукції - товарів, робіт, послуг	тис. грн.	323330	664775	677951	354621	109,68	13176	1,98
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	323330	664775	677951	354621	109,68	13176	1,98
3.3. Операційні витрати	тис. грн.	307464	580705	586941	279477	90,9	6236	1,07

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	49439	67166	75314	25875	52,34	8148	12,13
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	14661,63	19708,33	22739,73	8078,11	55,1	3031,4	15,38
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток -збиток	тис. грн.	93938	230031	211761	117823	125,43	-18270	-7,94
4.2. Прибуток -збиток від операційної діяльності	тис. грн.	28656	105795	109669	81013	282,71	3874	3,66
4.3. Прибуток -збиток від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	25757	103327	108512	82755	321,29	5185	5,02
4.4 Чистий прибуток -збиток	тис. грн.	20695	81457	84385	63690	307,76	2928	3,59
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./особу	1150,64	2340,76	2456,34	1305,7	113,48	115,58	4,94
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,22	0,26	0,28	0,06	27,27	0,02	7,69
5.3. Фондовіддача	грн./ грн.	1,8	3,9	3,8	2,	111,1	-0,1	-2,6
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	2,23	3,32	2,47	0,24	10,76	-0,85	-25,6
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	161	108	146	-15	-9,32	38	35,19
5.6. Коефіцієнт обіговості активів - капіталовіддача	обороти	1	1,78	1,49	0,49	49	-0,29	-16,29
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	0,95	0,87	0,87	-0,08	-8,42	-	-
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	7,97	27,69	23,81	15,83	x	-3,88	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	7,71	25,41	20,87	13,15	x	-4,54	x
6.3. Рентабельність продукції	%	9,32	18,22	18,68	9,36	x	0,47	x

Примітка. Розроблено автором

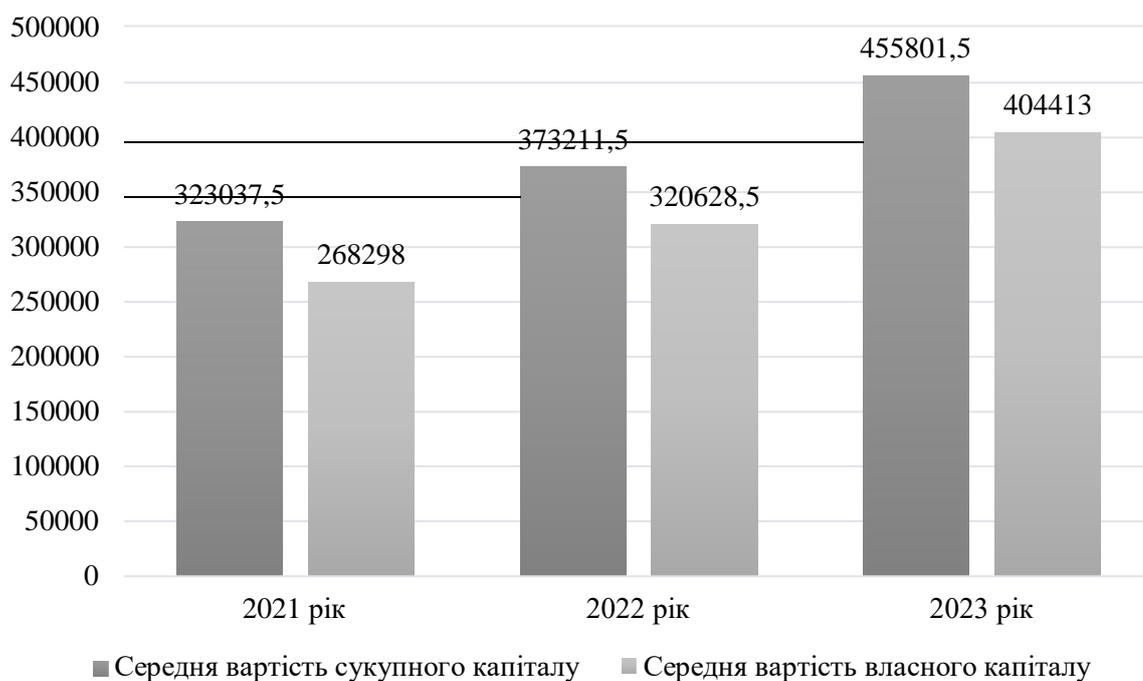


Рисунок 2.6 – Динаміка середньої вартості капіталу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки, тис.грн

Для аналізу ресурсів підприємства розглянемо зміни середньорічної вартості основних засобів, нематеріальних активів, середніх залишків оборотних засобів та середньооблікової чисельності працівників протягом 2021-2023 років.

Середньорічна вартість основних засобів зросла на 4270,5 тис. грн або 2,44% від 2021 до 2022 року, і на 8959 тис. грн або 5,25% від 2022 до 2023 року. Середньорічна вартість нематеріальних активів зменшилася на -1169 тис. грн або -50,28% від 2021 до 2022 року, і на -570,5 тис. грн або -33,04% від 2022 до 2023 року. Середні залишки оборотних засобів зросли на 129583,5 тис. грн або 89,46% від 2021 до 2022 року, і на 74201,5 тис. грн або 37,06% від 2022 до 2023 року. Середньооблікова чисельність працівників зменшилася на -5 осіб або -1,78% від 2021 до 2022 року, і на -8 осіб або -2,82% від 2022 до 2023 року (рис. 2.7).

Середньорічна вартість основних засобів підприємства зменшилась у 2022 році, але збільшилась у 2023 році, що може свідчити про зміни у стратегії інвестування. Оборотні засоби значно збільшилися протягом аналізованого періоду, що може свідчити про збільшення потенційної активності підприємства.

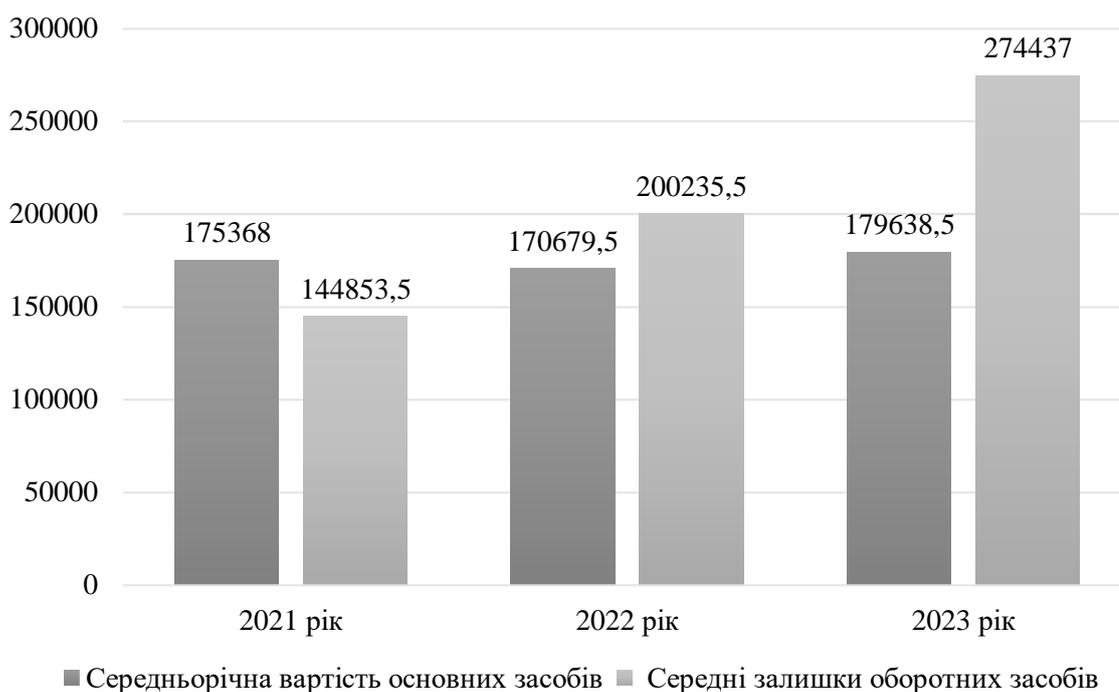


Рисунок 2.7 – Динаміка ресурсів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки, тис.грн

Нематеріальні активи також зменшилися протягом усього періоду, що може бути пов'язане з їхнім використанням чи зменшенням інвестицій у цей вид активів. Середньооблікова чисельність працівників зросла у 2022 році, але зменшилась у 2023 році. Це може бути пов'язане з оптимізацією процесів або змінами в організаційній структурі підприємства.

Загалом, аналіз ресурсів підприємства показує змішаний результат з різними тенденціями для окремих видів активів і ресурсів.

Аналіз економічних показників підприємства показав, що чистий дохід підприємства зростає значно протягом обох років, збільшившись на 341445 у 2022 році і на 13176 у 2023 році порівняно з попередніми роками. Операційні витрати також збільшуються, але в порівнянні з чистим доходом це збільшення є значно меншим. Фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата також зростають протягом обох років, що свідчить про можливе покращення умов праці та збільшення оплати праці працівників (рис. 2.8).

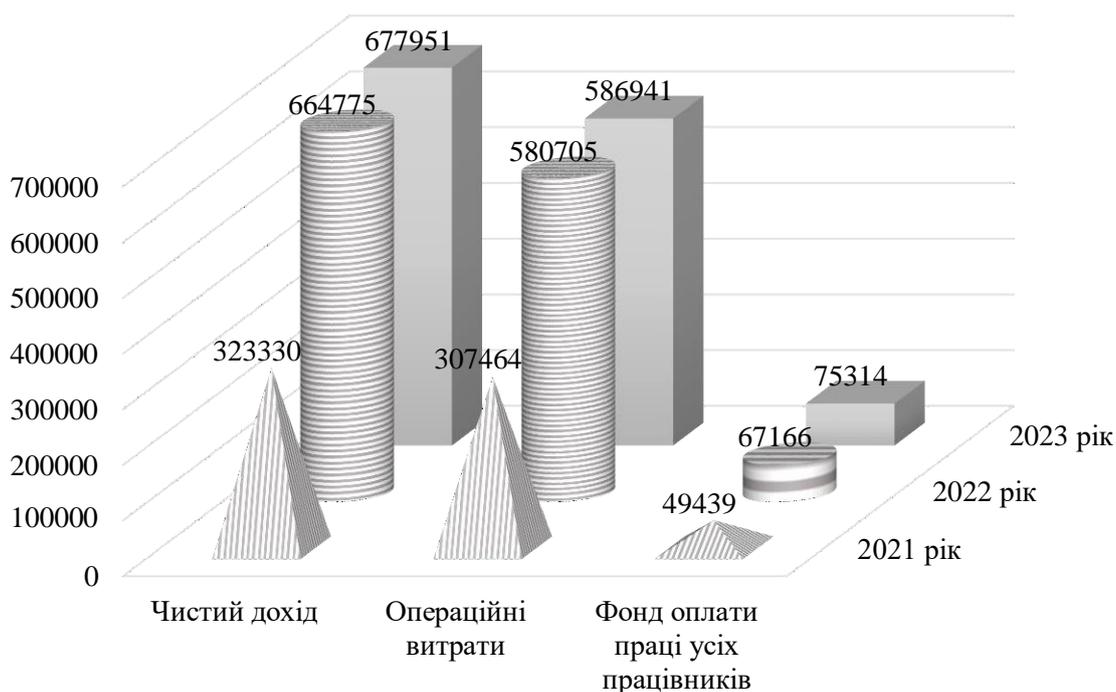


Рисунок 2.8 – Динаміка економічних показників ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки, тис.грн

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 354621 тис. грн або 109,68% від 2021 до 2022 року, і на 13176 тис. грн або 1,98% від 2022 до 2023 року. Обсяг реалізованої продукції зріс на 354621 тис. грн або 109,68% від 2021 до 2022 року, і на 13176 тис. грн або 1,98% від 2022 до 2023 року. Операційні витрати зросли на 279477 тис. грн або 90,9% від 2021 до 2022 року, і на 6236 тис. грн або 1,07% від 2022 до 2023 року.

Фонд оплати праці усіх працівників зріс на 25875 тис. грн або 52,34% від 2021 до 2022 року, і на 8148 тис. грн або 12,13% від 2022 до 2023 року. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зросла на 8078,11 грн або 55,1% від 2021 до 2022 року, і на 3031,4 грн або 15,38% від 2022 до 2023 року.

Загалом, підприємство демонструє позитивну динаміку у зростанні доходу та фонду оплати праці, що може свідчити про його успішність і стабільність. Однак, необхідно вивчити детальніше причини збільшення операційних витрат для забезпечення ефективного управління ресурсами підприємства.

На рис.2.9 відображено динаміку фінансових результатів підприємства.

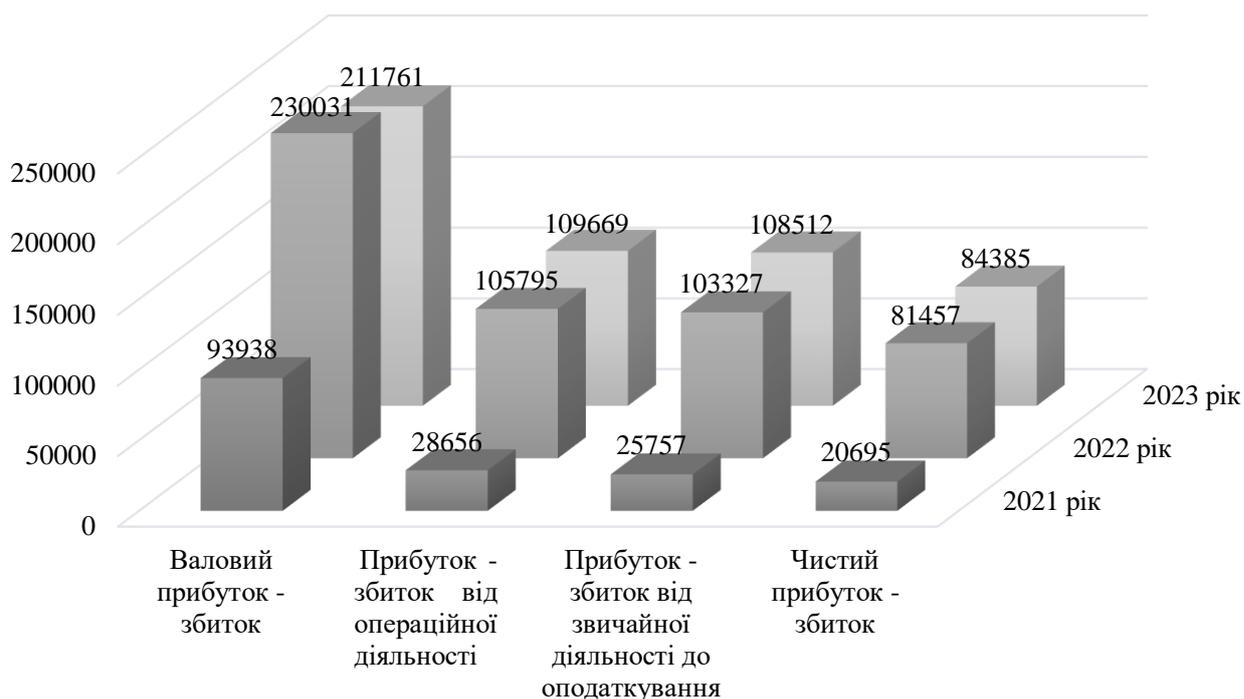


Рисунок 2.9 – Динаміка фінансових результатів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки, тис.грн

Валовий прибуток зріс на 117823 тис. грн або 125,43% від 2021 до 2022 року, і зменшився на -18270 тис. грн або -7,94% від 2022 до 2023 року.

Прибуток від операційної діяльності зріс на 81013 тис. грн або 282,71% від 2021 до 2022 року, і на 3874 тис. грн або 3,66% від 2022 до 2023 року.

Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування зріс на 82755 тис. грн або 321,29% від 2021 до 2022 року, і на 5185 тис. грн або 5,02% від 2022 до 2023 року.

Чистий прибуток зріс на 63690 тис. грн або 307,76% від 2021 до 2022 року, і на 2928 тис. грн або 3,59% від 2022 до 2023 року.

Отже, підприємство демонструє стабільний та значний зріст валового прибутку протягом років 2021-2023. Прибуток від операційної діяльності також значно збільшувався, що може свідчити про ефективне управління операційними процесами та підвищення продуктивності. Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування показує аналогічну тенденцію збільшення протягом аналізованого

періоду. Чистий прибуток також зростає, що свідчить про загальну прибутковість підприємства. Загалом, всі фінансові показники підтверджують позитивну динаміку розвитку підприємства та його здатність генерувати прибуток у зростаючому темпі.

На рис.2.10 відображено динаміку показників ефективності використання ресурсів та витрат підприємства.



Рисунок 2.10 – Динаміка показників ефективності використання ресурсів та витрат ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки, тис.грн

Продуктивність праці працівників зросла на 1305,7 тис. грн/особу або 113,48% від 2021 до 2022 року, і на 115,58 тис. грн/особу або 4,94% від 2022 до 2023 року.

Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року зріс на 0,06 або 27,27% від 2021 до 2022 року, і на 0,02 або 7,69% від 2022 до 2023 року.

Фондовіддача показує, наскільки ефективно підприємство використовує свої основні засоби для генерації виручки. Значення цього показника зменшилось на 2,0 або 111,1% від 2021 до 2022 року, і на -0,1 або -2,6% від 2022 до 2023 року.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів демонструє, як ефективно підприємство управляє своїми оборотними активами. Показник зменшився на 0,24 або 10,76% від 2021 до 2022 року, і на -0,85 або -25,6% від 2022 до 2023 року. Зниження в 2023 році вимагає уваги, можливо, підприємство повинне розглянути оптимізацію управління оборотними активами.

Середній період обороту оборотних засобів зменшився на -15 днів або -9,32% від 2021 до 2022 року, і збільшився на 38 днів або 35,19% від 2022 до 2023 року.

Коефіцієнт обіговості активів - капіталовіддача вказує на ефективність використання загальних активів для генерації прибутку. Коефіцієнт обіговості активів - капіталовіддача зменшився на 0,49 або 49% від 2021 до 2022 року, і на -0,29 або -16,29% від 2022 до 2023 року.

Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції зменшилися на -0,08 коп. або -8,42% від 2021 до 2022 року, та залишилися стабільними на рівні 0,87 коп. від 2022 до 2023 року.

Загалом, ці показники свідчать про те, що підприємство демонструє певні позитивні тенденції у використанні ресурсів та витрат, проте, можуть бути окремі аспекти, які потребують уваги та оптимізації для підтримання стабільного розвитку.

Рентабельність сукупного капіталу підприємства значно зросла з 2021 по 2022 рік, що може свідчити про покращення управління капіталом та ефективність використання ресурсів. Проте, у 2023 році, хоча показник і знизився порівняно з попереднім роком, він залишається на високому рівні.

Рентабельність власного капіталу також показує значний ріст протягом періоду, що свідчить про ефективне використання внутрішніх ресурсів підприємства для генерації прибутку.

Рентабельність продукції показує, наскільки ефективно підприємство генерує прибуток від своєї основної діяльності. Показники цієї рентабельності також демонструють певний ріст протягом років, що є позитивним сигналом.

Відобразимо на рис. 2.11 динаміку показників.

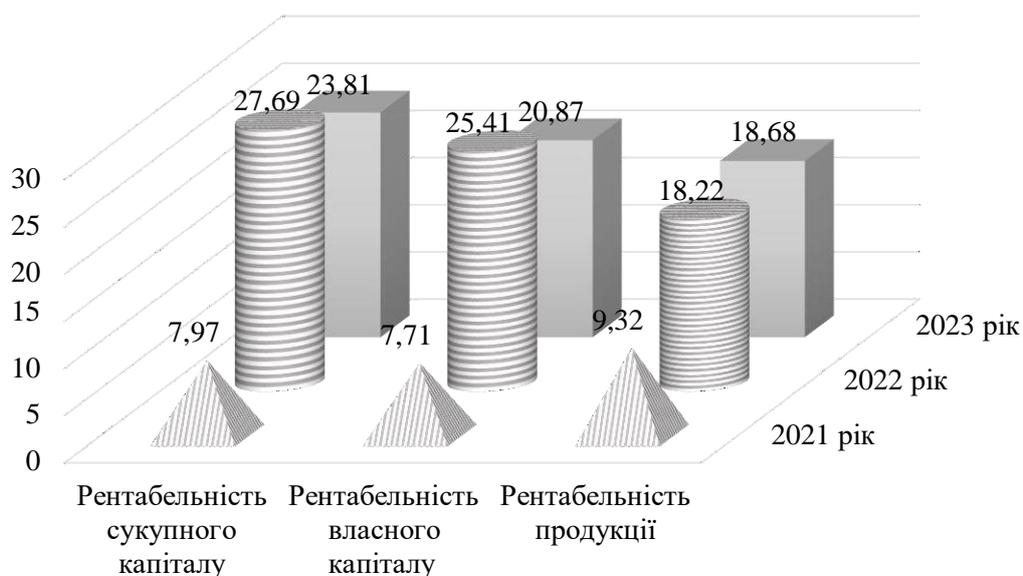


Рисунок 2.11 – Динаміка рентабельності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» за 2021-2023 роки, тис.грн

Рентабельність сукупного капіталу зросла до 15,83% від 2021 до 2022 року, але зменшилася до 7,94% від 2022 до 2023 року. Рентабельність власного капіталу зросла до 13,15% від 2021 до 2022 року, але зменшилася до 4,54% від 2022 до 2023 року. Рентабельність продукції зросла до 9,36% від 2021 до 2022 року, але лише на 0,47% від 2022 до 2023 року.

Загалом, рентабельність підприємства показує позитивну динаміку протягом розглянутого періоду, що може свідчити про його ефективність та стабільність у фінансовому плані.

Узагальнюючи проведене дослідження, підприємство ПрАТ "Фірма «Полтавпиво» виявило позитивну тенденцію у зростанні більшості показників у період з 2021 по 2023 рр. Зокрема, спостерігається значний зріст вартості капіталу та ресурсів, а також обсягу реалізованої продукції та чистого доходу. Однак, варто звернути увагу на деяке зниження чисельності працівників та вартості нематеріальних активів. Підприємство ПрАТ "Фірма «Полтавпиво» продемонструвало значний ріст більшості економічних та фінансових показників у період з 2021 по 2022 рік, проте було зафіксовано деяке зниження деяких показників у 2023 році. Незважаючи на це, загальна динаміка свідчить про певну

стабільність та потенціал розвитку підприємства, хоча, можливо, потрібні заходи для вдосконалення деяких аспектів управління ресурсами та оптимізації витрат.

Продовжимо далі дослідження ефективності планування в системі менеджменту підприємства.

2.3. Аналіз стану планування в системі менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»»

Планування в системі менеджменту є одним з ключових елементів успішного функціонування будь-якого підприємства. В сучасному бізнес-середовищі, де динаміка змін швидко зростає, а конкурентність стає все більш жорсткою, ефективне планування стає необхідністю для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності підприємства. Особливо це стосується підприємств харчової промисловості, де висока динаміка ринку та змінність споживчих уподобань вимагають швидкореагуючих та гнучких стратегій планування. Розглянемо загальні аспекти планування на підприємстві ПрАТ "Фірма «Полтавпиво», а також його сильні та слабкі сторони,

На підприємстві планування розділене між різними рівнями управління та функціональними підрозділами. Відповідальність за планування на підприємстві несуть кілька категорій співробітників:

1. Топ-менеджмент ПрАТ "Фірма «Полтавпиво». Керівники верхнього рівня, такі як генеральний директор, директори з планування та стратегічного розвитку, відповідають за розробку стратегічних планів на довгострокову перспективу та визначення основних цілей і завдань підприємства.

Топ-менеджмент приймає рішення розширити асортимент продукції компанії, вводячи нові сорти напоїв або алкогольних напоїв, які відповідають потребам ринку або сприяють диверсифікації бізнесу. Про розширення географічного охоплення ринків може бути прийнято топ-менеджментом. Наприклад, вирішення про введення продукції на нові ринки або розширення присутності на існуючих.

Прийняття рішення щодо будівництва нових виробничих потужностей або модернізації існуючих для збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності виробництва. Розгляд можливостей для укладення стратегічних партнерств або придбання інших компаній, що може збільшити ринкову частку або доповнити портфель продукції. Рішення щодо інвестування в дослідження та розробку нових продуктів або технологій для забезпечення конкурентної переваги компанії.

2. Функціональні менеджери ПрАТ "Фірма «Полтавпиво». Керівники різних відділів і підрозділів (виробництва, маркетингу, фінансів тощо) займаються розробкою оперативних та функціональних планів відповідно до стратегічних цілей, використовуючи свої знання та експертизу в конкретних областях. Зважаючи на характер діяльності ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», функціональні менеджери розробляють наступні плани, рис. 2.12.

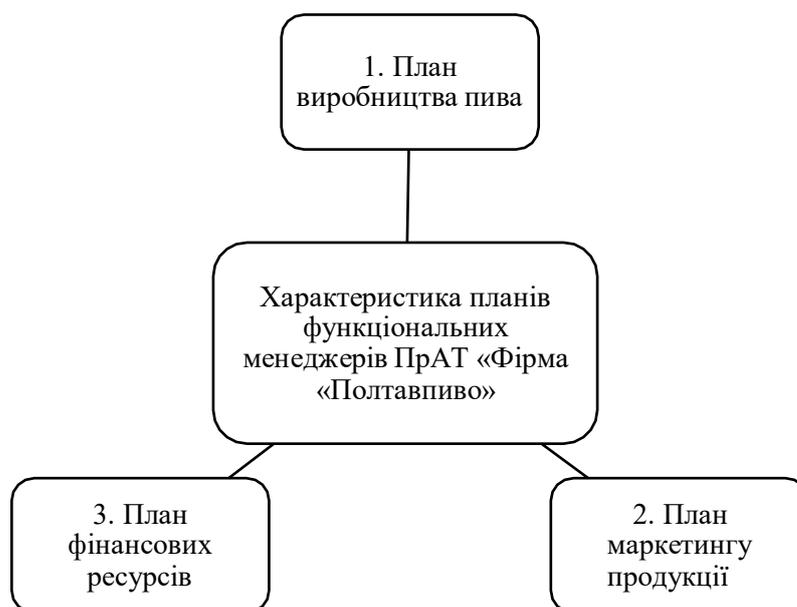


Рисунок 2.12 – Характеристика планів функціональних менеджерів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

(розроблено автором на основі власних спостережень)

Функціональні менеджери виробництва розробляють план виробництва, визначаючи кількість пива, яку необхідно виробити протягом певного періоду

(наприклад, місяця або кварталу). Цей план може враховувати різні фактори, такі як прогнозована попит на пиво, наявність сировини, потужності виробництва та плановані технічні перерви. Функціональні менеджери можуть також враховувати фактори ефективності виробництва, такі як мінімізація відходів та оптимізація виробничих процесів. В Додатку Е наведено основних постачальників підприємства. З наведених недоліків системи постачання випливає, що ціни за сировину та матеріали можуть бути високими, а також можуть виникати проблеми з наявністю потрібних сортів та обсягів хмелю та солодового екстракту. Деякі

постачальники також можуть мати незадовільні умови співпраці, наприклад, нестабільну поставку води або високу ціну за доставку. Ці недоліки можуть впливати на ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

Функціональні менеджери відділу маркетингу формують план маркетингу продукції, визначаючи стратегії просування пива на ринку. Цей план може включати в себе планування рекламних кампаній, акцій зі знижками, спонсорських заходів, участі у виставках та інших заходів для просування бренду "Полтавпиво" і збільшення продажів.

Функціональні менеджери відділу фінансів розробляють план розподілу фінансових ресурсів на виробництво, маркетинг, дослідження та розвиток, оплату праці та інші потреби підприємства. Цей план може враховувати плановані витрати, доходи та інші фінансові показники для забезпечення стабільної фінансової діяльності підприємства.

3. Аналітичні відділи ПрАТ "Фірма «Полтавпиво». Групи аналітиків та експертів займаються збором, аналізом та прогнозуванням даних, що стосуються ринку, конкурентів, внутрішнього середовища підприємства тощо, що надає інформаційну базу для планування. Аналітики здійснюють регулярний моніторинг продажів пива за різними регіонами, оцінюючи ефективність маркетингових кампаній. Вони також можуть прогнозувати попит на продукцію, використовуючи статистичні моделі та дані про споживчі уподобання. Крім того, аналітичний відділ може оцінювати фінансові показники підприємства, розраховуючи рентабельність та визначаючи можливі резерви для підвищення прибутковості. На основі

отриманих результатів, відділ надає рекомендації щодо оптимізації витрат і підвищення ефективності діяльності підприємства.

4. Координатори проектів ПрАТ "Фірма «Полтавпиво» – це фахівці, які відповідають за організацію, управління та контроль виконання конкретних проектів у межах підприємства. Вони координують роботу різних відділів, забезпечують дотримання графіків і бюджетів, а також сприяють ефективній комунікації між учасниками проекту. Наприклад проект запуску нової лінії виробництва безалкогольного пива:

1. Мета проекту: впровадити нову лінію виробництва безалкогольного пива до кінця року.

2. Планування ресурсів: координатор визначає необхідні ресурси, включаючи обладнання, сировину, людські ресурси та фінанси.

3. Розробка графіка: створення детального графіка, що включає всі етапи проекту – від закупівлі обладнання до тестових запусків і навчання персоналу.

4. Контроль і корекція: регулярний моніторинг прогресу проекту, виявлення та вирішення проблем, що виникають, коригування плану відповідно до змінних умов.

Таким чином, координатори проектів забезпечують успішне виконання проектів від початку до завершення, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства.

5. Всі рівні персоналу ПрАТ "Фірма «Полтавпиво». В залежності від структури підприємства та його корпоративної культури, різні рівні працівників можуть бути задіяні у процесі планування шляхом надання відгуків, пропозицій та виконання відповідних завдань. Наприклад планування на рівні персоналу:

1. Мета: Підвищити кваліфікацію працівників виробничого відділу протягом наступних шести місяців.

2. Аналіз потреб: оцінити поточний рівень знань і навичок працівників за допомогою анкетування та тестування. Визначити ключові компетенції, які потребують вдосконалення, наприклад, знання сучасних виробничих технологій, управління якістю та безпека на виробництві.

3. Розробка програми навчання: створити навчальні програми, які включають теоретичні заняття та практичні тренінги. Залучити внутрішніх експертів та зовнішніх тренерів для проведення навчальних сесій.

4. Графік навчання: скласти розклад навчальних заходів з урахуванням змін працівників та виробничого графіка. Забезпечити регулярне навчання, наприклад, щотижневі або щомісячні сесії.

5. Впровадження та моніторинг: провести заплановані навчальні заходи, контролюючи відвідуваність та активність працівників. Відстежувати прогрес працівників шляхом періодичних тестувань та оцінок.

6. Оцінка ефективності: оцінити ефективність навчання за допомогою опитувань, тестів і аналізу виробничих показників. Внести корективи до програми навчання на основі отриманих результатів та відгуків працівників.

Відобразимо в табл. 2.8 загальну характеристику системи планування підприємства.

Таблиця 2.8 – Система планування ПАТ "Фірма "Полтавпиво"

Вид плану	Характеристика	Відповідальна особа	
Стратегічний план	Визначає довгострокові цілі та завдання розвитку підприємства, а також шляхи їх досягнення.	Генеральний директор	
Тактичний план	Конкретизує стратегічні цілі та завдання на короткостроковий період (зазвичай 1 рік).	Директори департаментів	
Оперативний план	Деталізує тактичні плани на рівні окремих підрозділів та робочих місць.	Начальники відділів	
Бюджет	Визначає обсяги та напрямки використання фінансових ресурсів підприємства.	Фінансовий директор	
План виробництва	Визначає обсяги та асортимент продукції, що буде випущена в певному періоді.	Директор виробництва	3
План маркетингу	Визначає стратегію та тактику маркетингової діяльності підприємства.	Директор маркетингу	3
План закупівель	Визначає потреби підприємства в сировині, матеріалах, комплектувальних виробках та інших товарах і послугах, а також джерела їх закупівлі.	Директор закупівель	3
План продажів	Визначає обсяги та канали збуту продукції підприємства.	Директор продажів	3
План персоналу	Визначає потребу підприємства в кадрах, а також заходи щодо їх залучення, розвитку та мотивації.	Директор персоналу	3

Примітка. Розроблено автором

Отже, система планування на ПАТ "Фірма "Полтавпиво" є багаторівневою та взаємопов'язаною. Різні види планів доповнюють один одного та забезпечують системний підхід до управління підприємством. Відповідальність за розробку та виконання планів покладена на відповідних керівників. Генеральний директор несе загальну відповідальність за систему планування на підприємстві. Директори департаментів відповідають за розробку та виконання планів у своїх сферах діяльності. Начальники відділів відповідають за розробку та виконання оперативних планів на рівні своїх підрозділів.

Проведемо кількісну оцінку ефективності планування в системі менеджменту підприємства, результати відобразимо в табл.2.9.

Таблиця 2.9 – Оцінки ефективності планування ПАТ "Фірма "Полтавпиво" за прибутком, за 2021-2023 роки, %

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Зміна -+; -	
				2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Рентабельність активів (ROA)	6,41	21,83	18,51	12,11	-3,31
Рентабельність власного капіталу (ROE)	7,71	25,41	20,87	13,15	-4,54
Рентабельність залученого капіталу (ROI)	5,91	22,89	18,77	12,86	-4,12
Валова рентабельність	29,05	34,60	31,24	2,18	-3,37
Рентабельність операційної діяльності	8,86	15,91	16,18	7,31	0,26
Рентабельність звичайної діяльності	7,97	15,54	16,01	8,04	0,46

Примітка. Розроблено автором

Згідно табл.2.9, показники рентабельності активів (ROA), власного капіталу (ROE) та залученого капіталу (ROI) значно зросли з 2021 по 2022 рік, але дещо знизилися у 2023 році порівняно з 2022 роком. Валова рентабельність також зросла з 2021 по 2022 рік, проте у 2023 році спостерігалось її зниження. Рентабельність операційної та звичайної діяльності показали стійке зростання протягом усього періоду, демонструючи покращення операційної ефективності. Незважаючи на

певне зниження окремих показників у 2023 році, загальна тенденція свідчить про покращення фінансових результатів підприємства в порівнянні з 2021 роком.

Далі проведемо оцінку кількісних показників ефективності системи планування, табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності планування в системі менеджменту підприємства ПАТ "Фірма "Полтавпиво" за коефіцієнтами, за 2021-2023 роки

Показник	2021 рік	2022 рік	2023 рік	Зміна -+; - 2023 р. від	
				2021 р.	2022 р.
Коефіцієнт виконання плану по випуску продукції	0,95	0,92	0,97	0,02	0,02
Коефіцієнт виконання плану по продажах	0,98	0,96	0,99	0,01	0,01
Коефіцієнт виконання плану по прибутку	1,02	0,98	1,05	0,03	0,03
Кількість бракованої продукції	2	1,50	1,8	-0,20	-0,20
Рівень рекламаций, %	0,50	0,40	0,55	0,05	0,05
Ступінь задоволеності споживачів, %	85	90	74	-11,00	-11,00
Частка ринку, %	15	16	17	2,00	2,00

Примітка. Розроблено автором за даними [35]

Аналіз показників ефективності планування в системі менеджменту ПАТ "Фірма «Полтавпиво»" за 2021-2023 роки свідчить про покращення деяких аспектів планування підприємства. Коефіцієнт виконання плану по випуску продукції та продажах поступово зростає, досягнувши у 2023 році найвищих значень за три роки. Коефіцієнт виконання плану по прибутку також зріс, що свідчить про ефективність фінансового планування. Водночас кількість бракованої продукції залишилася стабільно низькою, хоча рівень рекламаций дещо збільшився, вказуючи на можливі проблеми з якістю. Занепокоєння викликає значне зниження ступеня задоволеності споживачів у 2023 році, що потребує додаткової уваги. Незважаючи на це, підприємству вдалося збільшити свою частку на ринку, що є позитивним сигналом про конкурентоспроможність продукції. Загалом, система планування виявилася ефективною в аспекті виконання планових показників, проте потребує вдосконалення у сфері підвищення якості продукції та задоволеності споживачів.

Наступним етапом дослідження є проведення експертної оцінки. Для цього було відібрано 4 експерти, рис. 2.13.

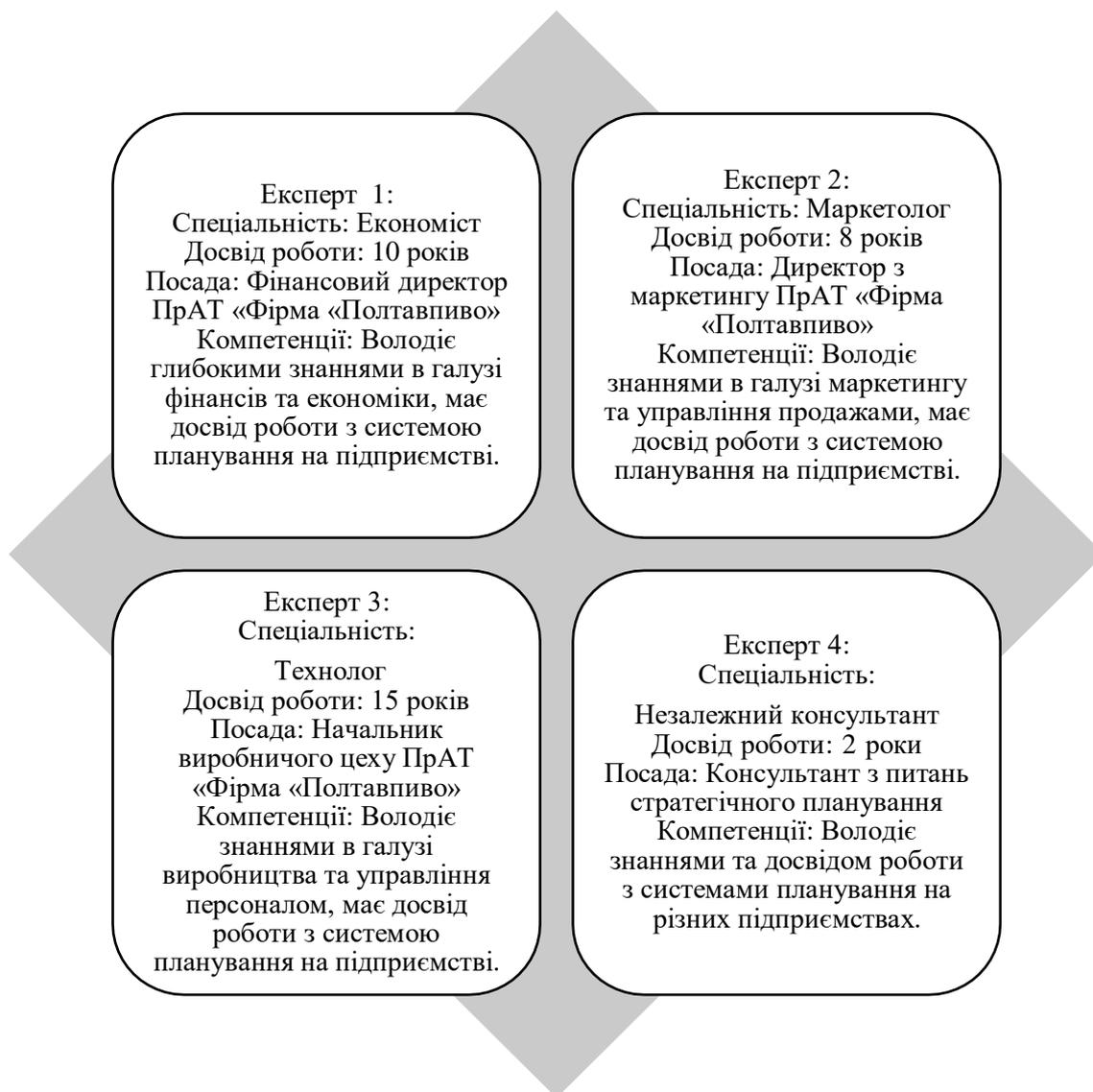


Рисунок 2.13 – Характеристика експертів оцінювання планування в системі менеджменту ПАТ "Фірма "Полтавпиво"

(розроблено автором на основі власних спостережень)

Отже, експертна група ПрАТ "Фірма «Полтавпиво»" складається з досвідчених фахівців у галузях фінансів, маркетингу, виробництва та стратегічного планування, що забезпечує всебічний аналіз ефективності системи планування підприємства. Фінансовий директор, директор з маркетингу та начальник виробничого цеху мають багаторічний досвід роботи на підприємстві, що дозволяє їм глибоко розуміти внутрішні процеси та специфіку планування. Незалежний

консультант додає зовнішній погляд на стратегію, що підвищує об'єктивність та різнобічність оцінки.

Проведемо далі оцінку ефективності системи планування на підприємстві, використовуючи для цього метод експертних оцінок, табл.2.11.

Таблиця 2.11 – Оцінка ефективності планування системи менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», бали

Показник, що оцінюється	Вагомість критерію оцінки	Оцінка Експерт 1	Оцінка Експерт 2	Оцінка Експерт 3	Оцінка Експерт 4
Оцінка ефективності планування за прибутком					
Рентабельність активів (ROA)	0,25	0,7	0,8	0,6	0,7
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,25	0,8	0,7	0,9	0,8
Рентабельність залученого капіталу (ROI)	0,14	0,6	0,5	0,7	0,6
Валова рентабельність	0,15	0,7	0,6	0,8	0,7
Рентабельність операційної діяльності	0,11	0,6	0,5	0,7	0,6
Рентабельність звичайної діяльності	0,1	0,8	0,7	0,9	0,8
Разом	1	4,2	3,8	4,6	4,2
Показники ефективності планування в системі менеджменту підприємства за коефіцієнтами					
Коефіцієнт виконання плану по випуску продукції	0,1	0,4	0,3	0,5	0,4
Коефіцієнт виконання плану по продажах	0,1	0,3	0,4	0,5	0,3
Коефіцієнт виконання плану по прибутку	0,1	0,4	0,3	0,5	0,2
Кількість бракованої продукції	0,1	0,3	0,4	0,2	0,3
Рівень рекламаций	0,1	0,2	0,3	0,1	0,2
Ступінь задоволеності споживачів	0,1	0,3	0,4	0,5	0,8
Частка ринку	0,15	0,7	0,6	0,8	0,7
Конкурентна перевага	0,15	0,6	0,2	0,3	0,4
Позиціонування підприємства на ринку	0,1	0,5	0,6	0,4	0,3
Всього	1	3,7	3,5	3,8	3,6
Загальна оцінка		7,9	7,3	8,4	7,8

Примітка. Розроблено автором

Оцінка ефективності планування за прибутком у ПрАТ "Фірма «Полтавпиво»" свідчить про позитивні результати. Найвищі оцінки отримала рентабельність власного капіталу (ROE) та рентабельність звичайної діяльності, що вказує на ефективне використання власних ресурсів та стабільний прибуток від основної діяльності. Рентабельність активів (ROA) та валова рентабельність також отримали високі оцінки, підтверджуючи загальну ефективність управління активами та прибутковість виробництва. Загальна середня оцінка ефективності планування за прибутком від експертів коливається від 3,8 до 4,6 з 5 можливих, що є високим показником. Це вказує на ефективне планування та реалізацію стратегій, що сприяють прибутковості підприємства. Однак, оцінка рентабельності залученого капіталу (ROI) є дещо нижчою, що може свідчити про необхідність вдосконалення в цій області.

В цілому, експертні оцінки підтверджують, що система планування в ПрАТ "Фірма «Полтавпиво»" є ефективною та добре налаштованою для досягнення фінансових цілей, проте існує певний потенціал для поліпшення, особливо в аспекті залученого капіталу.

Оцінка ефективності планування в системі менеджменту ПрАТ "Фірма «Полтавпиво»" за коефіцієнтами свідчить про середній рівень виконання планових показників. Загальні оцінки коливаються від 3,5 до 3,8 з 5 можливих, що вказує на стабільність у багатьох аспектах діяльності підприємства, але водночас наявні області для покращення.

Частка ринку та ступінь задоволеності споживачів отримали найвищі оцінки (0,7-0,8), що свідчить про ефективність маркетингових стратегій та високу якість обслуговування клієнтів.

Коефіцієнти виконання плану по випуску продукції та продажах демонструють відносно високі оцінки (0,3-0,5), що вказує на здатність підприємства досягати поставлених виробничих і збутових цілей.

Рівень рекламаций та кількість бракованої продукції отримали нижчі оцінки (0,1-0,4), що вказує на необхідність вдосконалення системи контролю якості.

Конкурентна перевага та позиціонування підприємства на ринку мають середні оцінки (0,2-0,6), що вказує на потенціал для покращення стратегічного планування та маркетингових заходів.

Загалом, система планування ПрАТ "Фірма «Полтавпиво»" працює ефективно, але потребує деяких покращень для підвищення якості продукції та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Відобразимо результати дослідження на рис. 2.14.

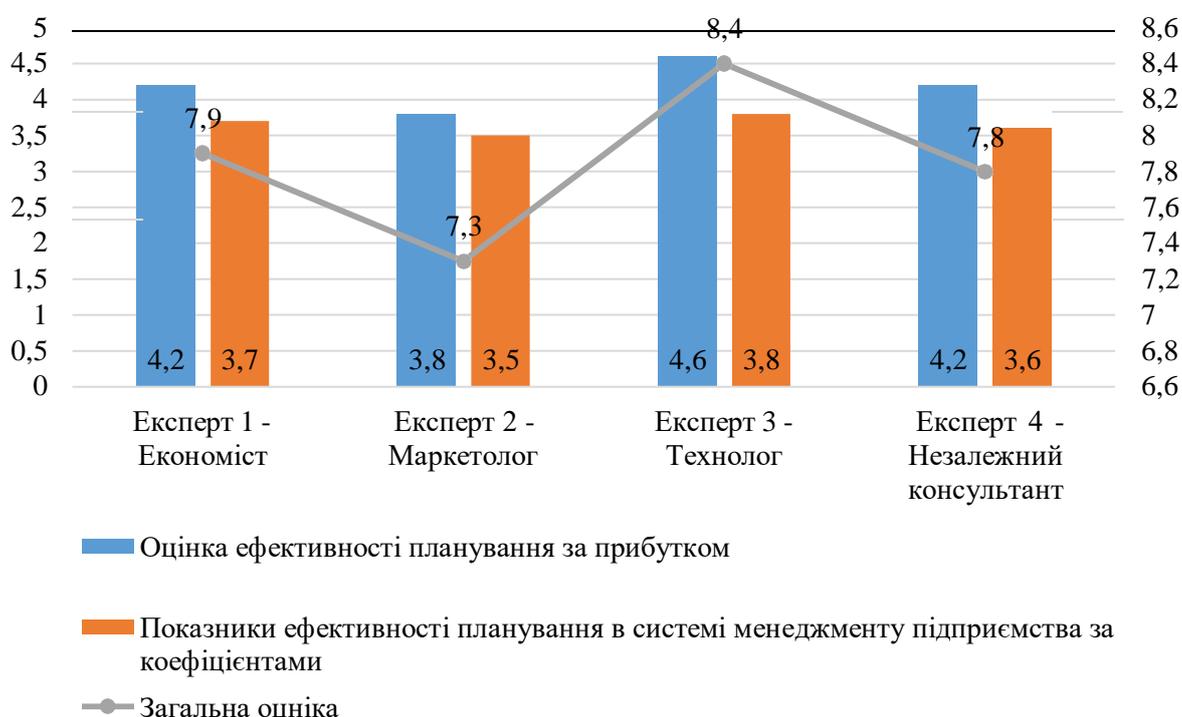


Рисунок 2.14 – Загальні результати оцінки ефективності планування системи менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», бали

Оцінка ефективності планування системи менеджменту ПрАТ "Фірма «Полтавпиво»" за результатами експертної оцінки показала загалом позитивні результати, проте з різними ступенями оцінки за прибутковістю та коефіцієнтами.

- Економіст (Експерт 1): Загальна оцінка 7,9. Висока оцінка ефективності планування за прибутком (4,2) свідчить про впевненість у фінансових показниках підприємства. Оцінка за коефіцієнтами (3,7) вказує на необхідність покращення операційних показників.

- Маркетолог (Експерт 2): Загальна оцінка 7,3. Відносно нижча оцінка ефективності планування за прибутком (3,8) може вказувати на вразливості в маркетингових стратегіях, які впливають на прибутковість. Оцінка за коефіцієнтами (3,5) свідчить про можливі проблеми з виконанням планів продажів та ринкових позицій.

- Технолог (Експерт 3): Загальна оцінка 8,4. Найвища оцінка ефективності планування за прибутком (4,6) свідчить про впевненість у виробничих процесах та їх впливі на фінансові результати. Висока оцінка за коефіцієнтами (3,8) показує, що виробничі процеси добре налагоджені, але є простір для вдосконалення.

- Незалежний консультант (Експерт 4): Загальна оцінка 7,8. Висока оцінка ефективності планування за прибутком (4,2) відображає позитивне ставлення до стратегічного планування. Оцінка за коефіцієнтами (3,6) вказує на необхідність вдосконалення деяких аспектів операційної діяльності.

Отже, експерти з різних сфер надали загалом позитивні оцінки ефективності планування ПрАТ "Фірма «Полтавпиво»", з середньою загальною оцінкою близько 7,85. Найвищу оцінку було надано технологом, що свідчить про ефективність виробничих процесів. Маркетолог надав найнижчу оцінку, що може вказувати на необхідність покращення маркетингових стратегій. В цілому, підприємство демонструє гарні фінансові результати та стабільну операційну діяльність, але є деякі області для вдосконалення, особливо в маркетингових та операційних процесах.

Наступним етапом дослідження планування в системі менеджменту є виявлення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз. На основі проведеного комплексного аналізу в даному розділі, сформуємо матрицю SWOT-аналізу, табл.2.12.

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має значні сильні сторони, такі як висока рентабельність, якісна продукція, сильні ринкові позиції, досвідчений персонал та фінансова стійкість, що забезпечують їй конкурентні переваги на ринку. Проте підприємству необхідно вдосконалювати маркетингову та логістичну системи, а також зменшувати залежність від постачальників сировини. Можливості для

зростання включають розширення ринків збуту, впровадження нових технологій та розширення асортименту.

Таблиця 2.12 – SWOT-аналіз ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>1. Висока рентабельність свідчить про ефективне використання ресурсів підприємства.</p> <p>2. Якісна продукція свідчить низький рівень браку та рекламацій, а також високий ступінь задоволеності споживачів.</p> <p>3. Сильні позиції на ринку. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має значну частку ринку та лідируючі позиції в своєму сегменті.</p> <p>4. Досвідчений персонал. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має кваліфікований та досвідчений персонал, який є цінним активом підприємства.</p> <p>5. Сильна фінансова стійкість. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» має стійке фінансове становище, що дозволяє їй інвестувати в розвиток та реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.</p>	<p>1. Недостатньо розвинена система маркетингу. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує вдосконалення системи маркетингу, щоб більш ефективно просувати свою продукцію на ринку та стимулювати попит.</p> <p>2. Недостатньо розвинена система логістики. ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» потребує вдосконалення системи логістики, щоб знизити витрати на транспортування та зберігання продукції.</p> <p>3. Залежність від постачальників сировини та матеріалів, що може негативно вплинути на її діяльність у разі виникнення проблем з постачанням.</p>
Можливості	Загрози
<p>1. Зростання ринку пива. Ринок пива в Україні зростає, що відкриває для ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» можливості для розширення виробництва та збільшення продажів.</p> <p>2. Збільшення експорту продукції на нові ринки, що дозволить їй диверсифікувати ризики та збільшити доходи.</p> <p>3. Впровадження нових технологій виробництва, що дозволить знизити витрати, підвищити якість продукції та стати більш конкурентоспроможною.</p> <p>4. Розширення асортименту продукції, щоб задовольнити потреби нових груп споживачів та збільшити обсяги продажів.</p> <p>5. Зміцнення партнерських відносин з постачальниками та дистриб'юторами, що дозволить їй покращити умови постачання</p>	<p>1. Зростання конкуренції. На ринку пива зростає конкуренція, що може призвести до втрати частки ринку ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».</p> <p>2. Зміна смакових вподобань споживачів може призвести до зниження попиту на продукцію ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».</p> <p>3. Зростання цін на сировину та матеріали може призвести до збільшення витрат та зниження їрентабельності.</p> <p>4. Зміна державного регулювання ринку пива може негативно вплинути на діяльність ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».</p> <p>5. Війна в Україні та її наслідки можуть призвести до зниження купівельної спроможності населення та зменшення попиту на пиво.</p>

Примітка. Розроблено автором

Водночас, загрози, такі як зростання конкуренції, зміна смакових вподобань споживачів, зростання цін на сировину та зміни в державному регулюванні, потребують пильної уваги та розробки стратегій для їх подолання.

Від так, можемо зробити висновок, що проблеми планування підприємства ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включають недостатню розвиненість маркетингової системи, що обмежує ефективне просування продукції та стимулювання попиту. Недостатньо оптимізована система логістики призводить до підвищених витрат на транспортування та зберігання. Залежність від постачальників сировини створює ризики у випадку перебоїв у постачанні. Відсутність гнучкості в адаптації до змін ринкових умов та конкуренції може знизити конкурентоспроможність підприємства. Додатково, потреба в постійному впровадженні нових технологій та інновацій для підтримки якості та ефективності виробництва також є викликом у процесі планування.

Таким чином, система планування ПАТ "Фірма «Полтавпиво»" є комплексною та структурованою, охоплюючи всі ключові аспекти діяльності підприємства. Відповідальність за розробку та реалізацію різних видів планів покладено на відповідних керівників, що забезпечує цілісність та узгодженість стратегічних, тактичних та оперативних рішень. Такий підхід дозволяє ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до змін ринкових умов та забезпечувати досягнення довгострокових цілей. Крім того, чіткий розподіл відповідальності сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи кожного підрозділу. Загалом, ця система планування сприяє стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Оцінка ефективності планування системи менеджменту ПрАТ "Фірма «Полтавпиво»" показує, що середня загальна оцінка ефективності планування за прибутком та коефіцієнтами становить від 7,3 до 8,4 балів з 10 можливих, що свідчить про високий рівень ефективності. Високі показники рентабельності активів, власного та залученого капіталу свідчать про позитивний вплив планування на фінансові результати підприємства. Оцінка за коефіцієнтами також демонструє стабільні результати, зокрема, у виконанні плану по випуску продукції,

продажах та прибутку, хоча є певні виклики у зменшенні кількості бракованої продукції та рівні рекламаций. Стабільно високий рівень задоволеності споживачів та зростаюча частка ринку підтверджують ефективність маркетингових стратегій. Загалом, система планування в ПрАТ "Фірма «Полтавпиво»" є ефективною, проте потребує незначного вдосконалення в деяких аспектах для досягнення ще кращих результатів.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи дослідження ефективності планування в системі менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво», сформовано наступні висновки:

1) ефективне управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залежить від скоординованої роботи об'єкта та суб'єкта управління. Вищий менеджмент визначає стратегічні цілі та завдання, середній менеджмент організовує їх виконання, а операційний персонал реалізує безпосередньо виробничі процеси. Всі рішення приймаються з урахуванням можливостей і ресурсів об'єкта управління, а також з орієнтацією на ринкові вимоги і регуляторні стандарти. Загалом, кількість працівників підприємства залишається стабільною, з відносною зміною лише на рівні 3%. Однак, варто звернути увагу на збільшення кількості працівників пенсійного віку, що може вплинути на динаміку робочого колективу. Освітня структура персоналу показує зниження чисельності працівників із середньою освітою та початковим рівнем вищої освіти, однак збільшення кількості магістрів. Показники плинності кадрів вказують на збільшення оновлення та вибуття персоналу, що може вимагати уваги в контексті стратегій управління персоналом. Нарешті, структура фонду заробітної плати показує зростання як загальної суми, так і окремих її складових, особливо фонду додаткової заробітної плати, що може свідчити про стратегічні зміни в оплаті праці на підприємстві;

2) підприємство ПрАТ "Фірма «Полтавпиво» виявило позитивну тенденцію у зростанні більшості показників у період з 2021 по 2023 рр. Зокрема, спостерігається значний зріст вартості капіталу та ресурсів, а також обсягу

реалізованої продукції та чистого доходу. Однак, варто звернути увагу на деяке зниження чисельності працівників та вартості нематеріальних активів. Підприємство ПрАТ "Фірма «Полтавпиво» продемонструвало значний ріст більшості економічних та фінансових показників у період з 2021 по 2022 рік, проте було зафіксовано деяке зниження деяких показників у 2023 році. Незважаючи на це, загальна динаміка свідчить про певну стабільність та потенціал розвитку підприємства, хоча, можливо, потрібні заходи для вдосконалення деяких аспектів управління ресурсами та оптимізації витрат;

3) система планування ПАТ "Фірма «Полтавпиво»" є комплексною та структурованою, охоплюючи всі ключові аспекти діяльності підприємства. Відповідальність за розробку та реалізацію різних видів планів покладено на відповідних керівників, що забезпечує цілісність та узгодженість стратегічних, тактичних та оперативних рішень. Такий підхід дозволяє ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до змін ринкових умов та забезпечувати досягнення довгострокових цілей. Крім того, чіткий розподіл відповідальності сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи кожного підрозділу. Загалом, ця система планування сприяє стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Оцінка ефективності планування системи менеджменту ПрАТ "Фірма «Полтавпиво»" показує, що середня загальна оцінка ефективності планування за прибутком та коефіцієнтами становить від 7,3 до 8,4 балів з 10 можливих, що свідчить про високий рівень ефективності. Високі показники рентабельності активів, власного та залученого капіталу свідчать про позитивний вплив планування на фінансові результати підприємства. Оцінка за коефіцієнтами також демонструє стабільні результати, зокрема, у виконанні плану по випуску продукції, продажах та прибутку, хоча є певні виклики у зменшенні кількості бракованої продукції та рівні рекламаций. Стабільно високий рівень задоволеності споживачів та зростаюча частка ринку підтверджують ефективність маркетингових стратегій.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПРАТ «ФІРМА «ПОЛТАВПИВО»

3.1. Рекомендації по удосконаленню планування в системі менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» - одна з провідних компаній у пивоварній галузі України. Ефективність її діяльності значною мірою залежить від якості управління, а особливо від процесів планування. Планування в системі менеджменту підприємства є ключовим фактором для досягнення стратегічних цілей, оптимізації ресурсів та адаптації до змін ринкових умов. Однак, дослідження ефективності показало, що незважаючи на високий рівень загальної ефективності планування, який оцінюється від 7,3 до 8,4 балів з 10 можливих, існують певні проблеми та виклики, які потребують уваги та вдосконалення.

Серед основних проблем планування на ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» виділяються недостатня розвиненість маркетингової системи, що обмежує ефективне просування продукції та стимулювання попиту, а також недостатньо оптимізована система логістики, яка призводить до підвищених витрат на транспортування та зберігання. Залежність від постачальників сировини створює додаткові ризики у випадку перебоїв у постачанні. Відсутність гнучкості в адаптації до змін ринкових умов та конкуренції також може знизити конкурентоспроможність підприємства. Крім того, потреба в постійному впровадженні нових технологій та інновацій для підтримки якості та ефективності виробництва є ще одним значним викликом у процесі планування.

Удосконалення планування в системі менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» є ключовим фактором для підвищення ефективності управління та конкурентоспроможності підприємства. Впровадження стратегічного та гнучкого планування, інтеграція між підрозділами, підвищення кваліфікації персоналу та

використання сучасних технологій сприятиме досягненню довгострокових цілей підприємства. Отже, вище наведене свідчить про потребу у вирішенні наведених проблем.

Таблиця 3.1 – Проблеми планування в системі менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» та напрямки їхнього вирішення

Проблема	Заходи щодо її вирішення	Характеристика заходу
Недостатньо розвинена система маркетингу	Розробка та впровадження комплексної маркетингової стратегії. Збільшення бюджету на маркетинг. Використання нових маркетингових інструментів та каналів комунікації. Покращення роботи зі споживачами.	Розробка стратегії, яка буде враховувати цілі підприємства, його цільову аудиторію та конкурентне середовище. Збільшення витрат на рекламу, PR, просування продукції в Інтернеті тощо. Використання таких інструментів, як контент-маркетинг, email-маркетинг, SMM тощо. Проведення досліджень ринку, опитувань споживачів, аналіз відгуків.
Недостатньо розвинена система логістики	Оптимізація маршрутів доставки продукції. Використання сучасних логістичних технологій. Зниження витрат на зберігання продукції.	Розробка оптимальних маршрутів доставки з урахуванням відстані, часу та витрат. Використання систем GPS-навігації, TMS-систем тощо. Оренда або будівництво складських приміщень з оптимальними умовами зберігання продукції.
Залежність від постачальників	Диверсифікація постачальників сировини та матеріалів. Укладення довгострокових контрактів з постачальниками. Створення власних запасів сировини та матеріалів.	Пошук нових постачальників, які пропонують якісну продукцію за конкурентними цінами. Укладення контрактів, які гарантують фіксовані ціни та обсяги поставок. Створення запасів на випадок перебоїв з постачанням.

Примітка. Розроблено автором

Згідно табл.3.1, проблеми планування в системі менеджменту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» включають недостатньо розвинену систему маркетингу, логістики та залежність від постачальників. Для вирішення цих проблем запропоновано комплекс заходів, таких як розробка маркетингової стратегії, оптимізація логістичних процесів та диверсифікація постачальників. Ці заходи спрямовані на покращення ефективності управління та забезпечення стабільного розвитку підприємства.

Розглянемо наведені заходи більш детально, а також обґрунтуємо можливість їхньої реалізації.

1. Недостатньо розвинена система маркетингу. Реалізація заходів з метою підвищення ефективності планування в системі менеджменту ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" є доцільною з кількох причин, рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Доцільність реалізації заходів з метою підвищення ефективності планування в системі менеджменту ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" (розроблено автором на основі власних спостережень)

Отже, реалізація цих заходів не лише допоможе підвищити ефективність планування в системі менеджменту ПрАТ "Фірма "Полтавпиво", але й сприятиме загальному зростанню підприємства та його позиціонуванню на ринку. Водночас, будь-які зміни можуть зіткнутись із спротивом, для прикладу збільшення бюджету на маркетинг може стати проблемою, особливо у випадку недостатніх фінансових ресурсів або конкуренції за виділення коштів у компанії. Частина персоналу чи

керівництва можуть бути проти змін, які вимагаються для впровадження нових маркетингових стратегій та інструментів. Введення нових маркетингових інструментів може викликати несподівані реакції споживачів чи конкурентів, що потребуватиме швидкої адаптації. Для уникнення наведених проблем, необхідно спочатку сформувати цільову аудиторію та напрямки позиціонування табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Цільова аудиторія та напрямки позиціонування як елементи рекомендованої маркетингової стратегії ПрАТ "Фірма "Полтавпиво"

1. Визначення цільової аудиторії:	
Споживачі:	
Чоловіки та жінки віком від 21 до 55 р.	Цінують якість, смак та натуральність пива.
Жителі міст України з населенням понад 50 000 чоловік.	Віддають перевагу традиційним сортам пива.
Люди з середнім та високим рівнем доходу.	Ведуть активний спосіб життя, цікавляться спортом та розвагами.
Використовують соціальні мережі та інші онлайн-канали для отримання інформації.	
Бізнес-клієнти:	
Ресторани, бари, кафе.	Цінують стабільність поставок, високу якість продукції та лояльні ціни.
Магазини роздрібної торгівлі.	Прагнуть до довгострокового співробітництва.
Оптовики.	Використовують традиційні канали комунікації (телефон, електронна пошта).
2. Розробка позиціонування:	
Лідер українського ринку пива:	Пиво для справжніх чоловіків:
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» - це найстаріше та найвідоміше пивоварне підприємство України.	Пиво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» - це міцний, насичений та ароматний напій, який підкреслить вашу мужність та силу.
Компанія пропонує широкий асортимент високоякісного пива, яке відповідає найвищим стандартам.	З пивом ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» ви завжди будете в центрі уваги.
ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» - це синонім традицій, якості та надійності.	Це пиво для тих, хто не боїться труднощів і завжди готовий до нових викликів.
Пиво для сімейного відпочинку:	
Пиво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» - це чудовий напій для сімейного відпочинку та дружніх зустрічей.	
З ним ви завжди будете мати про що поговорити та весело провести час.	
Пиво ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» - це смак, який об'єднує.	

Примітка. Розроблено автором

Згідно табл.3.1, цільова аудиторія ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" включає споживачів у віці від 21 до 55 років, які цінують якість та натуральність пива, а

також бізнес-клієнтів, такі як ресторани, бари, кафе та магазини роздрібної торгівлі. Розробка позиціонування спрямована на підкреслення лідерства на ринку та створення унікальних образів продукту: "пиво для справжніх чоловіків" та "пиво для сімейного відпочинку", що відповідає потребам і смакам цільових сегментів.

Наступним етапом дослідження є обґрунтування комплексу маркетингу, табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Елементи комплексу маркетингу ПрАТ "Фірма "Полтавпиво"

Продукт:	
Розширення асортименту продукції:	Підвищення якості продукції:
Розробка нових сортів пива, які відповідають сучасним preferencias споживачів.	Впровадження нових технологій виробництва.
Випуск сезонних сортів пива.	Використання високоякісної сировини.
Розробка пива з фруктовими та ягідними flavorings.	Постійний контроль якості продукції.
Випуск пива в крафтових стилях.	
Ціна:	
Гнучка цінова політика:	Використання цінових стратегій, орієнтованих на конкуренцію:
Запропонувати різні ціни на пиво залежно від сорту, упаковки та каналу розповсюдження.	Встановити ціни на пиво, які є конкурентними на ринку.
Надати знижки великим оптовим покупцям.	Пропонувати більш вигідні ціни на пиво, ніж у конкурентів.
Проводити промо-акції та розпродажі.	Пропонувати більш вигідні ціни на пиво для цільових груп споживачів.
Просування:	
Активна рекламна кампанія:	Розвиток онлайн-маркетингу:
Розміщення реклами на телебаченні, радіо, в друкованих ЗМІ та Інтернеті.	Створення та просування сайту підприємства.
Використання зовнішньої реклами (білборди, лайтбокси, банери).	Використання соціальних мереж для спілкування з цільовою аудиторією.
Стимулювання збуту:	Канали розподілу:
Проведення дегустацій пива.	Розширення дистриб'юторської мережі:
Роздача промо-матеріалів (буклети, календарі, ручки).	Співпраця з новими дистриб'юторами та роздрібними торговцями.
Проведення конкурсів та розіграшів.	Вихід на нові ринки збуту.
Надання знижок та бонусів покупцям.	Розвиток онлайн-продажів.

Примітка. Розроблено автором

Елементи комплексу маркетингу ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" охоплюють широкий спектр стратегій та заходів, спрямованих на розвиток та просування продукції на ринку. Розширення асортименту продукції та підвищення якості продукції дозволяють компанії відповідати потребам різних сегментів споживачів. Гнучка цінова політика та цінові стратегії, орієнтовані на конкуренцію, допомагають забезпечити конкурентоспроможність продукції. Активна рекламна кампанія та розвиток онлайн-маркетингу сприяють підвищенню обізнаності бренду серед цільової аудиторії. Стимулювання збуту через проведення дегустацій, роздачу промо-матеріалів та надання знижок допомагають залучити увагу та зацікавленість споживачів. Розвиток дистриб'юторської мережі та розвиток онлайн-продажів сприяють розширенню каналів розподілу продукції.

Відобразимо в табл. 3.3 витрати на реалізацію заходів маркетингу.

Таблиця 3.3 – Бюджет витрат на реалізацію маркетингу ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка у загальному бюджеті
1.Реклама	2000	40%
-Телебачення	800	16%
-Радіо	400	8%
-Друковані ЗМІ	300	6%
-Інтернет	500	10%
2.Онлайн-маркетинг	1500	30%
-Сайт	300	6%
-Соціальні мережі	500	10%
-Контент-маркетинг	400	8%
- Контекстна реклама	300	6%
3.Стимулювання збуту	1000	20%
-Дегустації	300	6%
-Промо-матеріали	200	4%
-Конкурси та розіграші	200	4%
- Знижки та бонуси	300	6%
4.Дистрибуція	500	10%
-Навчання персоналу	200	4%
- Логістичні послуги	150	3%
- Маркетингові заходи	150	3%
Разом	5000	100%

Примітка. Розроблено автором

Структура витрат на маркетинг ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» демонструє збалансований підхід до рекламно-маркетингових заходів. Найбільш значущою часткою у бюджеті є реклама, яка складає 40% від загальної суми. Особливу увагу приділено онлайн-маркетингу, який займає 30% бюджету. Стимулювання збуту та дистрибуція також отримали відповідну увагу, кожна із них складає 20% та 10% відповідно. Ця структура відображає важливість різноманітних каналів комунікації та стратегій для ефективного розвитку бізнесу.

Очікується, що інвестування в рекламу на різних платформах, таких як телебачення, радіо, друковані ЗМІ та Інтернет, забезпечить значний приріст усвідомленості бренду серед цільової аудиторії. Онлайн-маркетинг, зокрема веб-сайт, соціальні мережі, контент-маркетинг та контекстна реклама, сприятимуть покращенню взаємодії з клієнтами та збільшенню обсягів продажів через Інтернет.

Стимулювання збуту через проведення дегустацій, роздачу промо-матеріалів, конкурсів та розіграшів, а також надання знижок та бонусів, очікується, що залучить увагу споживачів та підвищить лояльність до бренду.

З вдосконаленням дистрибуційної мережі та маркетингових заходів очікується розширення географії присутності на ринках та підвищення ефективності продажів.

Таким чином, очікується загальне зростання обсягів продажів, підвищення свідомості бренду та збільшення лояльності клієнтів, що в результаті призведе до підвищення прибутковості та конкурентоспроможності ПрАТ "Фірма «Полтавпиво» на ринку.

2. Недостатньо розвинена система логістики. Розробка оптимальних маршрутів доставки є ключовим елементом ефективного планування системи маркетингу, оскільки вона дозволяє зменшити витрати на транспортування та підвищити швидкість доставки продукції. Використання систем GPS-навігації та TMS-систем (систем управління транспортними потоками) допоможе забезпечити точне визначення маршрутів та оптимізацію часу доставки.

Оренда або будівництво складських приміщень з оптимальними умовами зберігання продукції також є важливим кроком для ефективного планування. Це дозволить забезпечити надійне зберігання продукції і зменшити ризик втрат та пошкоджень під час зберігання.

Ці заходи не лише сприятимуть покращенню логістики та забезпеченню своєчасної доставки продукції, але й допоможуть знизити витрати та оптимізувати роботу маркетингового відділу. Такий підхід до планування дозволить ефективно використовувати ресурси та підвищити конкурентоспроможність ПрАТ "Фірма «Полтавпиво» на ринку. Розробимо проект для реалізації наведених рекомендацій.

1. Мета проекту полягає у підвищенні ефективності та надійності системи логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво». Зниженні витрат на транспортування та зберігання продукції. Покращенні якості обслуговування клієнтів. Збільшенні конкурентної переваги підприємства.

2. Завдання проекту:

1. Провести аудит існуючої системи логістики ПрАТ «Фірма «Полтавпиво».

2. Визначити основні проблеми та недоліки системи логістики.

3. Розробити стратегію розвитку системи логістики.

4. Впровадити нові логістичні технології.

5. Оптимізувати маршрути доставки продукції.

6. Автоматизувати складські процеси.

7. Підвищити кваліфікацію персоналу логістичної служби.

3. Очікувані результати проекту:

зниження витрат на транспортування та зберігання продукції на 10%;

скорочення часу доставки продукції клієнтам на 20%;

зменшення кількості рекламацій на 5%;

покращення рівня задоволеності клієнтів обслуговуванням;

збільшення частки ринку пива прат «фірма «полтавпиво» на 2%.

Відобразимо в табл. 3.4 етапи реалізації проекту.

Таблиця 3.4 – Етапи реалізації проекту ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Етап	Складові процесу
Етап 1. Аудит існуючої системи логістики	
Аналіз транспортної інфраструктури.	Наявність та стан власного автопарку.
	Використання послуг сторонніх перевізників.
	Стан транспортних засобів.
	Наявність та стан складських приміщень.
	Умови зберігання продукції.
Аналіз інформаційних систем.	Наявність та стан програмного забезпечення для управління логістичними процесами.
	Використання систем GPS-навігації.
	Можливість автоматизації складських процесів.
Аналіз кадрового забезпечення.	Кваліфікація персоналу логістичної служби.
	Наявність необхідних знань та навичок.
	Потреба в навчанні та підвищенні кваліфікації.
Етап 2. Визначення основних проблем та недоліків системи логістики	Високі витрати на транспортування та зберігання продукції.
	Тривалі терміни доставки продукції клієнтам.
	Низький рівень обслуговування клієнтів.
	Високий рівень рекламацій.
	Втрати продукції внаслідок пошкодження або псування.
	Неефективне використання складських приміщень.
	Застарілі інформаційні системи.
	Низька кваліфікація персоналу логістичної служби.
Етап 3. Розробка стратегії розвитку системи логістики	Визначення пріоритетних напрямків розвитку системи логістики.
	Вибір логістичних технологій, які будуть використовуватися.
	Розробка плану оптимізації маршрутів доставки продукції.
	Розробка плану автоматизації складських процесів.
	Розробка плану підготовки та навчання персоналу логістичної служби.
Етап 4. Впровадження нових логістичних технологій	Закупівля та впровадження програмного забезпечення для управління логістичними процесами.
	Встановлення систем GPS-навігації на транспортні засоби.
	Впровадження систем автоматизації складських процесів.
	Навчання персоналу логістичної служби роботі з новими логістичними технологіями.
Етап 5. Оптимізація маршрутів доставки продукції	Використання програмного забезпечення для оптимізації маршрутів.
	Залучення сторонніх логістичних операторів.
	Створення власної дистриб'юторської мережі.

Примітка. Розроблено автором

Наведені етапи реалізації проекту ПрАТ "Фірма «Полтавпиво» включають в себе аудит існуючої системи логістики, визначення проблем та недоліків, розробку

стратегії розвитку системи логістики, впровадження нових технологій та оптимізацію маршрутів доставки.

На першому етапі проводиться аналіз транспортної інфраструктури, інформаційних систем та кадрового забезпечення, що дозволяє з'ясувати наявність проблем та недоліків.

Другий етап визначає основні проблеми, такі як високі витрати, тривалі терміни доставки, низький рівень обслуговування та інші, які потребують уваги та вирішення.

Третій етап передбачає розробку стратегії розвитку, в якій визначаються пріоритетні напрямки розвитку системи логістики та плани оптимізації маршрутів та автоматизації процесів.

На четвертому етапі впроваджуються нові логістичні технології, які допомагають оптимізувати процеси та підвищувати ефективність.

Останній етап передбачає оптимізацію маршрутів доставки та залучення сторонніх логістичних операторів для забезпечення більш швидкої та ефективної доставки продукції.

Загальна логічна послідовність цих етапів дозволяє систематично вирішувати проблеми та покращувати логістичні процеси в ПрАТ "Фірма «Полтавпиво», що в кінцевому підсумку допомагає оптимізувати витрати та підвищувати якість обслуговування.

Проект буде реалізовано протягом 2 років. Очікується, що перші результати проекту будуть отримані через 6 місяців. Та дозволить ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» значно підвищити ефективність та надійність системи логістики. Це призведе до зниження витрат на транспортування та зберігання продукції, а також до покращення якості обслуговування клієнтів. В результаті ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» зможе отримати значну конкурентну перевагу на ринку.

3. Залежність від постачальників. Диверсифікація постачальників сировини та матеріалів є ключовою стратегією для зменшення ризику, пов'язаного з можливими проблемами у роботі певного постачальника. Розподілення ризику між

кількома постачальниками дозволяє уникнути можливих перерв у постачанні та забезпечує стабільність виробничих процесів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Диверсифікація постачальників сировини та матеріалів ПрАТ «Фірма «Полтавпиво»

Переваги	Недоліки
Зниження ризиків: Зменшення залежності від одного постачальника, що робить бізнес більш стійким до проблем, таких як перебої в роботі, зміни цін або зниження якості. Забезпечення альтернативних джерел сировини та матеріалів у разі виникнення проблем з одним постачальником.	Збільшення витрат: Пошук та залучення нових постачальників може потребувати додаткових витрат на маркетинг, переговори та тестування продукції. Управління більшою кількістю постачальників може ускладнити процес закупівель та логістики.
Покращення конкурентних позицій: Можливість отримати більш вигідні ціни та умови постачання завдяки конкуренції між постачальниками. Доступ до ширшого спектру сировини та матеріалів, що може дати можливість розробляти нові продукти або покращувати існуючі.	Складність управління якістю: Забезпечення відповідності сировини та матеріалів від різних постачальників єдиним стандартам якості може потребувати додаткових зусиль з контролю та моніторингу. Можливість виникнення розбіжностей у якості продукції від різних постачальників.
Підвищення гнучкості: Можливість швидко переключатися на альтернативних постачальників у разі зміни ринкових умов або потреб бізнесу. Зменшення залежності від геополітичних факторів, таких як санкції або політична нестабільність.	Зниження економії за рахунок масштабу: Закупівля менших обсягів у більшій кількості постачальників може призвести до втрати економії за рахунок масштабу, що може негативно вплинути на рентабельність.
Доступ до нових технологій та інновацій: Співпраця з різними постачальниками може дати доступ до нових технологій, інновацій та знань. Можливість співпрацювати з постачальниками для розробки нових продуктів або покращення існуючих.	Складність координації: Координація роботи з більшою кількістю постачальників може потребувати додаткових зусиль та ресурсів. Можливість виникнення проблем з комунікацією та узгодженням дій.

Примітка. Розроблено автором

Приймаючи рішення про диверсифікацію постачальників, слід врахувати такі фактори:

розмір та складність ланцюга постачань (чим більший і складніший ланцюг постачань, тим вища ймовірність виникнення проблем з одним постачальником. У таких випадках диверсифікація може бути більш важливою для зниження ризиків).

критичність сировини або матеріалів (якщо сировина або матеріали є критичними для виробництва продукції, то диверсифікація постачальників може бути більш важливою для забезпечення безперебійної роботи).

вартість перемикавання (якщо перехід на нового постачальника потребує значних витрат, то диверсифікація може бути менш вигідною).

Наявність альтернативних постачальників (якщо на ринку є декілька альтернативних постачальників, то диверсифікація може бути більш простою та економічно вигідною).

Відносини з постачальниками (якщо з існуючими постачальниками склалися міцні та надійні стосунки, то диверсифікація може бути не такою необхідною).

Відобразимо в табл. 3.6 потенційних партнерів, з більш вигідними умовами співпраці.

Таблиця 3.6 – Порівняння нинішніх постачальників ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" із потенційними постачальниками

Нинішній постачальник	Потенційний постачальник	Переваги зміни постачальника
ТОВ «Хопштайнер Україна»	ПП «Вода-Сервіс»	Більш низька ціна за доставку води
ПрАТ «Дубнохміль»	ТОВ "Джерело"	Більш широкий спектр сортів хмелю
ТОВ «Вертокийівка-Хміль»	ТОВ "Агро-Інвест"	Більш стійкий обсяг виробництва
СФГ «Еліта-хміль»	ТОВ "Промтехнології"	Більш доступні ціни на елітні сорти хмелю
ТОВ «Хміль України»	ТОВ "Хмельзавод"	Більш надійні терміни постачання
ТОВ "Полтававодоканал"	ПП "Вода-Сервіс"	Більш гнучкі умови оплати
ТОВ "Чиста вода"	ТОВ "Джерело"	Більш якісна вода
ТОВ "Водолей"	ПП "Вода-Сервіс"	Більш зручний сервіс доставки
ТОВ "Джерело"	ТОВ "Агро-Інвест"	Більш широкий спектр солодового екстракту
ТОВ "Агро-Інвест"	ТОВ "Промтехнології"	Більш доступні ціни на солодовий екстракт
ТОВ "Хмельзавод"	ТОВ "Еко-Продукт"	Більш широкий спектр натуральних добавок
ТОВ "Еко-Продукт"	ТОВ "Біо-Інновації"	Більш доступні ціни на інноваційні добавки

Примітка. Розроблено автором

Для того, щоб зробити правильний вибір постачальника, необхідно ретельно оцінити всі фактори, такі як ціна, якість продукції, терміни постачання, умови оплати, відгуки клієнтів та інші. Також рекомендується провести переговори з декількома постачальниками, щоб отримати найкращі умови співпраці. Вибір правильного постачальника може мати значний вплив на успіх підприємства. Тому важливо ретельно підійти до цього питання та зробити правильний вибір.

Укладення довгострокових контрактів з постачальниками є важливим кроком для забезпечення стабільних умов постачання і фіксації цін на сировину та матеріали. Це дозволяє підприємству уникнути коливань цін на ринку та забезпечити більшу передбачуваність витрат.

Створення власних запасів сировини та матеріалів також є важливим аспектом ефективного планування. Це дозволяє підприємству уникнути затримок у виробництві через можливі перебої в постачанні та забезпечити безперервну роботу виробничих ліній.

Пошук нових постачальників, які пропонують якісну продукцію за конкурентними цінами, може допомогти зменшити витрати на сировину та матеріали. Укладення контрактів, які гарантують фіксовані ціни та обсяги поставок, дозволяє забезпечити стабільність витрат та планувати бюджет більш ефективно.

Створення запасів на випадок перебоїв з постачанням є стратегічно важливим кроком для забезпечення безперебійності виробничих процесів. Це дозволяє уникнути можливих затримок у виробництві та вчасно задовольнити потреби споживачів.

Таким чином, наведені рекомендації спрямовані на вирішення основних проблем, які виникають у системі менеджменту ПрАТ "Фірма "Полтавпиво". Перша проблема полягає в недостатньо розвиненій системі маркетингу. Заходи, запропоновані для вирішення цієї проблеми, спрямовані на покращення взаємодії зі споживачами та на збільшення впливу на ринок через застосування сучасних маркетингових інструментів. Впровадження комплексної маркетингової стратегії, збільшення бюджету на маркетинг та використання нових каналів комунікації

допоможуть підприємству привернути увагу споживачів та підвищити впізнаваність бренду. Обсяг витрат становить 5000 тис.грн.

Друга проблема - недостатньо розвинена система логістики. Пропоновані заходи, такі як оптимізація маршрутів доставки та використання сучасних технологій у логістиці, спрямовані на зниження витрат та покращення ефективності поставок. Це дозволить підприємству ефективно керувати логістичними процесами та забезпечити швидку та якісну доставку продукції клієнтам. Тривалість реалізації проекту – 2 роки.

Нарешті, залежність від постачальників також може стати проблемою для підприємства. Рекомендації, щодо диверсифікації постачальників та укладення довгострокових контрактів, спрямовані на зменшення ризику виникнення перебоїв у постачанні сировини та матеріалів. Це дозволить забезпечити стабільність виробничого процесу та підтримати якість продукції на потрібному рівні.

Узагальнюючи, наведені рекомендації сприятимуть покращенню планування в системі менеджменту підприємства, допоможуть зменшити ризики та забезпечити стабільність виробничих процесів, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності ПрАТ "Фірма "Полтавпиво".

3.2. Економічне обґрунтування розроблених рекомендацій

В сучасних умовах конкурентного бізнесу, ефективне управління підприємством вимагає постійного аналізу й оцінки всіх аспектів його діяльності. Від розроблених стратегій та рекомендацій залежить не лише стабільність компанії, а й її успішність на ринку. У цьому контексті проведення економічного обґрунтування розроблених рекомендацій стає ключовим етапом для визначення їхньої доцільності та можливого впливу на фінансовий стан підприємства.

Для оцінки ефективності софрмованих заходів розвитку, необхідно провести прогнозування показників діяльності підприємства, для цього використаємо коефіцієнт апроксимації, який дозволяє оцінити ступінь адаптації компанії до

нововведень, враховуючи вплив внутрішніх змін на ефективність діяльності. Відобразимо на рис. 3.2-3.5 прогнозування показників прибутку на основі даних за 2019-2023 роки.

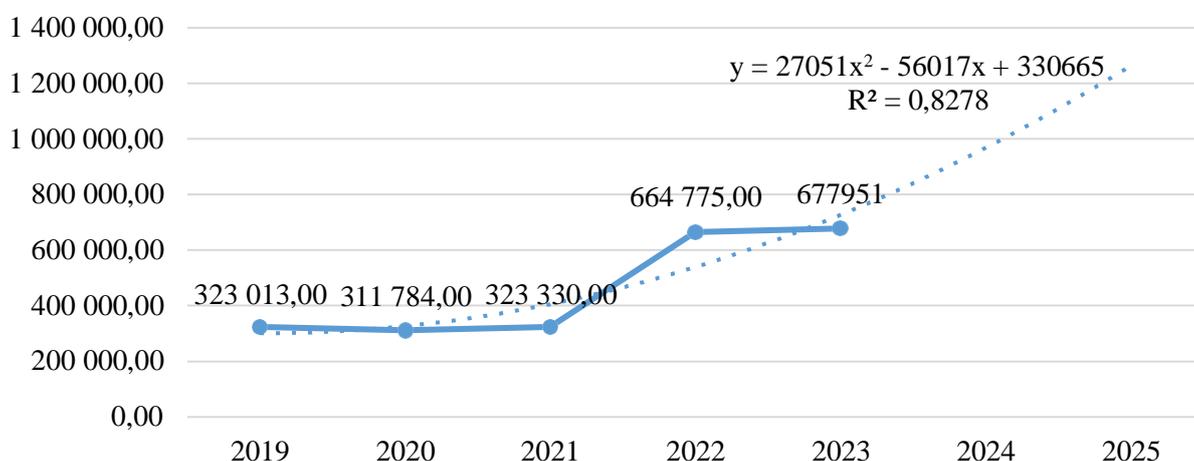


Рисунок 3.2 – Прогнозування виручки від реалізації ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" на 2024-2025 роки, тис.грн
(розроблено автором)

Відобразимо на рис.3.3 лінію тренду прогнозування валового прибутку підприємства.

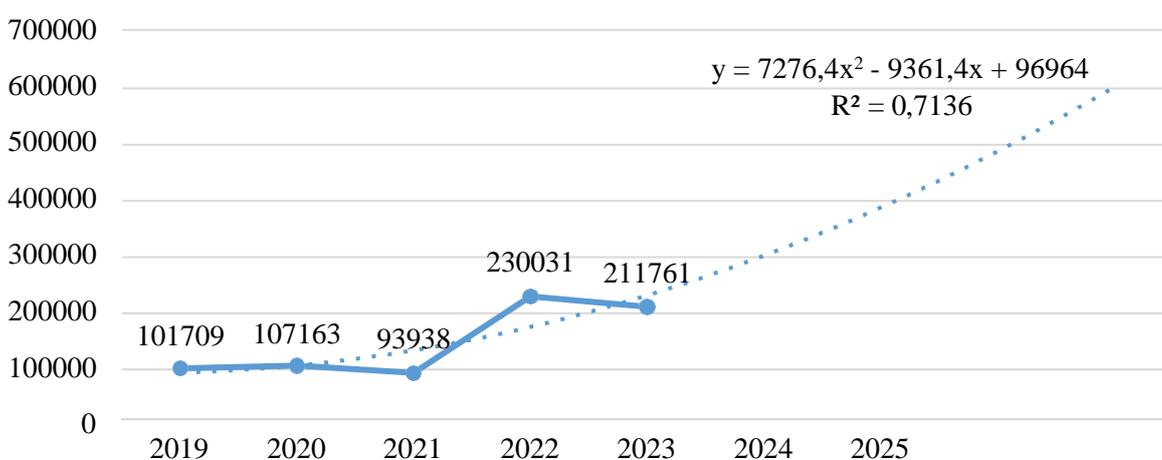


Рисунок 3.3 – Прогнозування виручки від реалізації ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" на 2024-2025 роки, тис.грн
(розроблено автором)

Відобразимо на рис.3.4 лінію тренду прогнозування прибутку від операційної діяльності підприємства.

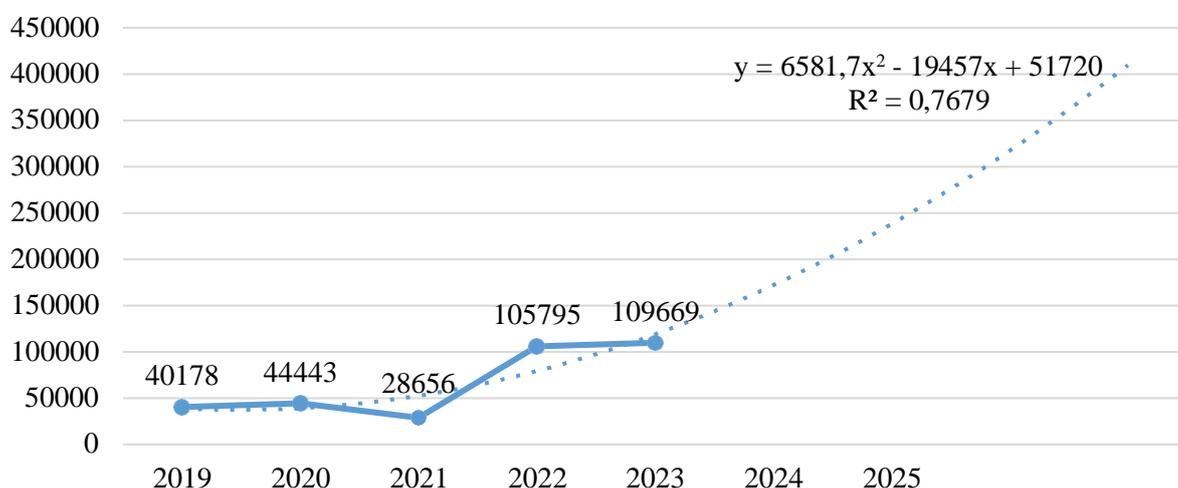


Рисунок 3.4 – Прогнозування виручки від реалізації ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" на 2024-2025 роки, тис.грн

(розроблено автором)

Відобразимо на рис.3.5 лінію тренду прогнозування чистого прибутку підприємства.

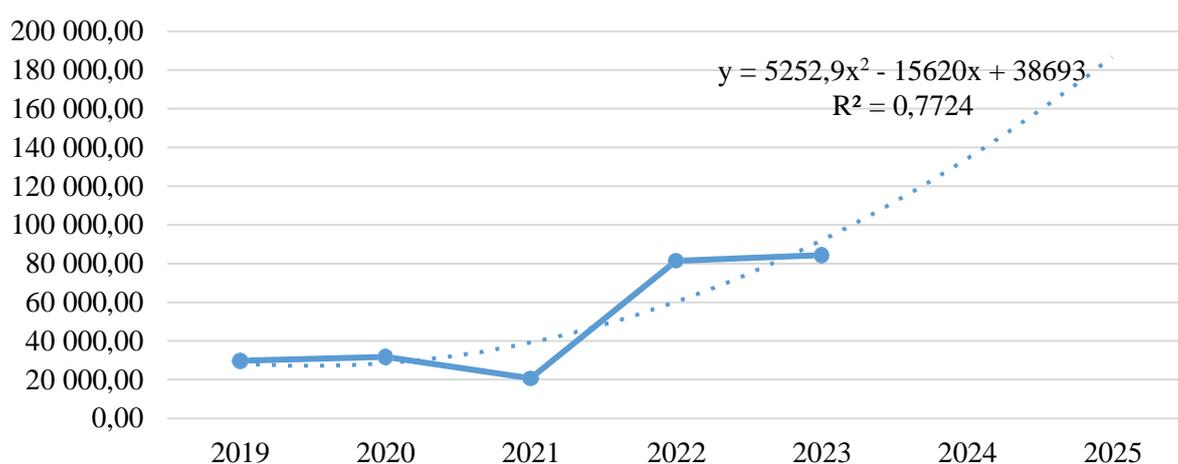


Рисунок 3.5 – Прогнозування чистого прибутку ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" на 2024-2025 роки, тис.грн

(розроблено автором)

Підставивши у рівняння значення «х» відобразимо в табл. 3.7 прогнозні значення чистого доходу-виручки від реалізації та чистого прибутку.

Таблиця 3.7 – Прогнозування показників прибутку ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" на 2024-2025 роки, тис.грн

Показник	Роки						
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Чистий дохід	323013	311784	323330	664775	836265	968399	1264045
Темп зміни, %		-3,48	3,70	105,60	25,80	15,80	30,53
Валовий прибуток	101709	107163	93938	230031	211761	302710	387929
Темп зміни, %		5,36	-12,34	144,88	-7,94	42,95	28,15
Прибуток від операційної діяльності	40178	44443	28656	105795	109669	171919,20	238024,30
Темп зміни, %		10,62	-35,52	269,19	3,66	56,76	38,45
Чистий прибуток	29718	31819	20695	81457	84385	133977	186645
Темп зміни, %		7,07	-34,96	293,61	3,59	58,77	39,31

Примітка. Розроблено автором

Згідно табл. 3.7, прогноз на 2024-2025 роки свідчить про подальше зростання чистого доходу: 15,80% у 2024 році та 30,53% у 2025 році, що приводить до показника 1 264 045 тис. грн у 2025 році. Валовий прибуток у прогнозовані роки також показує стабільне зростання: 42,95% у 2024 році та 28,15% у 2025 році, досягнувши 387 929 тис. грн у 2025 році. Прибуток від операційної діяльності демонструє суттєве збільшення прибутку: 56,76% у 2024 році та 38,45% у 2025 році, досягнувши 238 024,30 тис. грн у 2025 році. Чистий прибуток є позитивним: 58,77% у 2024 році та 39,31% у 2025 році, досягнувши 186 645 тис. грн у 2025 році.

Отже, прогнозні дані на 2024-2025 роки вказують на продовження позитивної динаміки з високими темпами зростання. Це свідчить про успішну реалізацію стратегії розвитку та ефективне управління компанією. Значне збільшення прогнозованих показників свідчить про підвищення ефективності операційної діяльності та здатність компанії адаптуватися до ринкових умов.

Проведемо далі оцінку ефективності розроблених заходів із використанням прогнозованих показників на 2024 рік, табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Оцінка ефективності планування в системі менеджменту ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" в результаті реалізації розроблених заходів

Показник	До реалізації заходів	Після реалізації заходів	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Рентабельність активів (ROA)	18,51	29,3938	11	58,77
Рентабельність власного капіталу (ROE)	20,87	33	12	58,77
Рентабельність залученого капіталу (ROI)	18,77	29	10	53,97
Валова рентабельність	31,24	31,26	0	0,07
Рентабельність операційної діяльності	16,18	17,75	2	9,74
Коефіцієнт виконання плану по випуску продукції	0,97	0,97	0	0,00
Коефіцієнт виконання плану по продажах	0,99	0,99	0	0,00
Коефіцієнт виконання плану по прибутку	1,05	1,16	0	10,29
Кількість бракованої продукції	1,80	1,2	-1	-33,33
Рівень рекламаций	0,55	0,3	0	-45,45
Ступінь задоволеності споживачів	74,00	92	18	24,32
Частка ринку	17,00	21	4	23,53

Примітка. Розроблено автором

В результаті реалізації розроблених заходів у системі менеджменту ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" спостерігається значне покращення ключових показників ефективності. Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) зросли на 58,77%, а рентабельність залученого капіталу (ROI) підвищилася на 53,97%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів компанії. Покращилася операційна діяльність, про що свідчить зростання рентабельності операційної діяльності на 9,74%. Значно зменшилася кількість бракованої продукції (-33,33%) та рівень рекламаций (-45,45%), що вказує на підвищення якості продукції та задоволеність споживачів, яка зросла на 24,32%. Загалом, реалізація заходів сприяла збільшенню частки ринку компанії на 23,53%, що підтверджує її успішну адаптацію до ринкових умов та зростаючу конкурентоспроможність.

Впровадження заходів ефективності планування в системі менеджменту ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" покращить економічну ефективність діяльності підприємства, а отже і його показники стабільності на ринку та конкурентоспроможність в цілому. Враховуючи очікуваний рівень прибутку 133977 тис.грн та обсяг витрат на реалізацію заходів у сумі 5000 тис.грн, визначимо термін окупності проекту за формулою [42]:

$$T = \frac{IC}{P}, \quad (3.1)$$

де T - термін окупності;

IC - первісні інвестиції у проект;

P - очікуваний щорічний прибуток, що планується

$$T = 5000/133977 = 0,04 \text{ або } 13,6 \text{ тижнів.}$$

Отже, окупність запропонованого проекту складає майже 14 тижнів (менше 1 року), тому запропоновані заходи вважаємо економічно доцільними для реалізації.

Таким чином, ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" демонструє стабільне зростання виручки, що позитивно впливає на фінансовий стан компанії та її позицію на ринку. Прогнозоване зростання на 2024-2025 роки свідчить про перспективи подальшого розвитку та успішної діяльності компанії, а також здатність до інвестицій у розширення виробничих потужностей, маркетинг та розвиток нових продуктів. В результаті реалізації розроблених заходів у системі менеджменту ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" спостерігається значне покращення ключових показників ефективності. Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) зросли на 58,77%, а рентабельність залученого капіталу (ROI) підвищилася на 53,97%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів компанії. Покращилася операційна діяльність, про що свідчить зростання рентабельності

операційної діяльності на 9,74%. Значно зменшилася кількість бракованої продукції (-33,33%) та рівень рекламаций (-45,45%), що вказує на підвищення якості продукції та задоволеність споживачів, яка зросла на 24,32%. Загалом, реалізація заходів сприяла збільшенню частки ринку компанії на 23,53%, що підтверджує її успішну адаптацію до ринкових умов та зростаючу конкурентоспроможність.

Висновки до розділу 3

Узагальнюючи шляхи підвищення ефективності планування в системі менеджменту ПРАТ «Фірма «Полтавпиво» сформовано наступні висновки:

1) наведені рекомендації спрямовані на вирішення основних проблем, які виникають у системі менеджменту ПРАТ "Фірма "Полтавпиво". Перша проблема полягає в недостатньо розвиненій системі маркетингу. Заходи, запропоновані для вирішення цієї проблеми, спрямовані на покращення взаємодії зі споживачами та на збільшення впливу на ринок через застосування сучасних маркетингових інструментів. Впровадження комплексної маркетингової стратегії, збільшення бюджету на маркетинг та використання нових каналів комунікації допоможуть підприємству привернути увагу споживачів та підвищити впізнаваність бренду. Обсяг витрат становить 5000 тис.грн.

Друга проблема - недостатньо розвинена система логістики. Пропоновані заходи, такі як оптимізація маршрутів доставки та використання сучасних технологій у логістиці, спрямовані на зниження витрат та покращення ефективності поставок. Це дозволить підприємству ефективно керувати логістичними процесами та забезпечити швидку та якісну доставку продукції клієнтам. Тривалість реалізації проекту – 2 роки.

Нарешті, залежність від постачальників також може стати проблемою для підприємства. Рекомендації, щодо диверсифікації постачальників та укладення довгострокових контрактів, спрямовані на зменшення ризику виникнення перебоїв

у постачанні сировини та матеріалів. Це дозволить забезпечити стабільність виробничого процесу та підтримати якість продукції на потрібному рівні.

Узагальнюючи, наведені рекомендації сприятимуть покращенню планування в системі менеджменту підприємства, допоможуть зменшити ризики та забезпечити стабільність виробничих процесів, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності ПрАТ "Фірма "Полтавпиво";

2) ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" демонструє стабільне зростання виручки, що позитивно впливає на фінансовий стан компанії та її позицію на ринку. Прогнозоване зростання на 2024-2025 роки свідчить про перспективи подальшого розвитку та успішної діяльності компанії, а також здатність до інвестицій у розширення виробничих потужностей, маркетинг та розвиток нових продуктів. В результаті реалізації розроблених заходів у системі менеджменту ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" спостерігається значне покращення ключових показників ефективності. Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) зросли на 58,77%, а рентабельність залученого капіталу (ROI) підвищилася на 53,97%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів компанії. Покращилася операційна діяльність, про що свідчить зростання рентабельності операційної діяльності на 9,74%. Значно зменшилася кількість бракованої продукції (-33,33%) та рівень рекламаций (-45,45%), що вказує на підвищення якості продукції та задоволеність споживачів, яка зросла на 24,32%. Загалом, реалізація заходів сприяла збільшенню частки ринку компанії на 23,53%, що підтверджує її успішну адаптацію до ринкових умов та зростаючу конкурентоспроможність.

ВИСНОВКИ

В дані роботі відображено узагальнення та систематизація теоретичних підходів і розроблення пропозицій щодо підвищення ефективності планування в системі менеджменту підприємства. За результатами дослідження сформовано наступні висновки:

1) сутність системи менеджменту полягає в тому, що спочатку визначаються цілі, потім намічаються заходи, які спрямовані на ефективне досягнення цих цілей, і, нарешті, розробляється завдання (план), завдяки виконанню якого можна досягти мети. Система менеджменту підприємства є невід'ємною складовою успішного функціонування та розвитку організації. Вона забезпечує комплексний підхід до управління, охоплюючи всі аспекти діяльності підприємства – від стратегічного планування до щоденних операцій. Ефективна система менеджменту дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, оптимізувати використання ресурсів та досягати поставлених цілей;

2) функція планування є фундаментальною складовою системи менеджменту підприємства. Вона забезпечує чітке визначення цілей та шляхів їх досягнення, сприяє оптимальному використанню ресурсів, підвищує ефективність управління та забезпечує гнучкість в умовах змінного зовнішнього середовища. Ефективне планування є необхідною умовою для успішного функціонування та розвитку підприємства, що робить його незамінним інструментом в арсеналі сучасного менеджменту.

3) планування є невід'ємною складовою системи менеджменту підприємства, що забезпечує його успішний розвиток і конкурентоспроможність. Використання різних форм, принципів і методів планування дозволяє підприємству ефективно координувати свою діяльність, адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі і досягати поставлених цілей. Ефективне планування сприяє оптимальному використанню ресурсів, підвищенню продуктивності і забезпеченню стійкого розвитку підприємства;

4) ефективне управління ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» залежить від скоординованої роботи об'єкта та суб'єкта управління. Вищий менеджмент визначає стратегічні цілі та завдання, середній менеджмент організовує їх виконання, а операційний персонал реалізує безпосередньо виробничі процеси. Всі рішення приймаються з урахуванням можливостей і ресурсів об'єкта управління, а також з орієнтацією на ринкові вимоги і регуляторні стандарти. Загалом, кількість працівників підприємства залишається стабільною, з відносною зміною лише на рівні 3%. Однак, варто звернути увагу на збільшення кількості працівників пенсійного віку, що може вплинути на динаміку робочого колективу. Освітня структура персоналу показує зниження чисельності працівників із середньою освітою та початковим рівнем вищої освіти, однак збільшення кількості магістрів. Показники плинності кадрів вказують на збільшення оновлення та вибуття персоналу, що може вимагати уваги в контексті стратегій управління персоналом. Нарешті, структура фонду заробітної плати показує зростання як загальної суми, так і окремих її складових, особливо фонду додаткової заробітної плати, що може свідчити про стратегічні зміни в оплаті праці на підприємстві;

5) підприємство ПрАТ "Фірма «Полтавпиво» виявило позитивну тенденцію у зростанні більшості показників у період з 2021 по 2023 рр. Зокрема, спостерігається значний зріст вартості капіталу та ресурсів, а також обсягу реалізованої продукції та чистого доходу. Однак, варто звернути увагу на деяке зниження чисельності працівників та вартості нематеріальних активів. Підприємство ПрАТ "Фірма «Полтавпиво» продемонструвало значний ріст більшості економічних та фінансових показників у період з 2021 по 2022 рік, проте було зафіксовано деяке зниження деяких показників у 2023 році. Незважаючи на це, загальна динаміка свідчить про певну стабільність та потенціал розвитку підприємства, хоча, можливо, потрібні заходи для вдосконалення деяких аспектів управління ресурсами та оптимізації витрат;

б) система планування ПАТ "Фірма «Полтавпиво»" є комплексною та структурованою, охоплюючи всі ключові аспекти діяльності підприємства. Відповідальність за розробку та реалізацію різних видів планів покладено на

відповідних керівників, що забезпечує цілісність та узгодженість стратегічних, тактичних та оперативних рішень. Такий підхід дозволяє ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до змін ринкових умов та забезпечувати досягнення довгострокових цілей. Крім того, чіткий розподіл відповідальності сприяє підвищенню продуктивності та ефективності роботи кожного підрозділу. Загалом, ця система планування сприяє стабільному розвитку підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності.

Оцінка ефективності планування системи менеджменту ПрАТ "Фірма «Полтавпиво»" показує, що середня загальна оцінка ефективності планування за прибутком та коефіцієнтами становить від 7,3 до 8,4 балів з 10 можливих, що свідчить про високий рівень ефективності. Високі показники рентабельності активів, власного та залученого капіталу свідчать про позитивний вплив планування на фінансові результати підприємства. Оцінка за коефіцієнтами також демонструє стабільні результати, зокрема, у виконанні плану по випуску продукції, продажах та прибутку, хоча є певні виклики у зменшенні кількості бракованої продукції та рівні рекламаций. Стабільно високий рівень задоволеності споживачів та зростаюча частка ринку підтверджують ефективність маркетингових стратегій;

7) наведені рекомендації спрямовані на вирішення основних проблем, які виникають у системі менеджменту ПрАТ "Фірма "Полтавпиво". Перша проблема полягає в недостатньо розвиненій системі маркетингу. Заходи, запропоновані для вирішення цієї проблеми, спрямовані на покращення взаємодії зі споживачами та на збільшення впливу на ринок через застосування сучасних маркетингових інструментів. Впровадження комплексної маркетингової стратегії, збільшення бюджету на маркетинг та використання нових каналів комунікації допоможуть підприємству привернути увагу споживачів та підвищити впізнаваність бренду. Обсяг витрат становить 5000 тис.грн.

Друга проблема - недостатньо розвинена система логістики. Пропоновані заходи, такі як оптимізація маршрутів доставки та використання сучасних технологій у логістиці, спрямовані на зниження витрат та покращення ефективності поставок. Це дозволить підприємству ефективно керувати

логістичними процесами та забезпечити швидку та якісну доставку продукції клієнтам. Тривалість реалізації проекту – 2 роки. Нарешті, залежність від постачальників також може стати проблемою для підприємства. Рекомендації, щодо диверсифікації постачальників та укладення довгострокових контрактів, спрямовані на зменшення ризику виникнення перебоїв у постачанні сировини та матеріалів. Це дозволить забезпечити стабільність виробничого процесу та підтримати якість продукції на потрібному рівні.

Узагальнюючи, наведені рекомендації сприятимуть покращенню планування в системі менеджменту підприємства, допоможуть зменшити ризики та забезпечити стабільність виробничих процесів, що в свою чергу сприятиме підвищенню ефективності та конкурентоспроможності ПрАТ "Фірма "Полтавпиво";

8) ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" демонструє стабільне зростання виручки, що позитивно впливає на фінансовий стан компанії та її позицію на ринку. Прогнозоване зростання на 2024-2025 роки свідчить про перспективи подальшого розвитку та успішної діяльності компанії, а також здатність до інвестицій у розширення виробничих потужностей, маркетинг та розвиток нових продуктів. В результаті реалізації розроблених заходів у системі менеджменту ПрАТ "Фірма "Полтавпиво" спостерігається значне покращення ключових показників ефективності. Рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE) зросли на 58,77%, а рентабельність залученого капіталу (ROI) підвищилася на 53,97%, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів компанії. Покращилася операційна діяльність, про що свідчить зростання рентабельності операційної діяльності на 9,74%. Значно зменшилася кількість бракованої продукції (-33,33%) та рівень рекламаций (-45,45%), що вказує на підвищення якості продукції та задоволеність споживачів, яка зросла на 24,32%. Загалом, реалізація заходів сприяла збільшенню частки ринку компанії на 23,53%, що підтверджує її успішну адаптацію до ринкових умов та зростаючу конкурентоспроможність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверчева, Н. О. Напрями підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання виноградарсько-виноробного. *Економіка та держава*.2021.№ 12.С. 59–64
2. Академічний тлумачний словник української мови URL: <http://sum.in.ua/s/tekhnologhija#:~:text=дата звернення 21.09.2022>
3. Алярова А. Розвиток технологій менеджменту персоналу в ІТ-сфері. *Економіка і організація управління*, 2023. С. 135-145.
4. Арсененко, І. А. Визначення стратегічного планування, як функції менеджменту туристичного підприємства." Editorial board, 2021. С.591-597.
5. Бондарчук Л. Сутність та особливості організації праці сучасного менеджера. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск 31 -86. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-44> (Дата звернення: 01.05.2024)
6. Водянка, Л. Д., Тодорюк С. І., Карп А. Г.. Тайм-менеджмент як техніка планування робочого часу персоналу. *Економіка та держава*, 2020. №7, с. 119-123.
7. Гавриш О. М., Федюнін С. А., Мартиненко М. О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному розвитку підприємств зв'язку. *Економічний простір*, 2020. №-156, с. 120-123.
8. Гарват О. А. Аналіз і планування трудових показників: особливості методики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. № 4. С. 60–69.
9. Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*.2019.№ 4.С. 85-91.
10. Демчук Н.І. Стратегічне планування та організаційно-економічний механізм інвестиційної діяльності підприємств. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2019. Вип. 19. Ч. 1. С. 17–24.

11. Державна служба статистики URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> -дата звернення: 05.10.2022 Гужавіна І.В. Фінансова стратегія та її роль в системі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.*2019.№ 4.С. 85-91.
12. Джеджула В. В., Єпіфанова І. Ю., Дзюбко М. Ю. Оцінювання ризику стратегій розвитку підприємств молочної галузі. *Економіка та суспільство.* 2017. Вип. 13. С. 428–434.
13. Економічний енциклопедичний словник. за ред. С.В. Мочерного. Львів : Світ, 2005. Т. 1. 2005. 616 с.
14. Євтушенко, В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*, 2020. №6 -509. С. 23-29.
15. Єпіфанова І. Ю. Фінансове планування діяльності вітчизняних підприємств за показниками рентабельності. *Економічний аналіз* : зб. наук. праць. – 2016. Том 23. № 2. С. 45–50.
16. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. Фінансовий аналіз та звітність: практикум. Вінниця: ВНТУ, 2017. 143 с
17. Жуковська А. Методи планування та розподілу завдань у тайм-менеджменті. *Socio-economic relations in the digital society*, 2023. №1-47, с.50-60.
18. Жучкова Г. А. Результативність діяльності підприємства: науково-методичні аспекти її визначення. *Ефективна економіка.* 2019, № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2517> -Дата звернення: 22.04.2024
19. Інформаційний портал «ЮКонтрол» URL: <https://youcontrol.com.ua/> (Дата звернення: 15.05.2024)
20. Калабухова, С. Оцінювання результативності й ефективності функціонування системи управління підприємством: два в одному. *Управління якістю.*2021.№ 3.С. 12–20
21. Киян О.Ю., Онищенко О.А. Застосування технологій таймменеджменту в управлінні підприємством. *Підприємництво в аграрній сфері: глобальні виклики та ефективний менеджмент* : матеріали II Міжнародної

науково-практичної конференції -9-11 лютого 2021 р.. за заг. ред. Л.М. Бухаріної. Запоріжжя : ЗНУ, 2021. С. 210-212

22. Ковальчук М.І. Економічний аналіз діяльності підприємств АПК: підручник. Київ: КНЕУ, 2019. 390 с.

23. Корецька С.О. Організаційно економічний механізм управління інвестиційним процесом у сільському господарстві. Агросвіт. 2019. № 6. С. 2—5.
Кіндзерський, Ю. В. До проблеми ефективного управління державною власністю та його інформаційно-аналітичного забезпечення. *Економіка України*.2022.№ 2.С. 91–96

24. Коркуна І. І., Графська О. І. Планування як основна складова менеджменту підприємства. The 11th International scientific and practical conference “*Eurasian scientific congress*”-November 1-3, 2020 Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 613 p.

25. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту. Х.: ТОВ «Планета-принт», 2015. 139 с.

26. Меленчук Ю. Т. Маркетинговий план-реалізатор планування маркетингу. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*, 2022. С. 120.

27. Микитенко Н.В. Оцінка ефективності операційного менеджменту інноваційного підприємства як основа оптимізації управлінських рішень / Н.В. Микитенко // *Дослідження соціально-економічних проблем перехідного періоду: Наук. вісник. Випуск III*. Чернівці: ЧТЕІ КНТЕУ. 2017. С. 288-292

28. Михайлова, Ю. В. Удосконалення організаційно-економічного інструментарію ефективного управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020.№ 11.С. 134–142

29. Нагорна Н. В. Стратегічне планування в освітньому менеджменті. Актуальні проблеми управління освітою і навчальними закладами, 2021. С.95-99.

30. Надольний, О. В. Планування як загальна функція менеджменту. Diss. ВНТУ, 2020.309 с.

31. Насонов М.І. Методика оцінювання управління ефективністю підприємства: теоретичні аспекти. *Ефективна економіка*. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/206.pdf (Дата звернення: 12.05.2024)
32. Овдіюк О. М., Левківська Л. М. Методологічні основи управлінських рішень як інструмент ефективного управління підприємствами. *Економіка АПК*. 2020. № 1. С. 75–81
33. Онісіфорова В., Осмірко І. Бюджетування як ефективний інструмент поточного планування на підприємстві. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2020. №25, с. 128-128.
34. Орлик О.В. Методи оцінювання ефективності інвестиційних проектів. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. пр. ОДЕУ: Одеса*, 2015. Вип. 21. С. 179–185.
35. Офіційний сайт ПрАТ «Фірма «Полтавпиво» URL: <http://poltavpivo.com/ua/> (Дата звернення: 07.05.2024)
36. Петрук Ю. В., Артеменко Л. П. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*, 2022. № -22 с.67-78..
37. Побережець О.В. Формування механізму управління результатами діяльності торговельного підприємства. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Т. 16. № 2-36. С. 70–88.
38. Полянська А.С. Сучасні підходи до оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2020. № 684: Проблеми економіки та управління. С. 175–180.
39. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61-66.
40. Росоха В. В., Газуда Л.М. Особливості планування в системі маркетингового менеджменту. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2019. № 4. С. 223–233.
41. Савіна Г. Г., Скібіна Т.І. Фактори зовнішнього та внутрішнього впливу на рівень ефективності управління підприємством комплексу комунальних послуг.

Ефективна економіка. 2016. № 12. URL :
<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5300> (Дата звернення: 13.05.2024)

42. Савчук С. В. Функції менеджменту в умовах розвитку цифрової економіки. *Міждисциплінарні наукові дослідження: особливості та тенденції*, 2020. № 1, с. 129-131.

43. Стан українського пивоваріння в умовах воєнного стану: URL:
<https://techdrinks.info/galuz-ukrayinskogo-pyvovarinnya-v-umovah-voynenogo-stanu/>
(Дата звернення: 25.05.2024)

44. Семенов Г. А., Єропутова О. О., Плаксюк О. О. Фінансова стратегія підприємства в умовах економічної кризи. *Економічний вісник*. 2017. № 1. С. 136–149 .

45. Семенюк Т. В. Фінансові аспекти формування та використання майна підприємства. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка*. 2017. Вип. 4. С. 72-76.

46. Системи управління ефективністю. Огляд світових підходів і практик. URL: <http://www.rhr.ru/index/sovet/tech/12248,0.html> (Дата звернення: 17.05.2024)

47. Темченко А. В. Бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві. *Master's thesis*, Сумський державний університет, 2022. С.89-96.

48. Управління розвитком підприємництва в інноваційній економіці: моделювання ефективного використання ресурсів та мінімізація трансакційних витрат. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 17. С. 5–10 .

49. Фатенок-Ткачук А. О. Методичні основи аналізу зовнішнього середовища підприємств птахівництва. *Ефективна економіка*. 2015. № 12. URL :
<http://www.economy.nayka.com.ua> (Дата звернення: 01.05.2024)

50. Чернушкіна О.О., Козак А.М. Особливості управлінської праці в сучасних умовах. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 11. С.654-658.

51. Чорненьк О. Б. Методи управління заборгованістю підприємства відповідно до концепції процесно-структурованого менеджменту. *Економічний простір*, 2020. №161 с. 49-53.

52. Шандова Н. В., Редькина Т. Ю. Особливості стратегічного планування підприємницької діяльності. *Вісник Херсонського національного університету*, 2021. №4 -79, с. 224-230.
53. Шашина М.В. Управління плануванням стратегічного менеджменту на рівні підприємства в умовах економіки війни. *Economic synergy*, 2022. № 4 С.92-103.
54. Швед В. В., Прохорова О. В., Медведкін, О. В., Яковченко І. С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*, 2020 №-2, с.58-65.
55. Шимановська-Діанич, Л. М. Менеджмент і адміністрування - Операційний менеджмент. Управління персоналом: метод. рек. щодо виконання курсової роботи. Полтава : ПУЕТ, 2014
56. Шлайфер, М. Б.; Микитин, О. З. Розвиток інформаційного забезпечення системи менеджменту вітчизняних підприємств. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*, 2022. №2 - 8. С.8-14.
57. Шпикуляк О. Г. Етапність інноваційного процесу та оцінка ефективності інноваційної діяльності. *Економіка АПК*. 2021. № 12. С. 109–116.
58. Шубравська О. В., Молдован Л. В., Пасхавер Б. Й. та ін. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки: монографія; *НАН України, Ін-т екон. та прогноз.* К., 2019. 496 с.
59. Щербель, А. І. Управління потенціалом підприємства як конкретна функція менеджменту. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2020. №24,с. 79-85.
60. Щербань О. Д. Види та методи фінансового планування на підприємстві. *Молодий вчений*. 2017. № 6. С. 530–534.
61. Щипанський, П., Мудрак, Ю., Саганюк, Ф. Оборонний менеджмент: підходи до управління процесами оборонного планування. *Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняхівського*, 2021. С.52-58.

62. Яковенко, І. Сутність оцінки ефективності господарської діяльності підприємства. *Економіка сьогодні: проблеми моделювання та управління* : матеріали VIII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. -м. Полтава, 22-23 листопада 2018 р. / Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" -ПУЕТ ; голова орг. комітету О. О. Нестуля. Полтава : ПУЕТ, 2019. С. 125–126

63. Якубів В. М. Оцінка ефективності управління сільськогосподарськими підприємствами: методика та аналіз тенденцій. *Журнал Прикарпатського університету імені Василя Стефаника*. 2020. Т. 7. № 3. С. 19-26

64. Яремик Х.Я. Теоретичні основи обґрунтування економічної ефективності інвестиційної діяльності видавничо-поліграфічних підприємств. *Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку держави, регіону, галузі та підприємства*. Львів: Українська академія друкарства, 2019. 394 с.

65. Delo.ua: Безалкогольний тренд та конкуренція з крафтом. Як зараз розвивається ринок пива в Україні URL: <https://delo.ua/agro/bezalkogolnii-trend-ta-konkurenciya-z-kraftom-yak-zaraz-rozvivajetsya-rinok-piva-v-ukrayini-430243/> (Дата звернення: 15.05.2024)

ДОДАТКИ