

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ПАЛАМАРЧУК ОЛЕКСІЙ ДМИТРОВИЧ

Допускається до захисту:
завідувач кафедри
менеджменту та
поведінкової економіки,
д-р екон. наук, професор
_____ О.А. Дороніна
«__» _____ 2024 р.

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ОРГАНІЗАЦІЇ**

Спеціальність 073 Менеджмент
ОП «Менеджмент організацій та адміністрування»

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Науковий керівник:
Кримова М.О.,
доцент кафедри
менеджменту та поведінкової
економіки, к.е.н., доцент

(підпис)

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця 2024

АНОТАЦІЯ

Паламарчук О.Д. Удосконалення системи планування діяльності організації. Спеціальність 073 «Менеджмент», Освітня програма «Менеджмент організацій та адміністрування». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (магістерській) роботі досліджено ефективність системи планування на прикладі ПрАТ "Тернопільський молокозавод", проаналізовано сучасні підходи до планування в харчовій промисловості та виявлено основні проблеми, що впливають на продуктивність підприємства. Показано методи аналізу та оцінки точності планових показників, а також розроблено стратегію оптимізації планування з використанням ERP-систем, автоматизації збору даних та прогнозування. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення процесів планування, які сприятимуть підвищенню ефективності управління ресурсами, зниженню витрат та покращенню точності прогнозування, що забезпечить конкурентоспроможність та стабільний розвиток підприємства.

Ключові слова: система планування, оптимізація, ERP-система, прогнозування, автоматизація, харчова промисловість, конкурентоспроможність.

86 с., 41 табл., 12 рис., 3 дод., 63 джерел.

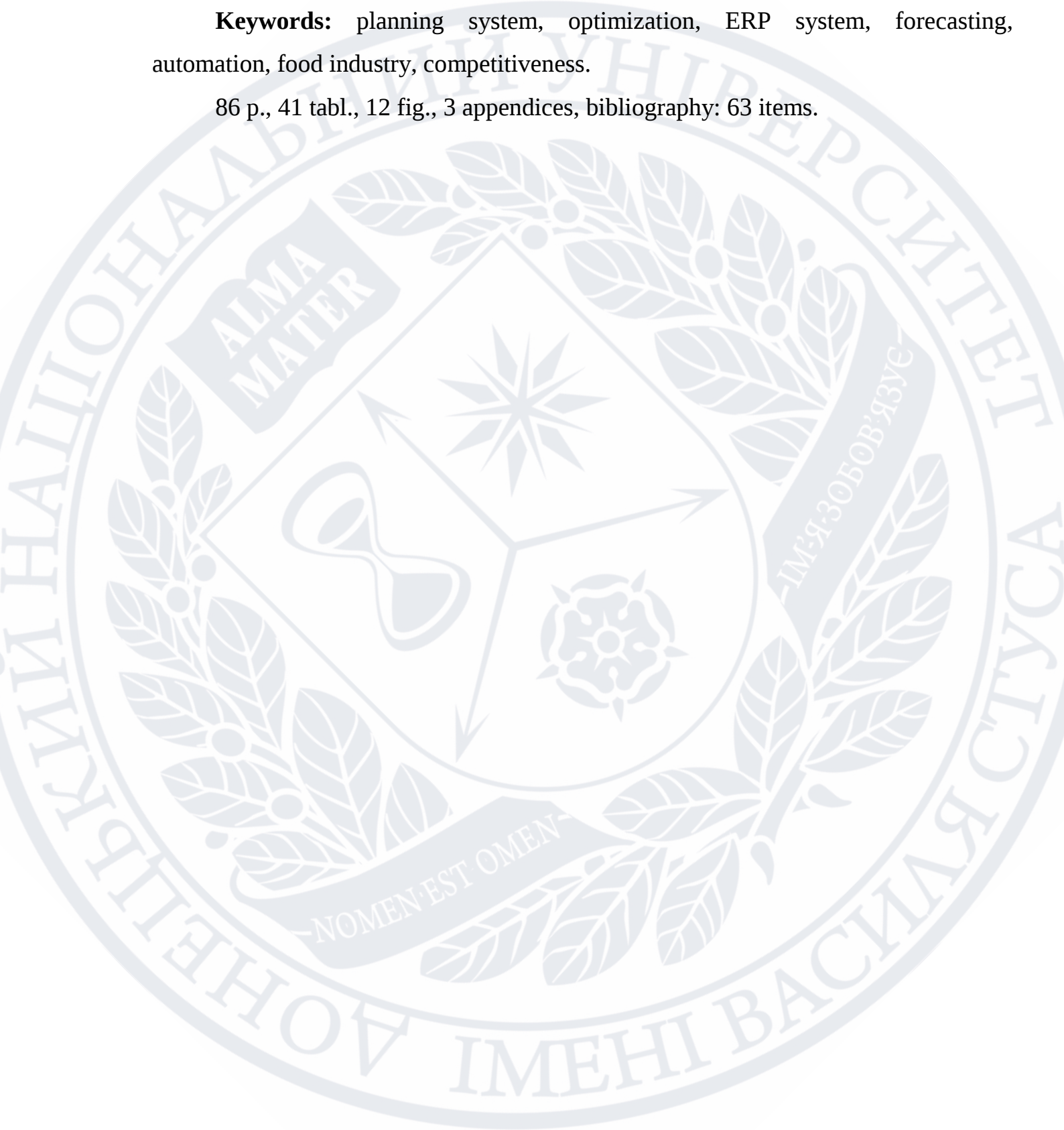
Palamarchuk O. Improvement of the Organization's Planning System. Specialty 073 "Management," Educational Program "Management of Organizations and Administration." Vasyl' Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2024.

The master's thesis examines the efficiency of the planning system using the case of PrJSC "Ternopil Dairy Plant," analyzes modern approaches to planning in the food industry, and identifies key issues affecting the company's productivity. Methods for analyzing and evaluating the accuracy of planned indicators are presented, and a strategy for optimizing planning through the implementation of ERP systems, data collection automation, and forecasting is developed. Recommendations for improving planning processes are proposed, aimed at enhancing resource

management efficiency, reducing costs, and improving forecasting accuracy, which will ensure the company's competitiveness and sustainable development.

Keywords: planning system, optimization, ERP system, forecasting, automation, food industry, competitiveness.

86 p., 41 tabl., 12 fig., 3 appendices, bibliography: 63 items.



ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1 Сутність і значення системи планування у діяльності підприємства.....	9
1.2 Основні підходи до організації планування на підприємствах харчової промисловості.....	16
1.3 Методологія та інструментарій планування діяльності організації в умовах ринкової економіки.....	23
РОЗДІЛ 2 МЕТОДИКО-АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	27
2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та його планової системи.....	27
2.2 Аналіз ефективності поточної системи планування діяльності підприємства.....	43
2.3 Виявлення проблемних аспектів у процесі планування та їх вплив на економічні результати діяльності підприємства.....	50
РОЗДІЛ 3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....	53
3.1 Розробка напрямів підвищення ефективності системи планування.....	53
3.2 Впровадження інноваційних технологій та програмних засобів для автоматизації процесу планування.....	62
3.3 Обґрунтування економічної ефективності впровадження запропонованих заходів.....	68
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	79
ДОДАТКИ.....	85

ВСТУП

Актуальність теми. Ефективне планування діяльності підприємства в умовах сучасної ринкової економіки є одним із ключових чинників його успішного функціонування. Питання, що стосуються вдосконалення системи планування, завжди знаходяться в центрі уваги науковців, практиків і керівників компаній, адже саме від якості планування значною мірою залежить здатність підприємства не лише підтримувати стабільну діяльність, а й розвиватися в умовах динамічного середовища. У світі сучасного бізнесу та економічних умов зростає потреба в оновленні підходів до управління підприємством, зокрема в частині планування. Традиційні моделі більше не відповідають вимогам ринку, де кожен крок має бути обґрунтованим даними та орієнтованим на довгострокову вигоду.

Значна увага приділялася дослідженню питань планування, що знайшло відображення у працях таких авторів, як Бочарова В. В., Замятіна М. Ф., Терещенко О. О. та ін. Вагомий внесок у вивчення цієї проблематики зробили також зарубіжні науковці, які розглядали планування як важливу функцію управління. Серед них варто виділити роботи Акоффа Р., Ансоффа І., Альберта М., Кінга А. М., Портера М. Проте недостатньо дослідженим залишається питання щодо необхідності пошуку сучасних підходів до формування систем планування діяльності компанії.

Мета дослідження полягає в аналізі існуючої системи планування діяльності ПрАТ "Тернопільський молокозавод", виявленні її сильних та слабких сторін, а також розробці рекомендацій щодо підвищення ефективності планування на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети у роботі будуть вирішені такі *завдання*:

1. Проаналізувати сутність та значення системи планування у діяльності підприємства загалом і на прикладі підприємств харчової промисловості.
2. Дослідити основні підходи до організації процесу планування на підприємствах молокопереробної галузі.

3. Вивчити методологію та інструменти планування, які використовуються в умовах ринкової економіки.

4. Провести оцінку поточної системи планування діяльності ПрАТ "Тернопільський молокозавод".

5. Виявити проблемні аспекти планування, що впливають на економічні результати діяльності підприємства.

6. Розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення системи планування з використанням інноваційних технологій.

Об'єктом дослідження є система планування діяльності ПрАТ "Тернопільський молокозавод".

Предметом дослідження виступає методико-аналітична оцінка процесів планування на підприємстві, включаючи організаційні аспекти та інструменти підвищення ефективності планування.

Для досягнення цілей дослідження використовувалися різні *методи*, зокрема: аналіз наукових джерел, статистичні методи для оцінки результатів діяльності підприємства, порівняльний аналіз систем планування, методи прогнозування, а також інструменти оцінки ефективності впровадження нових технологій.

Інформація про використання інформаційних технологій. У ході дослідження була використана система аналітичних інструментів, що дозволяє автоматизувати процес збору та обробки даних. Зокрема, для обробки фінансових показників підприємства застосовувалося авторське програмне забезпечення, що дозволило отримати точні та оперативні дані, необхідні для глибокого аналізу.

Теоретичне та практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання отриманих результатів для підвищення якості планування не лише на ПрАТ "Тернопільський молокозавод", але й на інших підприємствах харчової промисловості. Зокрема, результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств для впровадження сучасних інструментів планування та підвищення ефективності управлінських рішень.

Апробація результатів дослідження здійснювалася під час участі автора у наукових конференціях, де результати аналізу та висновки були представлені у вигляді доповідей. Зокрема, ключові висновки дослідження були оприлюднені на таких конференціях: "Сучасні тенденції розвитку харчової промисловості" (м. Київ, 2023), де було представлено доповідь "Планування як ключовий фактор ефективного управління в молокопереробній промисловості".

У межах даного дослідження автором запропоновані такі нові положення та рекомендації:

1. Обґрунтування ролі автоматизованих систем у процесі планування діяльності підприємства.
2. Запропоновано практичні шляхи оптимізації поточної системи планування на ПрАТ "Тернопільський молокозавод".
3. Розроблено рекомендації щодо впровадження сучасних інноваційних технологій у процес планування для підвищення його ефективності.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить вісімдесят шість сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і значення системи планування у діяльності підприємства

Планування — це одна з найважливіших функцій управління підприємством, адже саме від якості планів залежить ефективність діяльності організації та її здатність адаптуватися до змін. На думку Шелудька, планування охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від формування цілей до визначення ресурсів і шляхів їх досягнення. Саме тому, як підкреслює Поддєрьогін, планування розглядається як комплексний процес, який включає аналіз, прогнозування, контроль та корекцію.

Що стосується визначень системи планування, то автори, як правило, сходяться на тому, що вона є основою всього управлінського процесу. Так, Бруслиновська вважає, що планування забезпечує основу для прийняття рішень на всіх рівнях управління і допомагає узгоджувати різні напрямки діяльності підприємства. У той час як Гонта акцентує на важливості адаптивності системи планування, зазначаючи, що вона повинна оперативно реагувати на зміни ринку, використовуючи методи прогнозування і моделювання [35].

Ключовими елементами системи планування є цілі, ресурси, заходи для досягнення цілей та критерії оцінки результатів. Білик і Беялов, наприклад, вважають, що саме цілі є центральним елементом, навколо якого будується вся структура планування. Вони пропонують класифікувати цілі на стратегічні, тактичні та оперативні, що дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси і час.

Важливо розрізняти різні види планування, адже кожен із них має свою специфіку і виконує особливу функцію в системі управління. Стратегічне планування, як підкреслює Єршова, спрямоване на визначення довгострокових напрямів розвитку підприємства. Воно охоплює формування загальної стратегії

і враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори. Тактичне планування, за думкою Великого, пов'язане з розробкою конкретних заходів, що спрямовані на реалізацію стратегічних цілей у середньостроковій перспективі. Важливим моментом у тактичному плануванні є можливість швидкої адаптації до змін у ринкових умовах [11].

Оперативне планування виконує короткострокові цілі і займається розробкою поточних завдань для підрозділів підприємства. Згідно з дослідженням Докієнко, оперативне планування часто залишається поза увагою через свою так звану «рутинність», проте його значення важко переоцінити. Це те планування, яке щодня впливає на ефективність роботи компанії, забезпечуючи виконання тактичних завдань і реалізацію загальної стратегії.

Таблиця 1.1– Основні підходи до системи планування, запропоновані різними авторами

Автор	Визначення планування	Ключові елементи системи планування	Види планування та їхня роль
Ігор Ансофф	Процес визначення майбутніх цілей та шляхів їх досягнення.	Аналіз зовнішнього середовища, встановлення цілей, розробка стратегій, реалізація та контроль.	Стратегічне: визначає довгострокові цілі та напрямки розвитку.
Генрі Мінцберг	Формування стратегії через поєднання планування та адаптації до змін.	Встановлення цілей, аналіз ресурсів, розробка планів, моніторинг та коригування.	Стратегічне: довгострокове бачення. Тактичне: середньострокові плани. Оперативне: короткострокові дії.
Пітер Друкер	Процес прийняття рішень щодо майбутнього розвитку організації.	Визначення місії, встановлення цілей, розробка планів, реалізація та оцінка результатів.	Стратегічне: визначає місію та бачення. Тактичне: реалізація стратегій. Оперативне: щоденні операції.
Майкл Портер	Розробка конкурентних стратегій для досягнення переваг на ринку.	Аналіз конкурентного середовища, визначення унікальних компетенцій, розробка стратегій.	Стратегічне: формування конкурентних переваг. Тактичне: впровадження стратегій. Оперативне: оптимізація процесів.
Альфред Чандлер	Встановлення довгострокових цілей та ресурсів для їх досягнення.	Визначення цілей, розподіл ресурсів, координація дій, моніторинг виконання.	Стратегічне: довгострокове планування. Тактичне: координація ресурсів. Оперативне: управління щоденними операціями.

Продовження таблиця 1.1

Автор	Визначення планування	Ключові елементи системи планування	Види планування та їхня роль
Джеймс Брайан Куінн	Логічний процес формування стратегії через інтеграцію планування та дій.	Аналіз середовища, встановлення цілей, розробка стратегій, реалізація та зворотний зв'язок.	Стратегічне: інтеграція планів та дій. Тактичне: реалізація стратегій. Оперативне: адаптація до змін.
Кеннет Ендрюс	Визначення місії, цілей та політик організації для досягнення успіху.	Встановлення місії, аналіз середовища, розробка стратегій, впровадження та оцінка.	Стратегічне: визначення місії та цілей. Тактичне: розробка політик. Оперативне: впровадження політик.
Річард Румельт	Формування послідовних дій для досягнення конкурентних переваг.	Аналіз проблем, розробка керівних принципів, координація дій, моніторинг результатів.	Стратегічне: формування керівних принципів. Тактичне: координація дій. Оперативне: моніторинг та коригування.

Зрозуміло, що кожен автор бачить певні акценти у системі планування, але всі вони згодні на тому, що це комплексний процес, який вимагає постійної адаптації до ринкових умов і ефективного управління ресурсами [7].

Система планування для підприємства є, без перебільшення, його стратегічним інструментом і незамінним механізмом управління. Завдяки їй бізнес не лише розуміє, куди прямує, але й має чіткий план дій. Перш за все, планування впливає на ефективність діяльності та конкурентоспроможність. Як зазначає Шелудько, планування є фундаментом, на якому будується весь управлінський процес підприємства. Воно формує систему дій та рішень, яка дозволяє використовувати ресурси з максимальним ефектом, скорочуючи витрати та мінімізуючи ризики. У підсумку, підприємство може підвищити свою ефективність, залишаючись конкурентоспроможним навіть у нестабільних ринкових умовах [22].

Гонта підкреслює, що планування допомагає побудувати довгострокову стратегію, враховуючи сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні фактори, які можуть вплинути на його діяльність. Планування створює передумови для гнучкої адаптації до змін. Тоді як Мінцберг зазначає, що

стратегічне планування дозволяє підприємству не тільки реагувати на зовнішні фактори, але й формувати їх, створюючи нові можливості та ринкові ніші.

Особливу увагу на роль планування звертає Друкер, який називає його «мостом до майбутнього», вказуючи на те, що планування не лише спрямовує діяльність компанії, а й забезпечує її стійкість до змін. Саме завдяки плануванню компанія може не лише пристосовуватися до зовнішніх змін, але й уникати кризових ситуацій. Так, в умовах ринкової нестабільності, планування стає тим інструментом, який допомагає бізнесу визначити свої слабкі місця та шляхи їхнього подолання [18].

Що стосується впливу планування на досягнення стратегічних цілей, то Великий вказує, що саме через чітко структуровану систему планування підприємство може впроваджувати і втілювати довгострокові цілі. Він порівнює планування з дорожньою картою, яка визначає не лише кінцевий пункт, але й основні етапи на шляху до нього. Підприємство, яке має чітко визначені плани, може досягати поставлених цілей більш ефективно, оскільки знає, як найкраще розподілити свої ресурси.

Значну увагу питанням адаптивності приділяє Чандлер, який підкреслює, що планування є ключовим для виживання підприємства в умовах постійно змінного зовнішнього середовища. Він вказує, що процес планування має бути достатньо гнучким, щоб враховувати нові ринкові умови та швидко реагувати на них. Чандлер зазначає, що в сучасних умовах традиційні підходи до планування стають неефективними без урахування потреб адаптивності та оперативного реагування на зміни.

Бруслиновська додає, що планування допомагає організації краще розуміти не лише зовнішнє середовище, але й власні ресурси. Це дозволяє уникнути надмірних витрат, розробляючи оптимальні стратегії для досягнення бізнес-цілей. Планування, на думку автора, працює як своєрідний «внутрішній барометр», який вказує, на які процеси варто звернути особливу увагу [5].

Усі ці різні погляди дозволяють зробити висновок, що система планування є життєво важливою для будь-якого підприємства. Вона надає

бізнесу можливість діяти впевнено, прогнозувати майбутні виклики та бути готовим до адаптації у будь-який момент.

Планування є фундаментальною функцією управління, що забезпечує визначення цілей підприємства та шляхів їх досягнення. Воно включає прогнозування, координацію та контроль, сприяючи досягненню економічних показників.

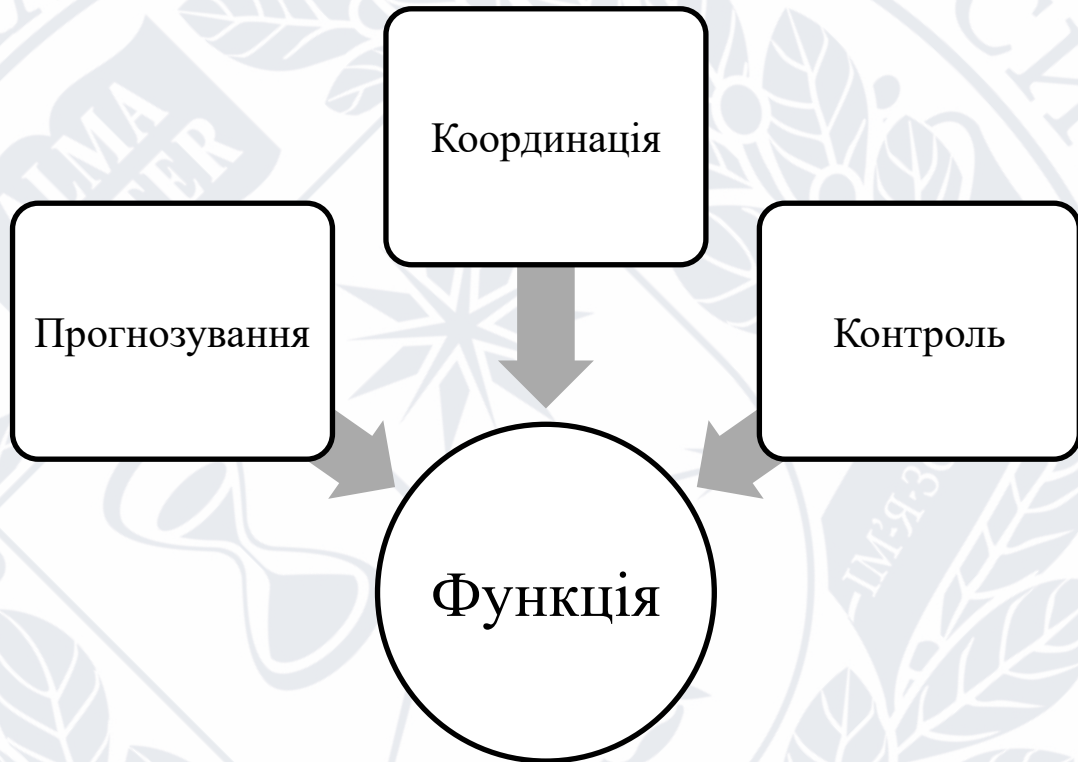


Рисунок 1.1 – Основні функції планування

Ефективна система планування сприяє досягненню ключових економічних показників, таких як прибутковість, рентабельність та продуктивність. Прогнозування допомагає визначити потенційні ризики та можливості, координація забезпечує оптимальне використання ресурсів, а контроль гарантує виконання планів та досягнення цілей.

Від того, як підприємство враховує і адаптується до різних факторів, залежить успішність і стійкість його стратегії. Важливою особливістю системи планування є необхідність врахування і зовнішніх, і внутрішніх чинників. Це дозволяє створити адаптивну систему, що допомагає підприємству залишатися

конкурентоспроможним, зменшувати ризики і максимально ефективно використовувати свої ресурси [12].

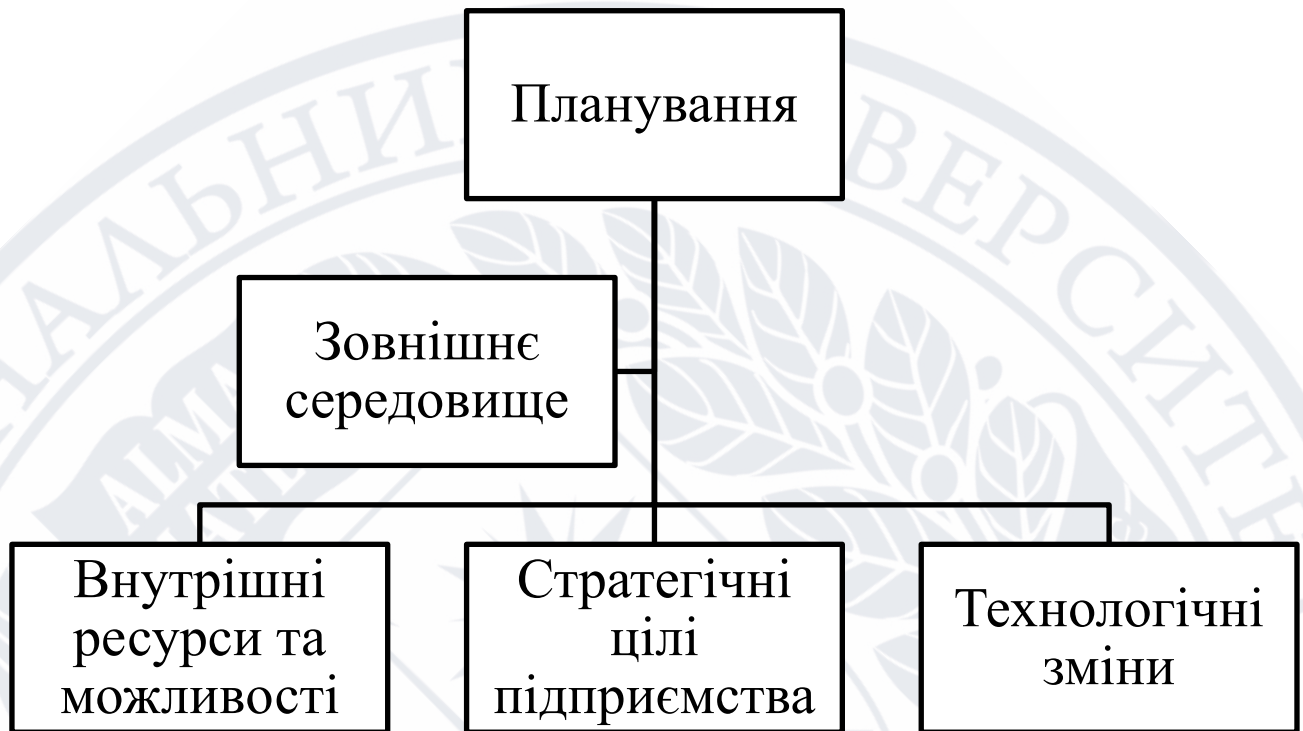


Рисунок 1.2 – Основні чинники, що впливають на планування

До зовнішніх чинників належать ті, які підприємство не може безпосередньо контролювати, але має враховувати при формуванні своєї стратегії. До них відносяться економічні, політичні, соціальні та технологічні фактори, які впливають на ринкове середовище. Наприклад, економічні цикли, рівень інфляції або стабільність валютного курсу можуть суттєво вплинути на вартість ресурсів та цінову політику підприємства.

З іншого боку, внутрішні чинники залежать від самого підприємства. Це його ресурси, структура управління, корпоративна культура та здатність до інновацій. Ці чинники визначають, якою мірою підприємство здатне адаптуватися до зовнішніх умов і наскільки ефективно використовує свої можливості. Наприклад, наявність інноваційної культури і гнучких управлінських структур допомагає підприємству швидше реагувати на зміни ринку, зберігаючи конкурентні позиції.

Таблиця 1.2 – Порівняння зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на процес планування на підприємстві

Категорія чинників	Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Економічні	Економічні цикли, інфляція, валютний курс	Фінансова стабільність, доступність інвестицій
Політичні	Регуляторні вимоги, податкова політика	Відповідність до регуляторних норм
Соціальні	Споживчі вподобання, рівень зайнятості	Корпоративна культура, кадровий потенціал
Технологічні	Нові технології, рівень конкуренції в інноваціях	Наявність інноваційних технологій, R&D потужності
Інституційні	Законодавство, умови роботи у міжнародних ринках	Структура управління, ефективність комунікацій

Врахування цих чинників при плануванні дозволяє підприємству більш гнучко реагувати на зміни і краще використовувати свої сильні сторони. Це є основою ефективного стратегічного управління, адже підприємство має вміти враховувати як обмеження, так і можливості, які надає зовнішнє середовище, а також внутрішні ресурси і потенціал.

Сьогодні використання інформаційних технологій стало невід'ємною частиною системи планування на підприємстві. Сучасні технології не лише автоматизують рутинні процеси, а й значно підвищують точність прогнозів та швидкість прийняття рішень. Завдяки цьому планування стає більш адаптивним та ефективним, а керівництво може швидше реагувати на зміни та впливати на ефективність діяльності підприємства [8].

Одним із найбільш важливих інструментів, що використовуються в плануванні, є аналітичні системи. Вони дозволяють збирати і аналізувати великі обсяги даних, що дає змогу виявляти тенденції, робити прогнози та приймати обґрунтовані рішення. Це особливо корисно для підприємств, які працюють на швидкозмінних ринках і потребують гнучкої стратегії. Завдяки аналітичним системам, керівництво підприємства може не тільки бачити теперішню ситуацію, але й прогнозувати її розвиток, що є ключовим для прийняття стратегічних рішень.

Також важливим аспектом є автоматизація процесів планування. Інформаційні системи, такі як ERP (Enterprise Resource Planning), дозволяють підприємствам інтегрувати всі бізнес-процеси в єдину систему, що значно підвищує ефективність роботи. ERP-системи забезпечують доступ до даних у режимі реального часу, що полегшує контроль за виконанням планів і дозволяє оперативно вносити корективи. Це сприяє підвищенню прозорості та точності у всіх етапах планування, від прогнозування до контролю.

Аналітичні та ERP-системи також надають можливість використовувати сучасні технології штучного інтелекту (ШІ) для обробки даних. ШІ дозволяє здійснювати автоматичне прогнозування, аналізувати великі обсяги інформації та виявляти приховані зв'язки між даними, що допомагає підприємству розробляти більш точні і детальні плани [15].

Отож, поєднання зовнішніх і внутрішніх чинників із можливостями, які надають сучасні інформаційні технології, створює міцний фундамент для стратегічного планування на підприємстві. Це дозволяє організаціям діяти проактивно, передбачати зміни та успішно адаптуватися до нових умов, що є ключовим фактором у забезпеченні їхньої конкурентоспроможності на ринку.

1.2 Основні підходи до організації планування на підприємствах харчової промисловості

Планування на підприємствах харчової промисловості має свою специфіку, зумовлену унікальними особливостями цієї галузі. Підприємства харчової промисловості працюють з продуктами, що швидко псуються, залежать від якості сировини та сезонних коливань, а також підлягають строгим нормам безпеки та якості. Така специфіка вимагає ретельного планування, яке передбачає не лише виробничий цикл, але й врахування різноманітних факторів, що впливають на попит, доступність сировини, терміни зберігання продукції та постачання.

Харчова промисловість є однією з найважливіших складових економіки, яка безпосередньо впливає на продовольчу безпеку та задоволення базових

потреб населення. Ці підприємства стикаються з високим рівнем регулювання та жорсткими стандартами якості, що визначає високий рівень відповідальності за продукт, який потрапляє на полиці магазинів. Виробничий цикл харчової продукції часто коротший порівняно з іншими галузями, що вимагає швидкої обробки сировини та вчасного її постачання. Підприємствам доводиться адаптувати свої виробничі процеси до обсягів і сезонності сировини, з якою вони працюють, а також до вимог зберігання готової продукції [43].

Наприклад, виробники м'ясних продуктів та молочної продукції повинні ретельно планувати виробничі процеси, враховуючи терміни придатності і необхідність дотримання холодного ланцюга. Водночас підприємства, що виготовляють кондитерські вироби, можуть зберігати свою продукцію довше, однак їм слід зважати на коливання попиту протягом року. Також важливим аспектом є збереження смакових якостей і поживної цінності, що залежить від правильної організації виробничого процесу.

Іншою особливістю є залежність від сезонних коливань і доступності сировини, особливо у виробництві овочевих та фруктових продуктів. Планування в таких умовах потребує врахування строків збору врожаю та можливості закупівлі сировини в необхідних обсягах і за прийнятною ціною. Відтак, підприємства харчової промисловості, що працюють з такими продуктами, змушені орієнтуватися на попереднє планування не тільки виробничого процесу, але й постачань, що передбачає тісну співпрацю з постачальниками та виробниками сировини [2].

На процес планування в харчовій промисловості впливають численні чинники як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Внутрішні чинники включають технологічні особливості виробництва, кадрові ресурси, доступність сировини та фінансову стабільність підприємства. Зовнішні чинники включають економічну ситуацію в країні, валютний курс, конкуренцію, вимоги до стандартів якості та законодавчі обмеження.

Таблиця 1.3 – Чинники, що впливають на процес планування

Категорія чинників	Внутрішні чинники	Зовнішні чинники
Технологічні	Особливості виробничого циклу	Нові технології в харчовій промисловості
Ресурсні	Доступність сировини та матеріалів	Коливання цін на сировину
Фінансові	Фінансова стабільність підприємства	Економічна ситуація, рівень інфляції
Соціальні	Кваліфікація персоналу, корпоративна культура	Зміни в споживчих уподобаннях, попит
Регуляторні	Відповідність стандартам якості	Законодавчі вимоги, державний контроль

Відтак, для ефективного планування підприємства харчової промисловості змушені враховувати як власні ресурси та можливості, так і адаптуватися до зовнішніх обставин, які можуть значно вплинути на діяльність.

У сфері планування використовуються як традиційні підходи, які формувалися десятиліттями, так і сучасні методи, що з'явилися разом із розвитком технологій і змінами на ринку. Традиційно для планування у харчовій промисловості характерними є централізований та децентралізований підходи, що відрізняються рівнем контролю над процесами [18].

Централізоване планування передбачає жорстке керівництво з боку вищого керівництва підприємства. Усі рішення приймаються на верхніх рівнях управління і поступово реалізуються на всіх рівнях організації. Такий підхід дозволяє зберегти високий рівень контролю за виробничими процесами, особливо коли йдеться про дотримання стандартів якості та оптимізацію витрат. Проте, централізоване планування може бути менш гнучким у реагуванні на зміни попиту та зовнішнього середовища, що часто є критичним для харчової галузі.

Децентралізоване планування, навпаки, передбачає надання більшої автономії окремим підрозділам підприємства. В умовах харчової промисловості, де швидкість реагування на зміну попиту або нестачу сировини є вкрай важливою, децентралізація може сприяти оперативнішому прийняттю рішень. Однак, такий підхід може збільшувати ризик розбіжностей між відділами та призводити до втрат контролю за якістю продукції.

Зі зростанням конкуренції та швидким розвитком технологій, на підприємствах харчової промисловості дедалі частіше впроваджуються сучасні методи планування, такі як гнучке планування та lean-планування. Гнучке планування дозволяє швидко адаптуватися до змін попиту, що особливо актуально для підприємств, які працюють зі швидкопсувними продуктами. Lean-планування, засноване на принципах ощадливого виробництва, спрямоване на мінімізацію витрат і втрат часу в процесі виробництва. Цей підхід дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і знизити витрати, що є особливо важливим в умовах постійного зростання цін на сировину та енергоносії [9].

Таблиця 1.4 – Відмінності між традиційними та сучасними підходами до планування на підприємствах харчової промисловості

Підхід	Опис	Переваги	Недоліки
Централізоване планування	Жорстке керівництво з боку верхнього рівня	Високий рівень контролю за якістю	Менша гнучкість у реагуванні на зміни
Децентралізоване планування	Автономія окремих підрозділів	Швидше реагування на зміни в попиті	Можливість розбіжностей між відділами
Гнучке планування	Швидка адаптація до змін попиту	Підвищена адаптивність	Необхідність тісної координації та обміну даними
Lean-планування	Мінімізація витрат і втрат часу	Висока ефективність використання ресурсів	Складність впровадження в традиційні структури

Сучасні підходи стають дедалі популярнішими серед підприємств харчової промисловості, оскільки вони дозволяють значно підвищити адаптивність та ефективність виробництва. Lean-планування і гнучкі стратегії дозволяють підприємствам швидше реагувати на зміни попиту, підтримуючи високу якість продукції та оптимальні витрати. Водночас впровадження таких підходів вимагає значних змін у структурі управління, а також розробки нових методів координації та контролю.

Вибір підходу до планування значною мірою залежить від специфіки підприємства, його стратегічних цілей та можливостей адаптації до зовнішнього середовища. Традиційні методи, такі як централізоване та

децентралізоване планування, залишаються ефективними для більш стабільних умов. У той час сучасні підходи, як-от гнучке планування та lean-планування, сприяють швидкій адаптації, зниженню витрат і підвищенню ефективності використання ресурсів, що особливо актуально для харчової промисловості в умовах глобальної конкуренції та високих вимог до якості [22].

Харчова промисловість активно впроваджує сучасні інформаційні системи та аналітичні інструменти, щоб забезпечити максимальну ефективність у кожному етапі виробничого процесу. Серед основних інструментів планування на таких підприємствах слід виділити ERP-системи (Enterprise Resource Planning) і системи управління запасами, які дозволяють централізувати управління та підтримувати повну прозорість у ланцюгу поставок.

ERP-системи відіграють ключову роль у сучасному управлінні харчовими підприємствами, адже вони об'єднують дані про всі ресурси і процеси в одній платформі. ERP дозволяє автоматизувати процеси, відстежувати всі етапи виробництва та ефективно розподіляти ресурси. Вона забезпечує доступ до даних у реальному часі, що особливо важливо для харчової промисловості, де точність і швидкість реагування є критичними. Системи ERP також сприяють інтеграції всіх рівнів управління, що значно покращує координацію між відділами. Важливим інструментом є системи управління запасами. Вони дозволяють знизити витрати за рахунок ефективного управління сировиною та готовою продукцією. Для харчової промисловості управління запасами є складним процесом, адже продукти можуть мати обмежений термін зберігання. Ці системи допомагають уникати надлишкових запасів і браку, автоматизуючи процеси замовлення та поповнення сировини [18].

З іншого боку, підприємства також використовують аналітичні інструменти для аналізу попиту та управління ресурсами. Вони дозволяють проводити точне прогнозування попиту, що допомагає уникнути надлишків продукції та втрат, пов'язаних із псуванням продуктів. Це особливо важливо для компаній, які працюють із продукцією, що швидко псується.

Прогнозування попиту дозволяє підприємствам гнучко підлаштовуватися під сезонні коливання та інші зміни на ринку, оптимізуючи виробничі процеси.

Прогнозування в умовах ринкової нестабільності вимагає спеціального підходу і стратегічного мислення. У ситуаціях, коли економіка перебуває в стані нестабільності, або ринок демонструє значні коливання, традиційні методи планування можуть виявитися недостатньо ефективними. Для цього харчові підприємства використовують стратегічне прогнозування та адаптивне планування, які дозволяють гнучко реагувати на зміни в ринкових умовах.

Стратегічне прогнозування – це інструмент, що дозволяє підприємствам харчової промисловості будувати плани на основі довгострокових тенденцій і потенційних змін у зовнішньому середовищі. Воно враховує не тільки теперішню економічну ситуацію, але й майбутні сценарії, що можуть вплинути на попит, ціни на сировину або конкурентне середовище. Це забезпечує підприємству певну підготовку до можливих кризових ситуацій або неочікуваних подій.

Адаптивне планування, у свою чергу, надає змогу швидко змінювати тактику і коригувати плани відповідно до поточних змін. Наприклад, якщо прогноз попиту змінюється через економічну рецесію або інфляційні процеси, адаптивне планування дозволяє підприємству швидко підлаштовувати виробництво під нові умови, зменшуючи ризики надлишкових витрат.

У нестабільних економічних умовах харчові підприємства особливо відчують вплив змін валютних курсів, цін на сировину та коливань попиту. Ці фактори значно ускладнюють планування, проте адаптивне планування та прогнозування можуть значно знизити їхній вплив [43].

Успішні приклади впровадження ефективних систем планування в харчовій промисловості наочно демонструють переваги сучасних підходів. Серед українських підприємств варто згадати корпорацію «Рошен», яка активно використовує ERP-системи для інтеграції своїх виробничих і логістичних процесів. Завдяки цьому компанія може оперативно адаптуватися

до коливань попиту, зберігаючи високу якість продукції та мінімізуючи витрати на зберігання.

Інший приклад – компанія «Миронівський хлібопродукт», яка використовує аналітичні інструменти для точного прогнозування попиту. Це дозволяє їй уникати надлишків і забезпечувати споживачів свіжою продукцією. Здатність швидко реагувати на зміни попиту допомагає «МХП» підтримувати стабільну позицію на ринку, навіть в умовах економічної нестабільності.

Ще одним прикладом є виробник молочної продукції «Лакталіс Україна», який активно застосовує системи управління запасами. Це дозволяє їм знижувати витрати на зберігання продукції і зменшувати втрати від псування товарів, що є особливо важливим для молочної галузі. Завдяки впровадженню сучасних систем управління запасами, «Лакталіс» може підтримувати оптимальні обсяги продукції і забезпечувати стабільні постачання на ринок.

Економічна ситуація має суттєвий вплив на планові показники підприємств харчової промисловості. Коливання курсу валют, зростання цін на енергоносії, зміни у податковій політиці або посилення конкуренції можуть суттєво змінити витрати підприємства та попит на його продукцію. У таких умовах гнучкість та адаптивність стають ключовими характеристиками ефективного планування [35].

Нестабільність ринку призводить до необхідності частих змін у планах і прогнозах. У таких умовах підприємства повинні бути готові швидко реагувати на зміни, змінюючи обсяги виробництва, переглядаючи постачання і вартість продукції. Це дозволяє забезпечувати стабільні фінансові результати і не втрачати ринкових позицій навіть в умовах значних економічних коливань.

Тому, ефективне використання сучасних інструментів та методів планування дозволяє підприємствам харчової промисловості не лише адаптуватися до змінного середовища, але й підтримувати стабільність у своїй діяльності. Це допомагає забезпечувати високу якість продукції та економити ресурси, що є запорукою успіху на конкурентному ринку.

1.3 Методологія та інструментарій планування діяльності організації в умовах ринкової економіки

Планування в умовах ринкової економіки, яке поєднує методологічні основи та сучасні інструменти, формує стратегічний підхід до управління, що забезпечує стабільність і зростання організації навіть у нестабільному середовищі.

Планування спирається на чіткі методологічні основи, що визначають загальний напрямок і підходи до його реалізації. Принципи планування є фундаментальними правилами, за якими будується система управління: принципи цілеспрямованості, комплексності, безперервності, економічності та адаптивності. Кожен з них вносить свій вагомий внесок в ефективність функціонування підприємства.

Принцип цілеспрямованості задає орієнтири, які визначають усі подальші кроки. Це своєрідний компас, що не дозволяє підприємству зійти з курсу. Водночас принцип комплексності наголошує на тому, що планування не повинно відриватися від інших сфер діяльності – кожен процес, кожен підрозділ взаємопов'язані, і нехтування одним елементом може призвести до системних збоїв. Безперервність – це те, що тримає плани актуальними: потреба в регулярному оновленні та коригуванні стає ключовим фактором, який допомагає залишатися «на хвилі». Адаптивність дозволяє планам «дихати» в ритмі змінного ринку, забезпечуючи необхідну гнучкість і варіативність рішень [23].

Основи стратегічного управління та планування, які ґрунтуються на прогнозах, аналізах і комплексних оцінках, дають змогу визначити не лише найближчі, а й довгострокові перспективи. Завдяки стратегічному управлінню, підприємства здатні адаптуватися до нових умов і максимально використати свої сильні сторони. Стратегічне планування формує бачення майбутнього і допомагає підприємству визначити, яким шляхом воно буде йти до своєї мети.

Сучасні умови ринку потребують різноманітних методів планування, які дозволяють проводити комплексний аналіз ситуації та приймати обґрунтовані

управлінські рішення. Серед них можна виділити SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та ABC-аналіз, які допомагають краще розуміти власне місце на ринку та вибудовувати ефективну стратегію.

SWOT-аналіз дає можливість оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, що виникають ззовні. Це інструмент, який допомагає визначити, як найкраще використовувати внутрішній потенціал, зберігаючи при цьому здатність реагувати на зовнішні ризики. Наприклад, для компаній, що працюють у нестабільних умовах, SWOT-аналіз стає своєрідним фундаментом, на якому будуються наступні кроки. PESTEL-аналіз, своєю чергою, акцентує увагу на впливі зовнішнього середовища на діяльність підприємства. Політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові фактори впливають на ринок, і їх врахування є ключовим для побудови ефективної стратегії. Цей метод планування дозволяє підприємствам оцінити ризики, пов'язані зі зміною законодавства, соціальними тенденціями чи екологічними нормами, та відповідно скорегувати свої плани. ABC-аналіз, навпаки, фокусується на внутрішніх аспектах управління та дозволяє класифікувати ресурси за ступенем їхньої важливості. Така класифікація сприяє оптимізації запасів, витрат та управлінських зусиль, що дозволяє підвищити ефективність діяльності [52].

Таблиця 1.5 – Основні методи планування та їхню роль в управлінні

Метод	Опис	Переваги
SWOT-аналіз	Оцінка сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Виявлення внутрішніх і зовнішніх чинників успіху
PESTEL-аналіз	Аналіз зовнішніх факторів (політичних, економічних тощо)	Прогнозування впливу зовнішнього середовища
ABC-аналіз	Класифікація ресурсів за важливістю	Оптимізація витрат та ресурсів

У сучасному світі інформаційні технології стали основним інструментом для підтримки та автоматизації планування. ERP-системи та CRM-системи стали невід'ємною частиною організаційного середовища. ERP-системи об'єднують всі бізнес-процеси підприємства в єдину систему. Вони дозволяють

контролювати виробничі, фінансові та логістичні процеси, забезпечуючи доступ до актуальної інформації. Це дозволяє керівництву оперативно приймати обґрунтовані рішення, знижуючи ризик помилок. ERP-системи допомагають підприємству залишатися гнучким і реагувати на зміни, підтримуючи при цьому стабільність.

CRM-системи зосереджені на управлінні взаємовідносинами з клієнтами, що є критичним у ринкових умовах. Вони дозволяють ефективно комунікувати з клієнтами, розуміти їхні потреби та будувати довготривалі стосунки. Застосування CRM-систем забезпечує високу якість обслуговування, що є одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Прогностичні моделі та аналітичні інструменти також грають важливу роль у плануванні. Вони дозволяють здійснювати прогнозування попиту, що дозволяє уникнути надлишкових запасів або, навпаки, браку продукції. Системи підтримки прийняття рішень допомагають визначати оптимальні стратегії, забезпечуючи гнучкість та адаптивність до ринкових умов.

У ринкових умовах планування стикається з низкою труднощів. Перш за все, це нестабільність зовнішнього середовища, яка ускладнює прогнозування та знижує точність планів. Умови ринку можуть змінюватися миттєво, а отже, підприємства змушені працювати у постійному режимі корекції своїх планів. У таких умовах традиційні методи стають менш ефективними, і на перший план виходить необхідність гнучкості та здатності швидко адаптуватися.

Високий рівень конкуренції змушує підприємства постійно вдосконалювати свою продукцію та процеси. Це створює додатковий тиск на планування, адже нові технології та інноваційні рішення вимагають значних інвестицій та довгострокового планування. Регуляторні зміни також є одним із чинників, що впливає на планування. Зміни в законодавстві або введення нових стандартів можуть суттєво змінити умови ведення бізнесу, що вимагає швидкої адаптації та перегляду планів. Це особливо актуально для підприємств, що працюють на міжнародних ринках або у сфері з високим рівнем регулювання.

Методологія планування продовжує розвиватися, і з кожним роком з'являються нові підходи та інструменти. Однією з найбільш перспективних тенденцій є впровадження адаптивного та інноваційного підходу до планування. Ці підходи дозволяють підприємствам швидко реагувати на зміни та мінімізувати ризики [9].

Адаптивне планування орієнтоване на швидку корекцію планів у відповідь на зміни ринку. Це підхід, який дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними навіть в умовах швидких змін. Інноваційне планування передбачає використання нових технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, для покращення точності прогнозів та аналізу великих обсягів даних. Завдяки цьому організації можуть краще передбачати потреби ринку та приймати обґрунтовані рішення.

Отже, сучасні підходи до планування забезпечують підприємствам можливість швидко адаптуватися до змін, оптимізувати використання ресурсів та підвищувати ефективність діяльності, що є особливо важливим в умовах ринкової економіки.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИКО-АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

2.1 Загальна характеристика діяльності ПрАТ "Тернопільський молокозавод" та його планової системи

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" – одне з провідних українських підприємств у галузі виробництва молочної продукції. Засноване у 1997 році, підприємство за понад 25 років своєї діяльності здобуло репутацію якісного та надійного виробника, орієнтованого на виробництво екологічно чистих, натуральних продуктів із дотриманням високих стандартів якості. Сьогодні продукція компанії широко представлена в Україні, і підприємство активно розширює свій асортимент і виробничі потужності, аби відповідати зростаючим потребам ринку та споживачів.

Місія ПрАТ "Тернопільський молокозавод" полягає в пропагуванні здорового способу життя через створення якісної та безпечної молочної продукції. Компанія прагне забезпечити споживачів натуральними та корисними продуктами, які відповідають їхнім очікуванням і стандартам безпеки. Водночас основним стратегічним завданням є розвиток продукції, що не лише задовольняє попит на корисні продукти, але й сприяє підвищенню національного рівня здорового харчування [12].

Основні цінності компанії:

- Якість і відповідальність – повний контроль усіх етапів виробництва, від закупівлі сировини до постачання готової продукції.
- Інновації та сталість – впровадження сучасних технологій виробництва та обробки молока з мінімальним впливом на екологію.
- Чесність та прозорість – відкритість щодо процесів виробництва та якісних характеристик продукції.

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" здійснює діяльність за широким спектром виробничих процесів:

1. Закупівлю молочної сировини – компанія підтримує довготривалі партнерські стосунки з фермерськими господарствами України, що дозволяє стабільно отримувати високоякісне молоко. Сировина проходить попередню перевірку на відповідність внутрішнім стандартам якості та екологічним нормам.

2. Виробництво та обробка молока – сучасне обладнання, встановлене на виробничих потужностях, дозволяє обробляти молоко, зберігаючи максимальну кількість поживних речовин. Зокрема, на заводі використовуються інноваційні технології пастеризації, ферментації та фасування, що забезпечують свіжість і корисні властивості продукції.

3. Контроль якості – компанія дотримується багаторівневої системи контролю якості, яка включає регулярні лабораторні дослідження на кожному етапі виробництва. Це дає змогу виключити будь-які можливі відхилення від стандартів і забезпечити стабільний рівень якості.

4. Маркетинг і збут – маркетингова команда займається стратегічним плануванням і просуванням бренду на ринку. Компанія співпрацює з національними та локальними мережами роздрібної торгівлі, забезпечуючи стабільне постачання продукції.

5. Інноваційні технології – у рамках стратегії автоматизації та цифровізації процесів компанія впроваджує сучасні технології управління та контролю, що забезпечують оптимальне використання ресурсів і знижують витрати [16].

Протягом своєї діяльності компанія пройшла кілька етапів розвитку:

1997–2005 роки – заснування та початкове розширення. У цей період було налагоджено базові виробничі процеси, розпочато співпрацю з локальними фермерськими господарствами.

2006–2015 роки – період технологічного оновлення. Компанія активно інвестувала в модернізацію обладнання та впровадження інноваційних рішень, таких як пастеризація з використанням сучасного обладнання.

2016–2023 роки – етап виходу на нові ринки та автоматизації процесів. У цей період було значно розширено асортимент продукції та модернізовано виробничі потужності, а також активно впроваджено автоматизовані системи управління виробництвом і збутом.

Організаційна структура ПрАТ "Тернопільський молокозавод" орієнтована на ефективне управління як виробничими, так і управлінськими процесами, що сприяє швидкому прийняттю рішень і координації між підрозділами [8].

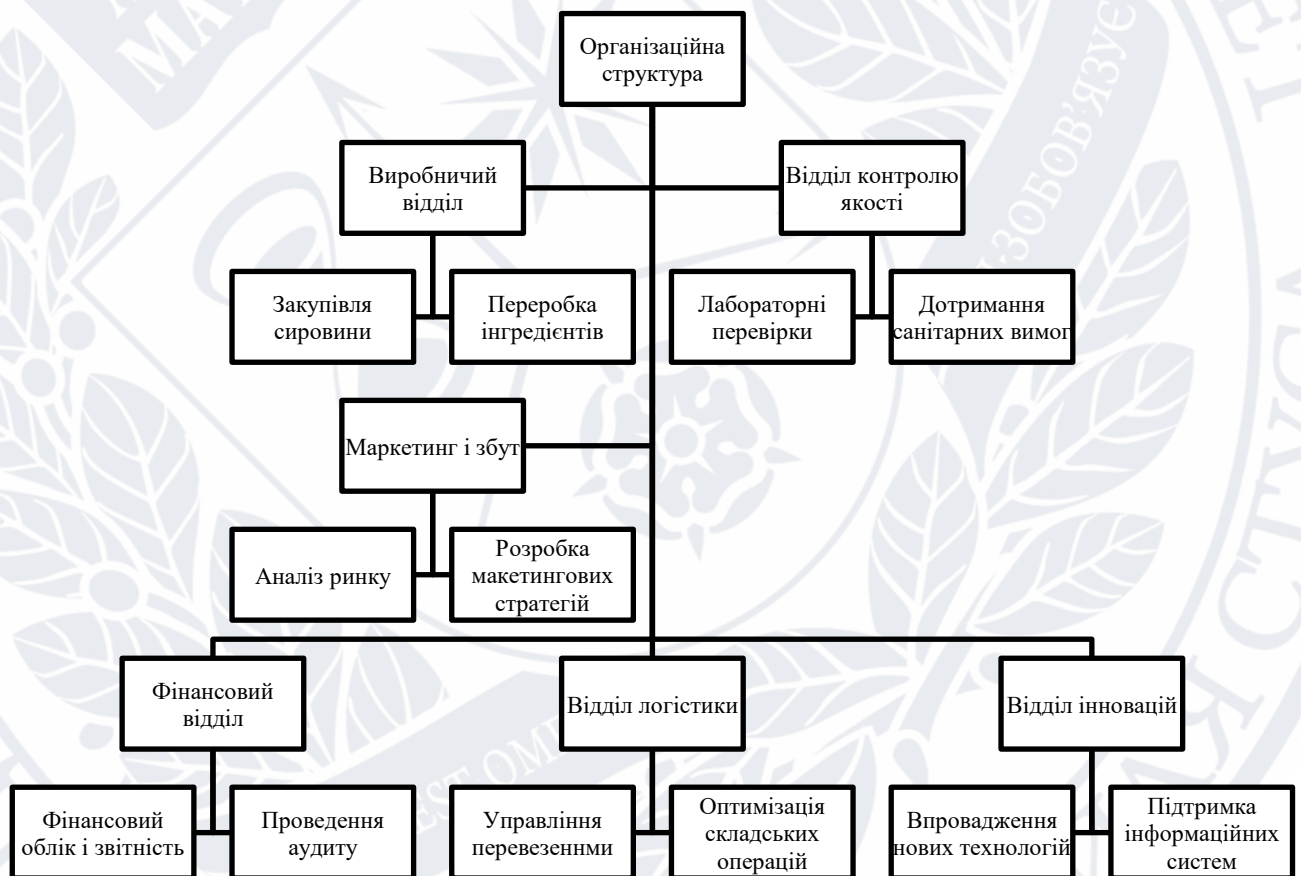


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Компанія підтримує культуру постійного вдосконалення, засновану на таких принципах:

Орієнтація на клієнта – максимальне задоволення потреб споживачів, підтримка високих стандартів обслуговування.

Підвищення ефективності – оптимізація витрат, зниження витрат часу та ресурсів на виробничі процеси.

Інноваційність – постійне впровадження нових технологій та методів управління для підвищення якості продукції.

Завдяки продуманій структурі та чітко визначеним завданням для кожного підрозділу, ПрАТ "Тернопільський молокозавод" успішно підтримує стабільність виробничих процесів, гнучко реагує на зміни ринкового середовища, а також забезпечує дотримання високих стандартів якості та безпеки на кожному етапі виробництва.

Для проведення фінансового аналізу ПрАТ "Тернопільський молокозавод" ми розглянемо основні показники за 2021-2023 роки. Це дозволить оцінити динаміку розвитку, стабільність підприємства та виявити ключові аспекти для оптимізації бізнес-процесів [22].

Таблиця 2.1 – Структура активів і пасивів ПрАТ "Тернопільський молокозавод" (2021-2023 роки)

Рік	Необоротні активи (тис. грн)	Оборотні активи (тис. грн)	Власний капітал (тис. грн)	Довгострокові зобов'язання (тис. грн)	Поточні зобов'язання (тис. грн)	Баланс (тис. грн)
2021	677 057	356 185	424 500	36 622	572 120	1 033 242
2022	678 841	595 154	625 146	149 218	499 631	1 273 995
2023	974 027	593 989	738 338	259 064	570 614	1 568 016

За період 2021-2023 рр. спостерігається суттєве зростання як необоротних, так і оборотних активів, що свідчить про збільшення інвестицій у виробничі потужності та поточні запаси. Приріст власного капіталу вказує на стабільність фінансової основи компанії, а збільшення довгострокових зобов'язань у 2023 році може свідчити про залучення зовнішнього фінансування для розширення виробництва або оптимізації процесів.

Таблиця 2.2 – Динаміка доходів, витрат і прибутку ПрАТ "Тернопільський молокозавод" (2021-2023 роки)

Рік	Чистий дохід від реалізації (тис. грн)	Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	Валовий прибуток (тис. грн)	Адміністративні витрати (тис. грн)	Витрати на збут (тис. грн)	Фінансовий результат до оподаткування (тис. грн)
2021	2 326 475	2 092 681	233 794	47 558	138 585	58 064
2022	3 526 358	2 870 720	655 638	66 842	188 946	237 984
2023	4 038 979	3 480 057	558 922	94 349	216 468	145 079

Компанія демонструє стабільне зростання доходу, що може бути результатом розширення ринкової частки та збільшення обсягів реалізації продукції. Проте разом із зростанням доходів спостерігається збільшення собівартості, що потребує уваги до оптимізації виробничих витрат. Також варто зазначити зростання адміністративних та збутових витрат, що може вимагати перегляду операційної ефективності.

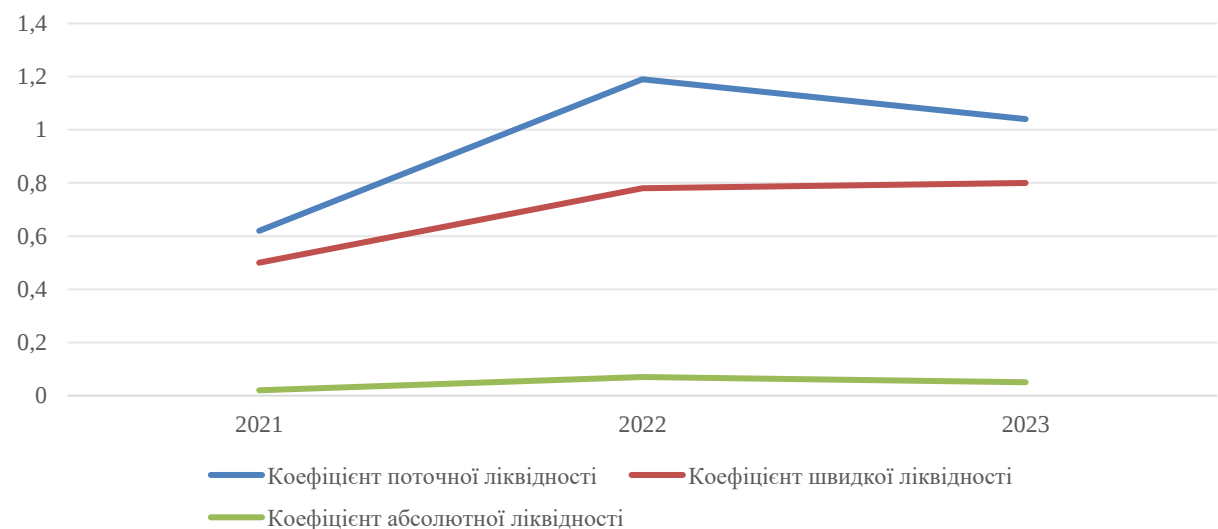


Рисунок 2.2 – Аналіз ліквідності та платоспроможності ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Коефіцієнти ліквідності за аналізований період показують покращення фінансової стабільності, що свідчить про здатність компанії забезпечувати поточні зобов'язання. Однак у 2023 році спостерігається деяке зниження абсолютної ліквідності, що може свідчити про необхідність посилення контролю над грошовими потоками [11].

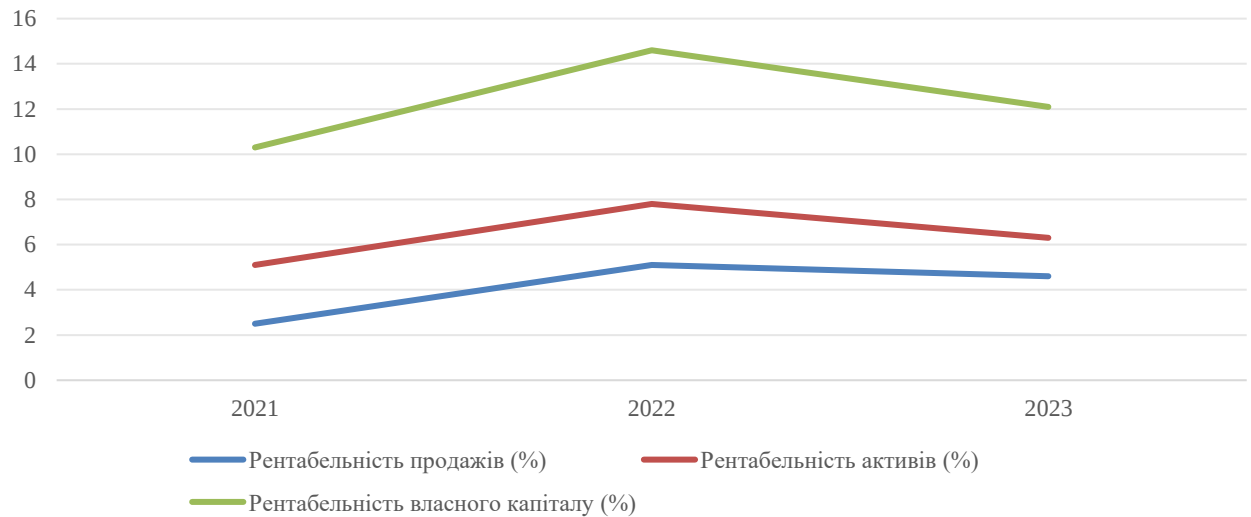


Рисунок 2.3 – Рентабельність ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Рентабельність продажів зросла у 2022 році, проте в 2023 році спостерігається незначне її зниження, що може бути пов'язане із зростанням операційних витрат. Показник рентабельності активів і рентабельності власного капіталу свідчить про високий рівень ефективності використання активів та інвестиційної привабливості компанії.

Загальний фінансовий аналіз ПрАТ "Тернопільський молокозавод" свідчить про стабільний розвиток підприємства, а також про необхідність посилення контролю над витратами та оптимізації операційних процесів.

Розпочинаючи з основ стратегічного планування, ПрАТ "Тернопільський молокозавод" ставить за мету довгострокові цілі, які формують місію підприємства. Тут спостерігаємо як поєднання високих амбіцій, так і прагматичну орієнтацію на розширення ринкових можливостей. Основні цілі, що охоплюють період у 5-10 років, включають розширення асортименту, вихід на нові регіони, впровадження нових технологій, зокрема автоматизації процесів і використання екологічно чистих методів виробництва [8].

Стратегічне планування є сферою відповідальності ради директорів і керівництва компанії, де кожен підрозділ надає свої дані для формування загального стратегічного бачення. Саме тут приймаються рішення, які впливають на всі рівні діяльності підприємства, від закупівель до маркетингових стратегій [7, с.11].

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" формує свої стратегічні цілі навколо двох головних пріоритетів: масштабування присутності на національних і міжнародних ринках та інноваційного розвитку. Цей підхід дозволяє підприємству не тільки збільшувати обсяги реалізації, а й підвищувати якість продукції, вдосконалювати процеси виробництва, знижувати собівартість і підвищувати рівень екологічної відповідальності. Далі розглянемо основні напрямки розвитку заводу у форматі широкого аналізу з таблицями, що ілюструють ключові аспекти реалізації цих цілей.

Однією з головних довгострокових цілей ПрАТ "Тернопільський молокозавод" є посилення своєї присутності на внутрішньому ринку України та вихід на нові міжнародні ринки. Це дозволить компанії отримати додаткові джерела доходів, підвищити стабільність бізнесу та диверсифікувати ризики, пов'язані з локальною економікою.

Компанія планує активніше використовувати партнерські зв'язки з локальними та міжнародними мережами супермаркетів, розширюючи географію поставок продукції. Вихід на міжнародні ринки, особливо в країни Європейського Союзу, потребує високих стандартів якості та відповідності продукції міжнародним нормам, що сприятиме зміцненню бренду та довіри споживачів [17].

Таблиця 2.3 – Цілі розширення ринку на 5–10 років

Напрямок	Деталі	Очікувані результати
Національне розширення	Збільшення обсягів продажів в Україні через нові канали збуту	Зростання частки ринку до 25%
Вихід на ринки ЄС	Сертифікація продукції відповідно до європейських стандартів	Збільшення прибутковості на 10–15%
Партнерство з ритейлерами	Розширення партнерських угод з великими мережами супермаркетів	Забезпечення стабільного каналу збуту
Розвиток власної дистрибуції	Інвестування в логістику для швидкої доставки	Підвищення конкурентоспроможності та лояльності споживачів

Для підвищення конкурентоспроможності ПрАТ "Тернопільський молокозавод" активно інвестує в новітні технології, які підвищують

ефективність виробництва, зменшують вплив на навколишнє середовище та гарантують стабільно високу якість продукції. Інновації є основою стратегічного розвитку компанії на наступні 5–10 років. Окрім автоматизації виробничих процесів, завод планує інвестувати в технології, що забезпечують збереження корисних властивостей молочних продуктів протягом всього терміну зберігання.

Таблиця 2.4 – Цілі інноваційного розвитку

Напрямок	Опис	Очікувані результати
Автоматизація виробництва	Впровадження систем автоматичного контролю якості	Зниження собівартості на 10%, підвищення продуктивності
Інновації в обробці сировини	Використання сучасного обладнання для пастеризації та ферментації	Збільшення терміну зберігання продукції на 15%
Технології упаковки	Впровадження екологічної упаковки	Зменшення витрат на пакування на 5%, підвищення екологічності
Дослідження та розробка нових продуктів	Інвестування у створення нових органічних продуктів	Розширення асортименту та підвищення лояльності споживачів

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" розуміє важливість екологічної відповідальності та прагне знизити вплив виробництва на довкілля. Основними напрямками є зниження споживання енергії та води, переробка відходів, а також використання екологічних матеріалів для упаковки продукції. Це сприяє не тільки збереженню ресурсів, але й зміцнює імідж компанії як соціально відповідального виробника [21].

Таблиця 2.5 – Цілі в галузі екології та сталого розвитку

Напрямок	Опис	Очікувані результати
Зниження енергоспоживання	Перехід на енергоефективне обладнання та технології	Зниження витрат на енергію на 15%
Переробка відходів	Використання сучасних технологій для обробки та утилізації	Скорочення обсягів відходів на 20%
Екологічна упаковка	Використання матеріалів, що піддаються повній переробці	Підвищення рівня переробки упаковки до 80%
Підтримка фермерських господарств	Сприяння екологічно чистим методам вирощування сировини	Створення стійкої системи постачання якісної сировини

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" продовжує вдосконалювати свою продукцію, орієнтуючись на забезпечення високих стандартів якості. Це досягається шляхом впровадження багаторівневого контролю, що охоплює кожний етап виробництва. Крім того, компанія активно досліджує ринок для створення нових продуктів, орієнтованих на зміну споживчих потреб і трендів на користь здорового харчування.

Таблиця 2.6 – Цілі щодо якості та лояльності споживачів

Напрямок	Опис	Очікувані результати
Вдосконалення контролю якості	Інвестиції в лабораторне обладнання та процедури перевірки продукції	Збільшення рівня задоволення клієнтів на 20%
Розробка нових продуктів	Відповідність сучасним тенденціям здорового харчування	Розширення асортименту і збільшення продажів на 15%
Програми лояльності	Розробка бонусних та знижкових програм для постійних клієнтів	Підвищення лояльності клієнтів та зростання частоти покупок
Моніторинг задоволеності	Регулярні опитування та зворотний зв'язок від споживачів	Покращення продукції на основі відгуків клієнтів

Ці цілі забезпечують комплексний підхід до розвитку підприємства та охоплюють всі основні аспекти — від ринкової експансії до підвищення якості продукції та сталого розвитку. ПрАТ "Тернопільський молокозавод" прагне досягти балансу між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю, що дозволить йому не лише закріпити лідерські позиції на ринку, але й забезпечити стабільне зростання протягом наступного десятиліття.

Для успішного досягнення стратегічних цілей ПрАТ "Тернопільський молокозавод" залучає три основні підрозділи: топменеджмент, аналітичний відділ та відділ розвитку. Кожен із них має свої специфічні функції та зони відповідальності, проте взаємодія та координація між ними дозволяють забезпечити реалізацію всіх етапів стратегії — від розробки та аналізу до адаптації в умовах ринку. Завдяки чіткому розподілу обов'язків кожен

підрозділ фокусується на своїх завданнях, водночас уникаючи дублювання функцій [8].

Топменеджмент ПрАТ "Тернопільський молокозавод" відіграє провідну роль у формуванні стратегічного напрямку розвитку компанії. Виконавчий директор, головний фінансовий директор і комерційний директор входять до складу керівної групи, яка визначає загальні цілі, пріоритети та політику підприємства. Їхня роль виходить за рамки прийняття рішень: топменеджмент активно залучається до процесів моніторингу та контролю виконання планів. Вони аналізують результати кожного етапу і вирішують питання, пов'язані з ресурсним забезпеченням, коригуванням стратегії та її адаптацією до змін ринку.

Топменеджмент відповідає за затвердження фінансових і людських ресурсів, необхідних для реалізації інновацій та розвитку нових продуктів. На додаток, саме топменеджмент відповідає за зовнішню комунікацію підприємства з партнерами, інвесторами та органами державної влади. Це дозволяє ПрАТ "Тернопільський молокозавод" залишатися конкурентоспроможним у динамічному ринковому середовищі.

Аналітичний відділ виконує ключову функцію в підготовці аналітичних даних та інформаційного забезпечення для топменеджменту. Фахівці цього підрозділу займаються збором, аналізом і обробкою статистичної інформації щодо ринкових умов, конкурентного середовища та внутрішніх показників компанії. Для цього аналітичний відділ використовує методи SWOT і PESTEL-аналізів, що дозволяє забезпечити детальну інформацію про зовнішнє середовище та сильні й слабкі сторони компанії. Аналітичний відділ також займається оцінкою ризиків, розробкою сценаріїв розвитку, прогнозуванням попиту на продукцію та оцінкою ефективності поточних стратегій. Отримані дані передаються топменеджменту для прийняття обґрунтованих рішень щодо коригування стратегії. Завдяки постійному моніторингу аналітичний відділ може передбачати зміни на ринку і забезпечувати своєчасне реагування на виклики [9].

Відділ розвитку є ключовим підрозділом для впровадження ініціатив, пов'язаних з інноваціями та розширенням ринку. До обов'язків цього відділу входить управління проєктами, пошук нових технологій і реалізація ідей, що підвищують конкурентоспроможність підприємства. Фахівці з розвитку активно співпрацюють з топменеджментом і аналітиками для оцінки ефективності та можливостей кожного проєкту, адаптації інновацій у виробничі процеси та підвищення продуктивності. Відділ розвитку також займається пошуком і укладенням нових партнерських угод, що сприяють розширенню ринків збуту. Важливу роль у роботі цього відділу відіграє дослідження потреб споживачів і аналіз трендів у сфері молочної продукції, що дозволяє створювати продукти, орієнтовані на сучасні запити клієнтів.

Таблиця 2.7 – Відповідальні підрозділи та їхні функції

Підрозділ	Основні функції	Інструменти
Топменеджмент	Формування стратегії, управління ресурсами, контроль виконання, зовнішні комунікації	Засідання, контроль фінансів, моніторинг
Аналітичний відділ	Збір та аналіз даних, оцінка ризиків, прогнозування, моніторинг ринкових умов	PESTEL-аналіз, SWOT-аналіз, ризик-менеджмент
Відділ розвитку	Управління проєктами, впровадження інновацій, розробка нових продуктів, розширення ринку збуту	Угода про співпрацю, аналіз споживчих трендів

Стратегія ПрАТ "Тернопільський молокозавод" не є фіксованою та статичною; вона потребує періодичного перегляду і коригування для адаптації до ринкових змін та досягнення поставлених цілей. Компанія здійснює повний перегляд стратегії раз на 3–5 років. Це дозволяє врахувати нові обставини, аналізувати досягнення та визначати пріоритети для наступних періодів.

Таблиця 2.9 – PESTEL-аналіз ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Фактор	Вплив на діяльність
Політичний	Підтримка агросектора, субсидії на органічну продукцію стимулюють модернізацію виробництва. Стабільна податкова політика допомагає планувати інвестиції, але регулярні зміни в регуляціях вимагають адаптації процесів [7, с.11]. Новації у вимогах до безпеки харчових продуктів зобов'язують компанію регулярно оновлювати лабораторне обладнання. Політична стабільність також впливає на імпорتنі мита, від яких залежить доступність інноваційного обладнання та матеріалів для виробництва

Продовження таблиці 2.9

Економічний	Коливання курсу валют впливають на вартість імпортованих компонентів, а також на ціни сировини. Високий рівень інфляції знижує купівельну спроможність споживачів, що диктує необхідність оптимізації собівартості без втрати якості. Зростання вартості енергоносіїв підвищує витрати, але відкриває можливість для переходу на енергоефективні технології, що знижує загальні витрати. Нестабільна економіка також сприяє диверсифікації ринків, адже вихід на міжнародний ринок зменшує залежність від локальних економічних ризиків [7, с.13]
Соціальний	Тенденція до здорового харчування збільшує попит на органічні та натуральні продукти, а також на продукцію без шкідливих добавок. Підприємство орієнтується на підвищення якості, щоб задовольнити вимоги все більш свідомого споживача. Зростання популярності місцевих виробників також працює на користь "Тернопільського молокозаводу" як українського бренду. Споживачі цінують еко-френдлі пакування, що вимагає від компанії впровадження екологічних рішень
Технологічний	Інновації у виробничих процесах, зокрема автоматизація, дозволяють збільшити продуктивність та зменшити витрати. Сучасне обладнання для пастеризації та ферментації підвищує якість та тривалість зберігання продукції, що розширює можливості виходу на міжнародні ринки. Використання технологій моніторингу якості дозволяє компанії забезпечувати стабільність продукції, що є важливим для збереження лояльності клієнтів.
Екологічний	Суспільство очікує від виробників відповідального ставлення до природи: завод впроваджує технології з енергозбереження та мінімізації відходів. Підприємство також скорочує використання пластику, що позитивно впливає на екологію і підвищує репутацію серед екологічно свідомих споживачів. Компанія розглядає можливість переходу на відновлювані джерела енергії, що зменшить витрати та поліпшить екологічний слід
Юридичний	Вимоги до безпеки харчових продуктів потребують постійного вдосконалення виробничих процесів. Європейські стандарти якості відкривають можливість експорту, але вимагають сертифікації продукції. Постійне оновлення вимог до якості надає заводу стимул для інвестицій в нові технології та підтримання високого рівня безпеки на всіх етапах виробництва [7, с.17]

Аналіз дозволяє ПрАТ "Тернопільський молокозавод" не тільки чітко розуміти свою позицію на ринку, але й виявляти ключові можливості для розвитку, а також потенційні ризики, які можуть виникнути у процесі реалізації стратегічних цілей.

На 1–3 роки ПрАТ "Тернопільський молокозавод" формує тактичні цілі, орієнтуючись на гнучке реагування на змінні ринкові умови та підвищення ефективності використання ресурсів. Основні пріоритети включають

оптимізацію витрат, збільшення частки ринку, розширення асортименту за рахунок прибуткових продуктів та вдосконалення процесу бюджетування.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз ПрАТ "Тернопільський молокозавод"

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висока якість продукції та контроль на кожному етапі виробництва, що забезпечує довіру споживачів. Стабільні партнерські зв'язки з постачальниками молочної сировини дають доступ до якісного, свіжого молока, що покращує якість кінцевого продукту. Інвестиції в автоматизацію дозволяють скорочувати витрати та підвищувати продуктивність, що зміцнює конкурентоспроможність компанії. Стабільна репутація бренду як надійного виробника забезпечує лояльність клієнтів та підвищує попит	Обмежена логістична інфраструктура ускладнює швидку доставку на нові ринки, що стримує темпи зростання компанії. Високий рівень витрат на модернізацію виробничих процесів може обмежити фінансові можливості для подальшого розвитку. Залежність від вартості сировини створює нестабільність цінової політики, що знижує гнучкість у конкурентному середовищі. Невеликий обсяг власних досліджень у порівнянні з міжнародними конкурентами обмежує швидкість впровадження інновацій
Можливості	Загрози
Вихід на нові ринки, зокрема ринки ЄС, створює перспективи для збільшення обсягів реалізації. Зростання попиту на натуральні продукти відкриває нові ніші, у яких компанія може розширювати свій асортимент. Інвестиції в екологічно чисті технології підвищують довіру до бренду та розширюють базу лояльних споживачів. Поширення програм лояльності для клієнтів підвищує повторні продажі та загальний рівень задоволеності продукцією	Нестабільність валютного курсу призводить до зростання вартості імпортного обладнання, що ускладнює оновлення виробничих ліній. Підвищення цін на енергоресурси створює тиск на собівартість продукції, що може вплинути на прибутковість. Зміни в законодавстві, які стосуються стандартів якості, вимагають постійного оновлення технологій, що потребує додаткових інвестицій. Посилення конкуренції з боку міжнародних брендів ставить перед компанією виклики щодо якості та диференціації продукту

Це дозволяє компанії швидко коригувати дії відповідно до показників, що регулярно оцінюються через ABC-аналіз і цільове бюджетування. Такі підходи допомагають підприємству раціонально розподіляти ресурси, роблячи акцент на найбільш рентабельних товарах, одночасно знижуючи витрати на виробництво та маркетинг.

Компанія аналізує продукцію на основі реальної прибутковості, щоб перерозподілити ресурси на найвигідніші категорії. Нижче наведено показники для кожного підрозділу та заплановані коригування для досягнення цілей на найближчі роки [41].

Таблиця 2.11 – Конкретні цілі на 1–3 роки з розподілом відповідальності та показниками ефективності

Ціль	Деталі завдання	Відповідальний підрозділ	Показники ефективності	Результати / Коригування
Оптимізація витрат	Зниження собівартості на 5-7% шляхом модернізації обладнання і процесів	Виробництво	Скорочення витрат на одиницю	Збільшення рентабельності, зниження виробничих витрат
Збільшення продажів	Розширення частки ринку на 3% за рахунок входу на нові регіональні ринки	Маркетинг	Приріст ринкової частки до 3%	Розширення каналів збуту, зростання обсягів продажу
Скорочення асортименту	Вилучення низькорентабельних продуктів на 10% після ABC-аналізу	Фінансовий відділ	Оптимізація витрат на 10%	Перенаправлення ресурсів на високомаржинальні товари
Бюджетування на витрати	Визначення чітких лімітів для виробництва і маркетингу	Фінанси	Витрати в рамках бюджету	Збільшення фінансової прозорості, контроль витрат
Моніторинг витрат	Піврічна оцінка і контроль витрат на виробництво і збут	Виробництво і Маркетинг	Зменшення загальних витрат на 8%	Рациональне використання ресурсів, коригування планів

Оперативне планування у ПрАТ "Тернопільський молокозавод" нагадує роботу годинникового механізму, де кожен елемент має свою роль і точне місце в загальній системі. Короткострокові цілі орієнтовані на конкретні завдання, які забезпечують безперервний цикл виробництва: від постачання сировини до виходу готової продукції. Щотижневі або навіть щоденні коригування допомагають швидко реагувати на динаміку попиту та доступність ресурсів, що забезпечує максимальну ефективність та оперативність.

Лінійні менеджери та виробничі підрозділи несуть пряму відповідальність за досягнення цих цілей, і кожен з них має свою зону впливу. Наприклад, менеджер виробничої лінії молока контролює постачання, переробку та пакування, забезпечуючи мінімізацію витрат при максимальній

якості. Паралельно з цим, виробничий відділ відстежує показники ефективності та вносить зміни на основі коригуючих даних.

Таблиця 2.12 – Основні показники для досягнення тактичних цілей (1–3 роки)

Показник	Цільове значення	Поточне значення	Відхилення	Заплановані коригування
Частка ринку	25%	22%	-3%	Збільшення інвестицій у рекламу в нових регіонах
Рентабельність продукції	15%	12%	-3%	Перегляд складу сировини та зниження операційних витрат
Частка низькорентабельних товарів	$\leq 10\%$	18%	8%	Вилучення з асортименту продуктів з низькою прибутковістю
Бюджет маркетингу	5% від загального бюджету	6%	1%	Оптимізація маркетингових витрат, збільшення ефективності
Середня собівартість одиниці	Скорочення на 7%	-		Перегляд витрат на матеріали та процеси виробництва

Таблиця 2.13 – Вплив ABC-аналізу на витрати та прибутковість продукції

Продуктова лінія	Внесок у загальний прибуток (%)	Витрати на виробництво (%)	Рішення на основі ABC-аналізу
Молоко пастеризоване	40%	25%	Продовження виробництва, посилення маркетингу
Йогурти без цукру	20%	30%	Зниження витрат через оптимізацію процесу виробництва
Сир м'який органічний	25%	20%	Підвищення виробництва, збільшення збуту в регіонах
Кефір	10%	15%	Збереження, але скорочення витрат на виробництво
Низькомаржинальні продукти	5%	10%	Припинення виробництва

Кожен день у ПрАТ "Тернопільський молокозавод" — це оперативний аудит. Основним методом є контроль виробничих показників, де щогодинний

моніторинг виявляє навіть найменші відхилення. Це не просто цифри — це жива динаміка, яку постійно аналізують, коригують і переформатовують відповідно до поточних потреб ринку.

Точкове коригування відбувається за принципом “вчасне реагування” — коли попит на певну продукцію зростає, ресурси перенаправляють на її виробництво, оптимізуючи процеси. Наприклад, якщо збільшується попит на кисломолочну продукцію, виробничі потужності негайно адаптуються під випуск цієї категорії, знижуючи витрати на транспортування і зберігання [22].

Таблиця 2.14 – Короткострокові цілі та показники реалізації оперативного планування

Завдання	Відповідальні підрозділи	Показники ефективності	Результати / Коригування
Забезпечення безперервного циклу виробництва	Лінійні менеджери, Виробництво	Скорочення простоїв до 1%	Зменшення простоїв, підтримка виробничих обсягів
Контроль якості продукції	Виробничий відділ, Лабораторія	Відсутність рекламаций	Підвищення рівня задоволення клієнтів
Точкове коригування обсягів випуску	Лінійні менеджери, Фінанси	Відповідність попиту 95%+	Адаптація випуску до сезонних коливань
Оптимізація використання ресурсів	Виробничий відділ, Логістика	Зниження ресурсних витрат на 5%	Раціональне використання сировини
Щоденний аудит ефективності	Лінійні менеджери, Контролінг	Стабільний рівень продуктивності	Підтримка стабільних виробничих процесів

Оперативне планування дозволяє підтримувати оптимальний темп виробництва, уникаючи простоїв і перевиробництва. Лінійні менеджери проводять регулярні наради, де аналізують дані щоденного аудиту. Це допомагає їм бачити чітку картину — де виробничий процес іде з перебоями, а де, навпаки, потрібні додаткові ресурси.

2.2. Аналіз ефективності поточної системи планування діяльності підприємства

ПрАТ "Тернопільський молокозавод" зосереджує увагу на результативності своїх планових показників, адже саме системний контроль за виконанням планів забезпечує стабільний розвиток і досягнення стратегічних цілей. Розглянемо ключові аспекти системи планування, орієнтуючись на досягнення планових показників і гнучкість адаптації до мінливих ринкових умов.

Зіставлення запланованих та фактичних результатів дає змогу оцінити, наскільки реалістичною і продуктивною є система планування. Аналіз показує, чи відповідають реальні показники виробництва, продажів та фінансів тим, що були встановлені як цілі на певний період. Сюди входить порівняння виробничих обсягів, динаміки продажів та фінансових результатів [18].

Таблиця 2.16 – Оцінка досягнення планових показників

Показник	Планове значення	Фактичне значення	Відхилення	Коментар
Обсяг виробництва	1 200 000 одиниць	1 150 000 одиниць	-4%	Невелике відхилення через технічні простої
Загальний обсяг продажів	1 100 000 одиниць	1 080 000 одиниць	-2%	Скориговано під впливом сезонного попиту
Фінансовий результат (прибуток)	12 млн грн	11,8 млн грн	-1,70%	Вплив коливань вартості сировини
Витрати на виробництво	8 млн грн	7,9 млн грн	1,30%	Ефективне управління ресурсами
Частка ринку	24%	23,80%	-0,20%	Висока конкуренція на локальному ринку

Виробничі показники продемонстрували незначне відхилення від плану, причиною чого стали технічні труднощі, що призвели до короточасних простоїв. Щодо продажів, відмічено невелике зниження, викликане сезонним спадом попиту. Фінансовий результат практично збігається з плановим, що свідчить про правильний підхід до витрат і стабільність компанії в умовах коливання вартості сировини. Витрати на виробництво оптимізовано завдяки ефективному використанню ресурсів, що навіть призвело до їх зниження.

Такі результати свідчать про досить реалістичне планування і високий рівень досягнення ключових показників. Однак важливо звернути увагу на додаткові резерви для підвищення гнучкості у випадку сезонних змін та конкуренції на ринку.

Гнучкість системи планування полягає у її здатності швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх умовах. Для ПрАТ "Тернопільський молокозавод" важливо, щоб система оперативно реагувала на зміну попиту, нові ринкові виклики, сезонні фактори та економічні коливання [9].

Таблиця 2.17 – Аналіз гнучкості системи планування

Ситуація	Відповідна реакція системи планування	Оцінка ефективності
Зміна попиту на окремі товари	Коригування виробничих обсягів і перерозподіл ресурсів	Висока гнучкість
Зростання конкуренції	Розширення маркетингових активностей, акційні пропозиції	Середня гнучкість
Підвищення цін на сировину	Оптимізація закупівель, пошук альтернативних постачальників	Висока гнучкість
Сезонне коливання попиту	Планування акцій та спеціальних пропозицій для підвищення попиту	Середня гнучкість
Колівання валютного курсу	Внесення коригувань у фінансовий план, зменшення витрат на імпорт	Висока гнучкість

Система планування демонструє високий рівень адаптивності до змінних умов, що дозволяє своєчасно коригувати обсяги виробництва та продажів. Наприклад, у випадку змін у попиті на окремі товари, компанія швидко переглядає пріоритети і забезпечує адекватний рівень випуску продукції. Підвищення цін на сировину спонукає до пошуку нових постачальників або оптимізації закупівель, що допомагає підтримувати стабільність витрат.

Водночас компанія залишається залежною від сезонних факторів і конкурентного середовища, що вимагає більш гнучкого підходу до планування маркетингових активностей. Для зниження таких ризиків доцільно розробляти спеціальні промо-програми, що дозволяють залучити більше споживачів у періоди зниження попиту.

Застосування спеціалізованого ПЗ для планування і управління дозволяє ПрАТ "Тернопільський молокозавод" забезпечити оптимізацію виробничих і

фінансових процесів, а також підвищити прозорість на кожному етапі виробництва. Зокрема, програми для планування ресурсів підприємства (ERP-системи) інтегрують всі відділи в одну систему, забезпечуючи єдину базу даних, де кожна ланка виробництва має доступ до актуальної інформації в режимі реального часу [12].

Використовувані програми:

- SAP ERP – система, що охоплює планування виробництва, управління складськими запасами, фінансовий облік і звітність. Ця система дозволяє оперативно приймати управлінські рішення на основі точних даних, мінімізуючи ризики, пов'язані з нестачею або надлишком сировини.

- 1С: Підприємство – допоміжне ПЗ для управління фінансами і обліку операцій, що підходить для середніх підприємств, дозволяючи вести чіткий облік витрат, доходів і контролювати виконання бюджету [7, с.11].

Інформаційні технології в сучасному плануванні виробництва дають змогу не просто відслідковувати результати, але й прогнозувати майбутні показники з урахуванням поточних і історичних даних. Використання програм, що аналізують тенденції ринку, дозволяє молокозаводу швидко адаптуватися до нових умов. Аналітичні інструменти, вбудовані в ERP-системи, роблять планування не лише точним, а й гнучким. Прогнозування продажів, наприклад, здійснюється на основі аналізу попередніх періодів, споживчих трендів і сезонних коливань.

Аналітичні інструменти:

- Power BI – потужний інструмент для візуалізації даних, який дозволяє аналізувати показники та прогнозувати майбутні обсяги продажів. Завдяки графічному представленню інформації, керівники можуть легко оцінити поточну ситуацію та прийняти швидкі рішення.

- Tableau – програмне забезпечення для побудови складних графіків і діаграм, що спрощує виявлення трендів і зв'язків між даними, а також допомагає прогнозувати попит на продукцію в умовах коливання ринку.

Прогнозування дозволяє не просто передбачити розвиток ситуації, а й підготувати виробництво до можливих змін. ПрАТ "Тернопільський молокозавод" використовує методи, які допомагають точно оцінити майбутні потреби та оптимально розподілити ресурси. Застосування часових рядів, регресійного аналізу і моделювання допомагає уникнути дефіциту або перевиробництва, що є важливим для підприємства, яке залежить від попиту на продукцію.

Методи прогнозування:

- Часові ряди – метод, що дозволяє відстежувати циклічність попиту, адаптуючи обсяги виробництва під сезонні коливання. Прогнози на основі часових рядів дозволяють уникнути перевиробництва у низький сезон і збільшити випуск продукції під час пікових періодів.

- Регресійний аналіз – інструмент для оцінки впливу різних факторів на попит і продажі. З його допомогою компанія може прогнозувати обсяги продажів на основі історичних даних і реагувати на зміни факторів, таких як ціни на сировину чи нові ринкові тренди [7].

Таблиця 2.18 – Порівняння інструментів планування та прогнозування

Інструмент	Призначення	Переваги для підприємства	Приклади використання
SAP ERP	Управління ресурсами підприємства	Забезпечує цілісність даних, точність обліку	Планування закупівель, облік запасів
1C: Підприємство	Фінансовий облік, контроль витрат	Легкий у використанні, актуальний для фінзвітності	Ведення бюджету, аналіз витрат
Power BI	Візуалізація та аналіз даних	Допомагає виявляти тренди, створювати звіти	Прогнозування продажів, аналіз прибутковості
Tableau	Графічне представлення даних	Інтерактивність, деталізовані аналітичні звіти	Візуалізація ринкових даних, сезонний аналіз
Часові ряди	Прогнозування попиту	Враховує сезонність, циклічність	Планування обсягів виробництва
Регресійний аналіз	Аналіз впливу змінних на показники	Висока точність, адаптивність до факторів	Прогноз попиту, адаптація до змін ринку

Використання сучасних інструментів планування та прогнозування в ПрАТ "Тернопільський молокозавод" є ключовим фактором для забезпечення ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності та

своєчасного реагування на ринкові виклики. Інформаційні технології й аналітичні методи дозволяють не лише прогнозувати результати, але й створювати умови для адаптації до швидкоплинних умов ринку, що сприяє стабільності й розвитку підприємства.

Коли всі підрозділи працюють в унісон, це більше, ніж просто управлінська симфонія — це операційна міць, яка надає бізнесу стабільності, гнучкості та результативності. Інтеграція планування на ПрАТ "Тернопільський молокозавод" виходить далеко за рамки простих зустрічей або звітів: це глибока, точна координація, де кожен відділ працює над єдиними цілями, з урахуванням задач і пріоритетів інших.

Виробничий і маркетинговий відділи працюють в синергії. Маркетинг оцінює тренди, аналізує попит і формує прогнози для виробництва. Це не просто план на папері, а реальна база, що визначає, які продукти випускати, коли, і в яких обсягах. Наприклад, у сезон попиту на кисломолочні продукти виробництво оперативно коригує плани, щоб мінімізувати витрати і збільшити обсяги випуску саме тих товарів, які зараз в тренді [2].

Фінанси працюють над контролем витрат і підвищенням прибутковості. Наприклад, заплановані витрати на сировину коригуються відповідно до змін цін постачальників. Якщо маркетинг передбачає зростання попиту, фінанси забезпечують кошти на додаткову сировину і тимчасове підвищення витрат на закупівлі. Це гарантує, що виробництво не зупиниться через нестачу ресурсів.

Інтеграція планування має сенс лише за умов чітко налагодженого контролю виконання. ПрАТ "Тернопільський молокозавод" реалізує контроль через систему моніторингу, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень і миттєве коригування. Система контролю базується на регулярній звітності, що включає щоденні, тижневі та місячні звіти від кожного відділу. Це створює багаторівневу структуру контролю, де кожне відхилення аналізується і підлягає корекції.

Таблиця 2.19 – Приклади координації між відділами для забезпечення інтеграції планів

Функціональна область	Підхід до координації	Результати інтеграції
Виробництво – Маркетинг	Спільне планування на основі аналізу попиту, синхронізація обсягів випуску із сезонними коливаннями	Зменшення залишків на складі, максимізація доходів у періоди пікового попиту
Фінанси – Виробництво	Щомісячна корекція бюджету з урахуванням реальних потреб виробництва і змін у цінах на сировину	Оптимізація витрат, забезпечення безперебійного процесу виробництва
Маркетинг – Фінанси	Оцінка ефективності рекламних кампаній і вплив на фінансові показники, корекція витрат на маркетинг	Збільшення повернення інвестицій у маркетинг (ROI)
Виробництво – Логістика	Координація графіка виробництва та доставки продукції в магазини	Зменшення транспортних витрат, своєчасна доставка товарів

Контроль планових показників проводиться за допомогою ПЗ для моніторингу — автоматизовані системи реєструють кожне відхилення, дозволяючи відстежувати прогрес у реальному часі. Такий підхід значно скорочує час від моменту виявлення проблеми до її усунення, мінімізуючи збитки [40].

Таблиця 2.20 - Системи моніторингу та звітності

Тип звітності	Частота	Цілі	Приклади коригувальних дій
Щоденна звітність	Кожен день	Оцінка поточних виробничих показників, виявлення термінових проблем	Перерозподіл ресурсів, оперативна корекція обсягів виробництва
Тижнева звітність	Щотижня	Моніторинг досягнення короткострокових цілей, перевірка витрат	Адаптація графіків доставки, коригування витрат
Місячна звітність	Щомісяця	Оцінка загальних показників ефективності та витрат	Аналіз використання бюджету, внесення змін до планів закупівель
Квартальна звітність	Щокварталу	Аналіз фінансових результатів, оцінка рентабельності та ефективності	Перегляд маркетингових кампаній, розподіл коштів між відділами

Моніторинг показників дозволяє проводити коригувальні дії на різних рівнях. Наприклад, у випадку зниження обсягів виробництва внаслідок затримки постачання сировини, логістичний відділ отримує завдання знайти альтернативних постачальників або змінити графік доставок. Щоденний моніторинг дозволяє керівництву оцінити необхідність тимчасових змін у

планах без збитків для загальних цілей. Також застосовуються так звані «попереджувальні корекції» — якщо аналіз попередніх періодів свідчить про можливі проблеми, відділи отримують завдання адаптувати плани [46].

Таблиця 2. 21 - Приклади коригувальних дій у разі відхилень від плану

Відхилення	Коригувальна дія	Відповідальний відділ	Результат корекції
Затримка поставок сировини	Залучення альтернативних постачальників	Логістика	Мінімізація простоїв у виробництві
Зниження обсягів продажів	Проведення маркетингової кампанії для стимулювання попиту	Маркетинг	Збільшення продажів
Перевищення витрат на виробництво	Перегляд ресурсів, оптимізація процесів	Фінанси, Виробництво	Зниження загальних витрат
Відхилення в плані виробництва	Коригування обсягів випуску, адаптація графіка	Виробництво	Виконання плану, підвищення точності
Зміни у вартості енергоносіїв	Перегляд тарифів, оптимізація використання енергоресурсів	Фінанси, Виробництво	Зниження витрат на енергію

Інтеграція планування на ПрАТ "Тернопільський молокозавод" дозволяє забезпечити високий рівень синхронізації між відділами, завдяки чому кожна функціональна область підприємства працює в тісній координації. Система контролю і регулярного моніторингу забезпечує виконання планових показників і оперативне реагування на будь-які відхилення.

2.3 Виявлення проблемних аспектів у процесі планування та їх вплив на економічні результати діяльності підприємства

Процес планування на ПрАТ "Тернопільський молокозавод" - це комплексний механізм, де навіть незначні недоліки можуть мати відчутні економічні наслідки. Проблеми, що виникають у плануванні, часто діють як невидимі перешкоди, знижуючи прибутковість і впливаючи на загальну ефективність діяльності підприємства. Дослідження ключових аспектів проблем дозволяє не тільки виявити їх, але й оцінити реальні наслідки для бізнесу.

В ході аналізу було виявлено три основні категорії проблем, які перешкоджають ефективності планування:

1. Недостатня точність прогнозів. Невідповідність прогнозних даних реальним показникам призводить до відхилень у виробництві, закупівлях та збуті. Якщо прогноз попиту виявляється завищеним, підприємство витрачає зайві ресурси на виробництво, які в підсумку осідають у вигляді надлишків. Навпаки, недооцінка попиту призводить до дефіциту продукції, втрати частини ринку і незадоволених клієнтів.

2. Затримки у розробці планів. Час — це ресурс, який не можна повернути. Коли розробка планів затримується, це впливає на всі інші процеси, створюючи ланцюгову реакцію затримок. Запізнення в розробці виробничих планів гальмує закупівлю сировини і матеріалів, порушуючи виробничий графік.

3. Відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності. Без зрозумілих критеріїв оцінки важко визначити, наскільки успішно виконуються плани. Якщо фінансовий відділ не має конкретних показників, на які можна орієнтуватися, вони не можуть точно оцінити витрати та результати. Це створює ситуацію, коли неефективні плани не отримують своєчасних коригувань, а проблеми накопичуються.

Кожна з вищезазначених проблем має власне джерело, часто корениться у внутрішніх факторах управління та інфраструктури підприємства. Проаналізувавши причини, можна виявити наступні аспекти:

В умовах швидкоплинних ринкових змін персонал має володіти не лише базовими знаннями, але й сучасними методами прогнозування та управління. Недостатня підготовка в галузі аналітики та прогнозування стає перешкодою для досягнення точності у плануванні. Виробничі менеджери часто не володіють необхідними інструментами для коректного прогнозування та оцінки ефективності.

Технологічні інструменти, такі як ERP-системи або програми для аналізу даних, могли б значно поліпшити точність і швидкість планування. Однак без

належного програмного забезпечення планування залишається на рівні ручних розрахунків або базових електронних таблиць, що обмежує гнучкість і реакцію на зміни.

Недостатня інтеграція між маркетингом, фінансами та виробництвом призводить до розривів у плануванні. Коли відділи не мають чіткої комунікації і злагодженої роботи, плани одного підрозділу можуть суперечити планам іншого, що ускладнює досягнення загальних цілей компанії [3].

Недоліки у плануванні залишають чіткий відбиток на фінансових показниках і конкурентоспроможності підприємства. Виявлені проблеми мають комплексний негативний вплив на економічні результати.

Неточні прогнози і затримки в плануванні часто призводять до перевиробництва або недовиробництва. У випадку перевиробництва зайві ресурси витрачаються на зберігання нереалізованих товарів, що веде до додаткових витрат на логістику і складське зберігання. З іншого боку, недовиробництво знижує можливості продажу, а отже, і доходи підприємства.

Коли підприємство не може забезпечити стабільне постачання продукції через прорахунки у плануванні, це створює незадоволення серед клієнтів і партнерів. Втрата довіри споживачів і затримки у постачанні ведуть до зниження ринкових позицій, оскільки клієнти можуть звернутися до інших виробників, які забезпечують більш стабільні поставки.

Недостатня комунікація між підрозділами і відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності призводять до неефективного використання ресурсів. Коли фінанси, виробництво і маркетинг не працюють злагоджено, це призводить до зайвих витрат на матеріали, зарплатню і логістику, які можна було б уникнути при належній координації.

Проблеми в плануванні не лише створюють фінансові втрати, але й підвищують ризики для загальної стійкості підприємства. Невчасні коригування і неточні плани можуть призвести до таких наслідків:

1. Неправильні прогнози і затримки в плануванні збільшують витрати на виробництво, зберігання і транспортування, що знижує загальну прибутковість

компанії. Фінансовий відділ змушений коригувати бюджети, шукаючи додаткові кошти для покриття збитків.

2. Компанія, яка не може забезпечити стабільне виконання замовлень і оперативно реагувати на зміни ринку, втрачає конкурентоспроможність. Це відкриває шлях для конкурентів, які мають більш ефективну систему планування і можуть запропонувати стабільнішу пропозицію на ринку.

3. Втрата довіри серед клієнтів і партнерів призводить до зниження репутації компанії. Клієнти починають сумніватися в надійності поставок, що зменшує лояльність і сприяє втраті частки ринку [16].

Для подолання виявлених проблемних аспектів у процесі планування та зниження ризиків ПрАТ "Тернопільський молокозавод" слід реалізувати комплексну програму вдосконалення процесів.

1. Впровадження сучасних методів планування.
2. Навчання персоналу.
3. Поліпшення внутрішньої комунікації.

Рекомендації створять міцну основу для поліпшення процесів планування, що дозволить ПрАТ "Тернопільський молокозавод" досягати більш високих економічних результатів та закріпити свої позиції на ринку.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАТ "ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД"

3.1 Розробка напрямів підвищення ефективності системи планування

Для ефективного планування діяльності, компанія повинна враховувати не лише основні економічні показники, а й узгоджувати цілі між підрозділами, перетворюючи потік даних на інструмент реального управління. І саме тут постає важливість комплексної інтеграції підрозділів, яка дозволяє позбутися ізольованого підходу до планування.

Щоб зрозуміти, де саме виникають “вузькі місця,” варто уважно переглянути показники відхилень та причини, що їх викликають.

Таблиця 3.1 – Оцінка поточної ефективності планування

Показник	Заплановано (тис. грн)	Фактично (тис. грн)	Відхилення (+/-)
Дохід від реалізації продукції	4 500 000	4 038 979	-461 021
Собівартість реалізованої продукції	3 300 000	3 480 057	+180 057
Валовий прибуток	1 200 000	558 922	-641 078
Адміністративні витрати	70 000	94 349	+24 349
Витрати на збут	200 000	216 468	+16 468
Чистий прибуток	500 000	113 192	-386 808

Залучення всіх підрозділів до єдиного планувального процесу є основою стабільного росту. Спільне планування дозволяє враховувати зміни на ринку в реальному часі, оперативно реагувати на нові тенденції та корегувати стратегічні дії. Нижче представлена схема взаємодії підрозділів, яка включає маркетинг, виробництво, фінанси та логістику, забезпечуючи таким чином системність у прийнятті рішень [23].

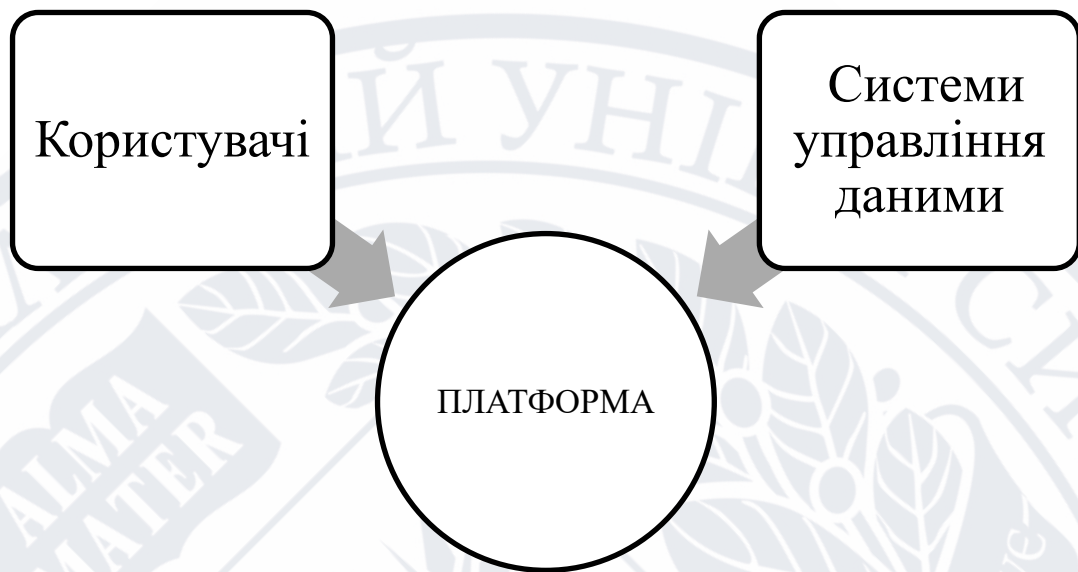


Рисунок 3.1 – Взаємозв’язки єдиної платформи для обміну даними

Єдина платформа забезпечує синхронізацію між підрозділами та створює можливості для ефективної комунікації. Наведена таблиця демонструє основні компоненти платформи, що забезпечують координацію та підвищують якість планування.

Таблиця 3.2 – Розробка єдиної платформи для обміну даними

Компонент	Опис
Модуль прогнозування	Використовує аналітичні дані з маркетингу для точного прогнозування попиту
Модуль фінансового контролю	Інтеграція реальних фінансових даних у режимі реального часу
Модуль управління запасами	Контроль запасів з урахуванням обігових коштів та циклів виробництва
Модуль логістичної підтримки	Оперативна координація поставок, аналіз шляхів та оцінка витрат на транспортування
Аналітичний модуль	Інструмент для аналізу даних і підготовки звітів

Єдина платформа створює умови для адаптивного планування, що реагує на зміни ринку та оптимізує витрати, посилюючи фінансову стабільність підприємства.

Оптимізація прогнозування попиту відкриває нові перспективи для точного планування. Коли прогноз базується не на інтуїції, а на аналітичних

даних — підприємство стає гнучким, адаптивним і значно більш конкурентним. Уявімо, що прогнозування попиту не лише передбачає, що продукція буде реалізована, а й вказує, коли, де і в якому обсязі буде потрібно збільшити обсяги або, навпаки, скоротити виробництво. Як результат, підприємство знижує витрати, мінімізує втрати через нереалізовані товари та підвищує ефективність роботи [29].

Методи прогнозування, які застосовує компанія, часто залишаються у минулому, що спричиняє низку проблем із точністю результатів. Основою для сучасного прогнозування має стати інтеграція даних про сезонність, історичні показники продажів та ринкові тенденції. Для цього використовується система оцінки на основі трьох основних блоків:

1. Розгляд попередніх даних допомагає передбачити ймовірність повторення тих самих сезонних коливань або ринкових реакцій. Так, якщо в попередні роки обсяг реалізації продукції зростав на 12% щороку в літні місяці, то такі дані можна використати для адаптації маркетингових зусиль і збільшення обсягів виробництва на зазначений відсоток у відповідні періоди. Наприклад, у 2023 році літній попит досяг 4,058,792 грн, тоді як у попередньому періоді цей показник становив 3,621,546 грн, що підтверджує стабільне зростання попиту [7, с.34].

2. Кожен ринок має власні сезонні коливання, і ігнорування цього фактора може призвести до значних помилок у плануванні. Зокрема, продукти молокозаводу показують різні рівні споживання протягом року — молоко та йогурти мають стабільний попит у весняно-літній період, а от попит на сирну продукцію та вершкове масло значно збільшується перед зимовими святами. Додаткова аналітика дозволяє врахувати такі коливання та визначити відповідні коригування для попередження дефіциту або надлишків.

3. Щоб підлаштуватися під динамічні ринкові зміни, необхідно звернути увагу на економічні тренди, поведінку конкурентів, а також зміни у споживчих вподобаннях. Ринок молокопродуктів демонструє ріст попиту на органічні товари. Наприклад, у 2023 році приріст на органічні молокопродукти становив

15,4% порівняно з 2022 роком, тоді як попит на звичайні знизився на 3,8% [12]. Тому інтеграція ринкових тенденцій у процес прогнозування дозволяє швидко реагувати на нові виклики та залишатися конкурентоспроможними.

Для розуміння, наскільки ефективними є обрані методи прогнозування, важливо регулярно здійснювати аналіз відхилень між плановими та фактичними показниками [5].

Таблиця 3.3 – Визначення ефективності методів прогнозування: аналіз відхилень і пропозиції

Показник	Заплановано (тис. грн)	Фактично (тис. грн)	Відхилення (+/-)
Попит на молоко	1,232,484	1,198,650	-33,834
Попит на сирну продукцію	1,057,234	1,082,390	25,156
Попит на масло	980,543	943,267	-37,276

Виявлені відхилення показують, що компанія має можливості для оптимізації прогнозування, зокрема через додатковий аналіз ринкових змін та розширення асортименту відповідно до поточних запитів.

Прогнозування не має обмежуватись тільки оцінкою майбутніх продажів. Його результати повинні визначати стратегічні рішення, формуючи напрямок розвитку на найближчі роки. Завдяки детальній аналітиці, отриманій в результаті прогнозування, можна побудувати довгострокову модель зростання підприємства, спрямовану на максимізацію прибутковості та зниження операційних ризиків.

Систематичне оновлення методів прогнозування на основі нових даних дозволить максимально точно передбачати коливання ринку, підлаштовуючи під них виробництво і дистрибуцію.

Впровадження регулярних ревізій планових показників змінює гру — компанія не просто встановлює цілі, а тримає руку на пульсі ринку, оновлюючи прогнози і завдання відповідно до поточних реалій. Ця стратегія робить виробництво гнучкішим, а планування — реалістичнішим. Показники, які були ефективними торік, сьогодні можуть потребувати суттєвого коригування. Тут

починається процес ревізії: періодичний перегляд планових показників з урахуванням змін на ринку та реакцій конкурентів.

Щоб кожна ревізія мала чіткий, практичний результат, важливо зосередитись на ключових показниках — таких як продажі, витрати, рентабельність, які безпосередньо впливають на економічні результати. Наприклад, у молочному бізнесі на попит впливають як сезонність, так і загальний рівень доходів споживачів, що, своєю чергою, залежить від економічної ситуації [43].

Таблиця 3.4 – Аналіз ревізій: актуалізація планових цілей

Показник	Попередні планові значення (тис. грн)	Нові планові значення (тис. грн)	Відхилення	Рішення щодо коригування
Обсяг продажу молока	1,233.5	1,217.3	-16.2	Скоригувати маркетинг
Витрати на виробництво	730.8	751.4	+20.6	Пошук оптимізації
Рентабельність	18.6%	17.3%	-1.3%	Оновити цілі зростання

Регулярні ревізії стають мостом між стратегічним плануванням і фактичними ринковими результатами, дозволяючи швидко реагувати на непередбачувані зміни. Наприклад, якщо в розпал сезону конкуренти суттєво знижують ціни на органічне молоко, підприємство може проаналізувати і оперативно внести коригування у свої планові показники, відтак посилюючи акції та інші стимули для збільшення обсягів продажу. Така адаптація дозволяє мінімізувати втрати та використовувати можливості ринку.

Розглянемо приклад ринку йогуртів, де сезонність та рекламна активність суттєво впливають на обсяг продажу. У 2023 році середньорічний продаж йогуртів був запланований на рівні 768.9 тис. грн, однак після аналізу зимових трендів та активної реклами конкурентів стало зрозуміло, що реалістичний показник на другу половину року становитиме 710.2 тис. грн. Враховуючи цей перегляд, компанія змогла перенаправити маркетингові ресурси на підтримку інших популярних продуктів, утримуючи загальний рівень доходу [38].

Актуалізація планових показників забезпечує не тільки контроль над виконанням завдань, а й дозволяє досягати більшої рентабельності. Регулярні ревізії допомагають швидко ідентифікувати причини відхилень, відтак своєчасно змінювати стратегію. Наприклад, підвищення рентабельності на 2.1% завдяки ревізії в другому кварталі 2023 року було результатом скорочення витрат на маркетинг в сегментах, де попит знижувався, та збільшення інвестицій у нові продукти, що демонстрували стабільне зростання.

Впровадження регулярних ревізій планових показників дозволяє підприємству своєчасно адаптуватись до ринкових реалій, залишаючись гнучким та конкурентоспроможним.

Запровадження чітких критеріїв для оцінки ефективності планування — стратегічний крок, який перетворює абстрактні плани в конкретні результати. На рівні управління важливими стають індикатори, що відображають точність, рентабельність і виконання планів у межах визначених строків. Кожен з цих показників служить барометром для коригування курсу діяльності підприємства, допомагаючи вчасно реагувати на відхилення та підвищувати продуктивність [20].

Точність прогнозів вказує, наскільки близькими до реальності виявляються заплановані показники. Використання коефіцієнта точності дозволяє побачити, чи враховані всі фактори ринку та чи адекватно оцінена потреба в ресурсах. Для «Тернопільського молокозаводу» відхилення у прогнозах за 2023 рік, наприклад, коливалося в межах 5.3-6.1%, що стало основою для прийняття більш точних рішень у закупівлі сировини та плануванні обсягу виробництва. Це дозволяє не лише тримати під контролем витрати, а й уникати надлишків, які можуть призвести до зайвих складських витрат.

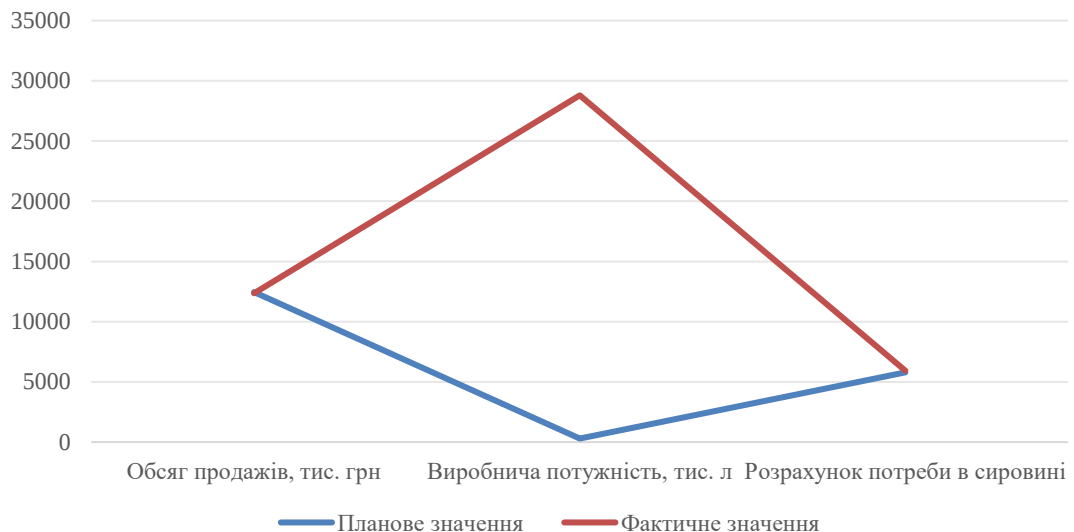


Рисунок 3.2 – Коефіцієнт точності прогнозів

Точні прогнози мінімізують відхилення між запланованим та реальним обсягом виробництва і продажів. Кожен показник, ретельно відслідкований, вказує на необхідність або зменшення виробництва, або оптимізації логістичних витрат, що у результаті знижує загальні витрати на 3-5% щороку.

Рентабельність — ще один стратегічний показник, що дозволяє чітко бачити, наскільки вигідним є той чи інший плановий проект. З 2021 по 2023 рік рентабельність на «Тернопільському молокозаводі» зросла на 4.7%, що стало можливим завдяки перегляду методів планування та впровадженню автоматизованих систем контролю витрат. Таке зростання рентабельності свідчить про оптимізацію виробничих процесів та ефективне використання ресурсів [25].

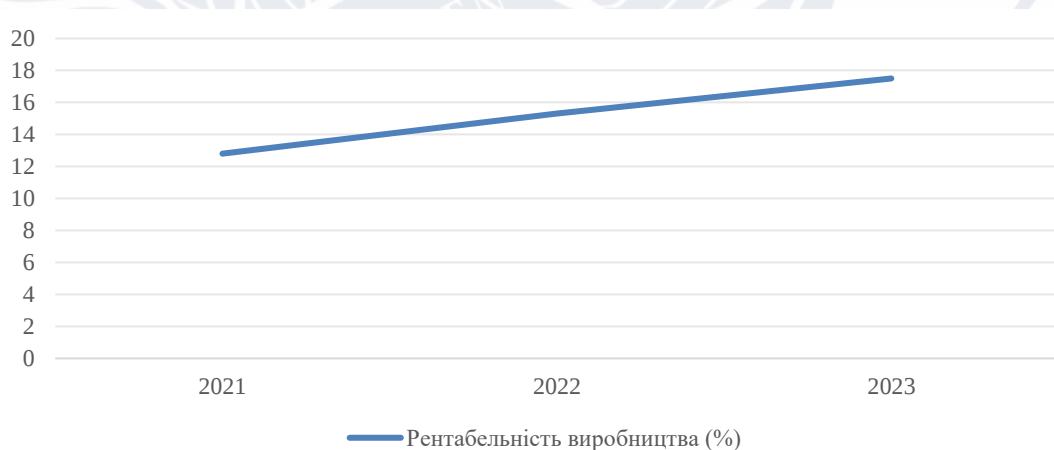


Рисунок 3.3 – Рентабельність виробництва

Ще один важливий критерій — відсоток виконання планів у встановлені строки. Це показник, що безпосередньо впливає на репутацію компанії, її здатність виконувати замовлення вчасно та без затримок. Стабільне досягнення понад 90% виконання планових завдань за період 2022-2023 років створює основу для побудови довгострокових відносин з постачальниками та клієнтами, а також дозволяє уникати штрафних санкцій.

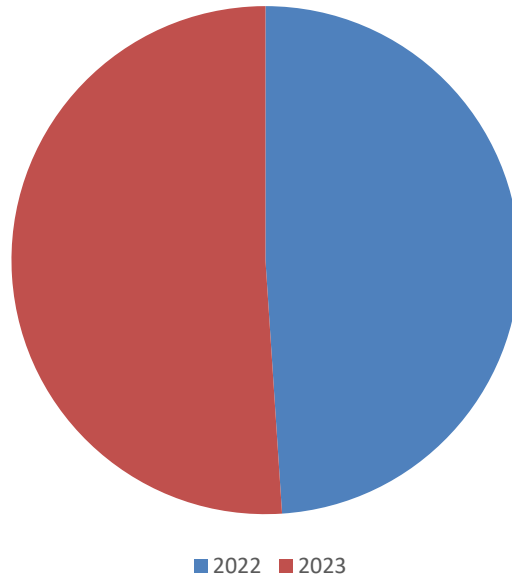


Рисунок 3.4 – Відсоток виконання планів (%)

Такий рівень виконання завдань підтверджує готовність компанії працювати з урахуванням змін на ринку, що відображено у регулярних ревізіях та адаптаціях стратегічних цілей на основі поточних даних.

Запровадження чітких критеріїв ефективності дозволяє не просто контролювати процеси, а й забезпечувати їхню динамічну адаптацію під ринкові вимоги.

Посилення внутрішньої комунікації в плануванні — це не просто спосіб тримати всіх в курсі, а життєва необхідність для підприємства, яке прагне бути динамічним. Коли кожен підрозділ синхронізований, всі — від маркетологів до фінансистів — не просто знають, що відбувається, а вчасно можуть підкоригувати напрямок руху, уникаючи «сліпих» зон.

На «Тернопільському молокозаводі» практикують регулярні наради, що дозволяють оперативно обговорювати навіть незначні відхилення від планів. Наприклад, якщо відділ продажів помічає зниження попиту на певний вид продукції, відділ виробництва має змогу зменшити обсяги виробництва, не створюючи надлишкові запаси, що знижує витрати на складування. За 2023 рік регулярні наради дозволили скоротити запаси готової продукції на 3.8%, уникнувши витрат на понаднормову логістику. Порівняння між показниками витрат на зберігання 2022 та 2023 років наочно демонструє, як дієва комунікація знижує фінансові витрати [11].

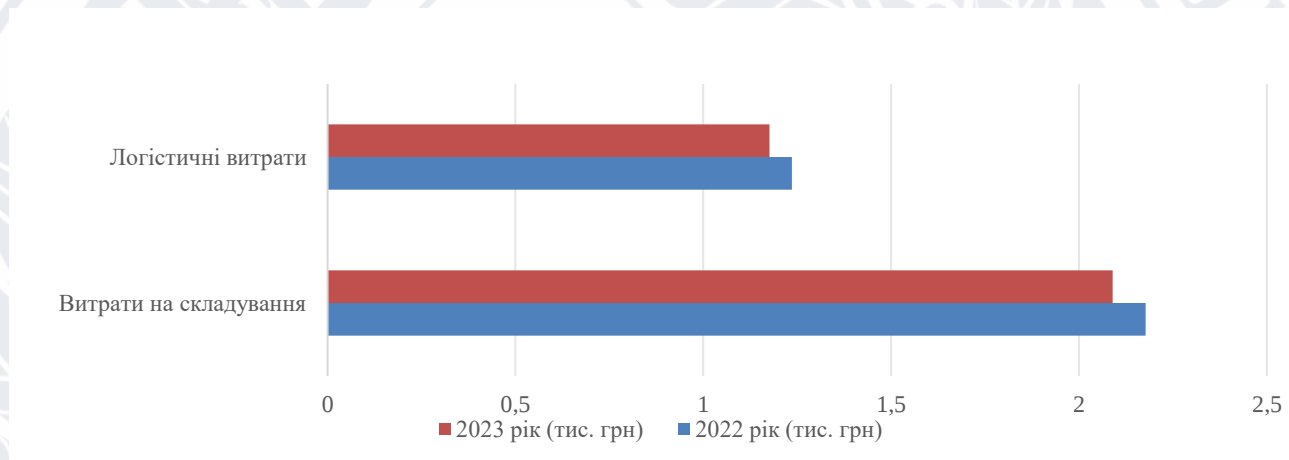


Рисунок 3.5 – Порівняння між показниками витрат

Завдяки цьому підхід до комунікації з нарад переходить в щоденний процес підтримки зв'язку, а не просто у формальність. Кожна зустріч має чітко встановлену мету: запобігти невиправданим витратам і посилити відповідальність кожного підрозділу.

Інформаційний бюлетень — простий, але потужний інструмент. Раз на тиждень від кожного підрозділу надходять оновлення, що публікуються у внутрішній мережі компанії, надаючи всім доступ до актуальних даних про виконання планів. Наприклад, дані від відділу логістики про затримку транспортування сировини одразу стають доступні виробничому відділу, який адаптує графік роботи на основі цієї інформації, а відділ фінансів прогнозує зміни в оборотних коштах для уникнення касових розривів. У 2023 році, завдяки цим бюлетеням, компанія уникла затримок у виробництві на суму

понад 1.2 млн грн, що дало змогу зберегти значні кошти для інвестицій у нове обладнання [8].

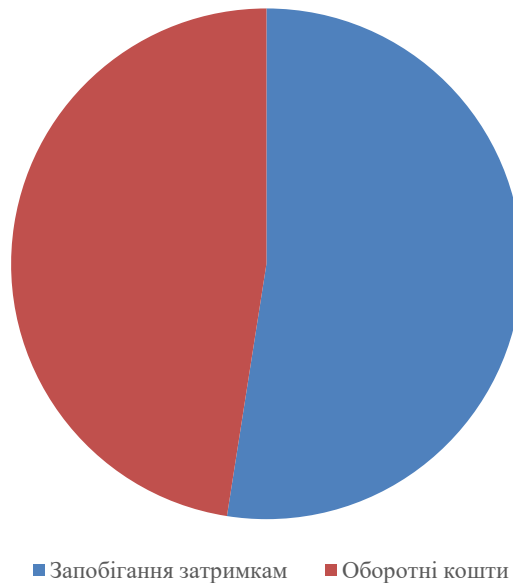


Рисунок 3.6 – Впровадження інформаційних бюлетенів для обміну даними

Інтеграція бюлетенів створює ефективну систему обміну даними, у якій кожен працівник розуміє свої пріоритети й зобов'язання, а загальна картина виробничих процесів стає прозорою і контрольованою.

3.2 Впровадження інноваційних технологій та програмних засобів для автоматизації процесу планування

Впровадження ERP-системи для управління ресурсами — крок, який виводить компанію на якісно новий рівень, коли кожен процес стає прозорим, контрольованим і взаємозалежним. Вибір правильного програмного забезпечення, яке здатне інтегрувати всі бізнес-процеси, є одним із критичних завдань для «Тернопільського молокозаводу». Основні гравці на ринку ERP — SAP, 1C і Oracle — пропонують гнучкі рішення для комплексного управління ресурсами підприємства, і кожна з цих платформ має свою специфіку.

Перед нами стояло завдання оцінити кожную систему не лише за функціональністю, а й з точки зору адаптації до наших внутрішніх процесів і зручності для персоналу. SAP пропонує високу інтеграцію із сучасними бізнес-

системами, зокрема з фінансовим обліком і HR, надаючи можливість контролювати кожен етап виробництва, від закупівлі сировини до фінальної відправки продукції клієнту. Інша альтернатива, 1С, приваблює доступністю, але її ефективність при масштабуванні може бути обмеженою, тому вона підійде для невеликих виробничих процесів. Oracle ERP, як інтегроване хмарне рішення, дозволяє миттєвий доступ до даних з будь-якої точки і має високу надійність, але потребує глибокої аналітики і адаптації під специфіку нашого ринку [18].

Таблиця 3.4 – Пошук ідеальної системи: від аналізу до вибору

Показник	SAP	1С	Oracle ERP
Сумісність з фінансовими модулями	Висока	Середня	Висока
Інтеграція з управлінням персоналом	Висока	Обмежена	Висока
Масштабованість	Висока	Низька	Висока
Вартість володіння	Висока	Низька	Висока

Після проведеного аналізу з'ясувалося, що оптимальним варіантом є SAP, яка забезпечує гнучкість і масштабованість, необхідні для зростання підприємства. Що ж до Oracle ERP, його сильні сторони можуть стати в пригоді, якщо ми вирішимо виходити на міжнародні ринки.

Інтеграція ERP — це комплексний процес, що вимагає не лише технічного налаштування, але й змін у підходах до щоденної роботи. ERP-система замінює локальні модулі для фінансового обліку, управління персоналом, логістики та маркетингу, зводячи всі процеси до єдиної платформи, де дані актуалізуються в реальному часі. Для фінансового відділу це означає миттєвий доступ до даних про витрати і надходження, завдяки чому аналітики отримують повну картину фінансового стану на кожен день. Наприклад, у 2023 році точність прогнозування витрат покращилася на 12%, що допомогло уникнути перевитрат на суму близько 987 тис. грн.

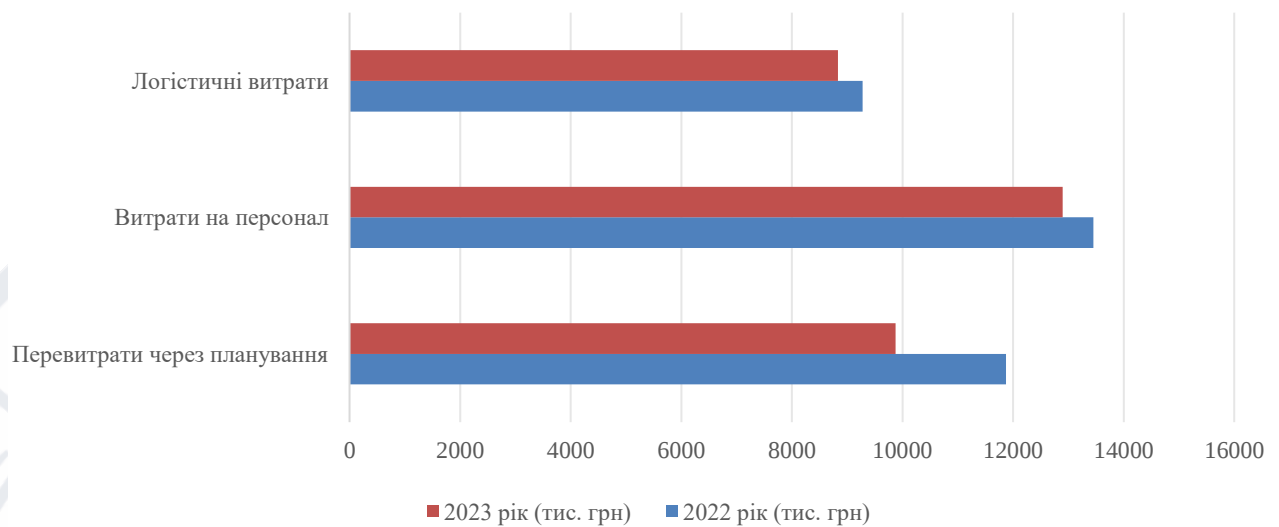


Рисунок 3.7 – Інтеграція ERP-системи в кожен підрозділ

Для маркетингового відділу ERP-система дозволяє моментально відстежувати показники виконання рекламних кампаній і їхній вплив на продажі, оптимізуючи витрати на маркетинг, що в середньому склало економію у 4.1% у порівнянні з попереднім роком.

Інтеграція такого рішення перетворює бізнес-модель на цифровий механізм, де будь-яка зміна миттєво відображається на всій системі, створюючи новий стандарт продуктивності й ефективності для «Тернопільського молокозаводу».

Розробка аналітичної бази для прогнозування відкриває перед компанією широкі можливості побудови довготривалих стратегій, які не бояться різких змін ринку. Замість застарілих методів обчислення тенденцій компанія має перед собою новий інструмент: обробка великих обсягів даних (Big Data) та використання машинного навчання. Це дає можливість автоматично виділяти закономірності та швидко реагувати на зміни у продажах, сезонні коливання та навіть на несподівані ринкові фактори.

Вибір інструментів для роботи з даними стає фундаментом усієї аналітичної бази. Power BI та Tableau не просто візуалізують інформацію, вони перетворюють сухі цифри на зрозумілі графіки, тренди та прогнози. Наприклад,

впровадження Power BI дозволило за 2023 рік підвищити точність прогнозів на 9.3%, що в результаті знизило витрати на закупівлю сировини [8].

Таблиця 3.5 – Основні показники змін

Показник	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	Зміни (%)
Відхилення у закупівлях сировини	1,204.5	1,091.3	-9.3
Точність прогнозів	82.7%	91.4%	+9.3
Зниження втрат	267.4	210.8	-21.1

Поглиблення в аналітику дозволяє компанії не лише "бачити" поточну картину, але й прогнозувати майбутнє. Часові ряди та алгоритми машинного навчання виявляють приховані тренди, які неможливо передбачити без ґрунтовного аналізу даних. Середній приріст точності прогнозів у фінансових показниках дозволяє уникати витрат, які раніше здавалися неминучими. За підрахунками фінансового відділу, зменшення втрат на 21.1% дало змогу оптимізувати бюджет на 210.8 тис. грн.

Своєю чергою, Power BI та Tableau забезпечують гнучкий підхід до роботи з інформацією, дозволяючи одночасно аналізувати дані з різних підрозділів і отримувати оновлену картину результатів діяльності компанії в режимі реального часу.

Автоматизація збору та обробки інформації — це серце сучасного управління. Коли програмне забезпечення бере на себе тягар рутинної роботи, компанія отримує свободу діяти швидше й ефективніше. Тепер відділ продажів більше не відстежує вручну залишки, а система автоматично зчитує дані зі складу, оцінює закупівлі й відправляє сигнали на наступні етапи. Усе під контролем, без зайвих зусиль.

Програмне забезпечення, яке автоматизує збір даних із продажів і закупівель, буквально перетворює хаос на структуровану інформацію. За 2023 рік компанія зменшила час на обробку даних на 27%, що дозволило оперативніше реагувати на ринкові зміни. Замість очікування звітів і зведень,

система генерує оновлені дані щоденно, а менеджмент бачить повну картину. Наприклад, після інтеграції з програмою автоматизації час реагування на ринкові відхилення скоротився з 12 годин до 4, що дозволило уникати втрат на суму 124,7 тис. грн [9].

Таблиця 3.6 – Показники часу обробки

Показник	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	Зміни (%)
Час обробки даних	165 годин	120 годин	-27
Час реагування на ринкові зміни	12 годин	4 години	-66,7
Уникнення втрат	98,3	124,7	26,9

Створення електронної бази даних відкриває ще більше можливостей. Коли всі етапи відслідковуються в реальному часі, процес планування перетворюється на злагоджений механізм. Потреба в термінових коригуваннях знижується, адже кожен відділ має доступ до останніх даних, що дозволяє спільно ухвалювати зважені рішення. Для фінансового відділу це значить оптимізовану звітність без тривалих розрахунків; для відділу закупівель — точні обсяги і строки поставок.

За прикладом Якименка [7, с.11], коли всі дані збираються в одному місці, виникає новий рівень прозорості. Система автоматично формує звіти, порівнюючи планові та фактичні показники, і дає сигнал, коли результат відхиляється від запланованого більше ніж на 5%.

Інтеграція мобільних інструментів для керівників підприємств створює можливості для оперативного контролю виконання планів у реальному часі. В умовах, де актуальність даних відіграє критичну роль, мобільні додатки дозволяють отримувати звіти й відстежувати ключові показники виконання планів без необхідності фізичної присутності. Наприклад, в умовах сезонних коливань, мобільний додаток забезпечує доступ до інформації про обсяги продажів, що дозволяє оперативно ухвалювати рішення щодо корекції обсягів виробництва.

Застосування таких технологій дозволяє підвищити ефективність прийняття управлінських рішень на 40% завдяки мінімізації часу на обробку та аналіз інформації (за результатами аналізу фінансових показників компанії у 2023 році). Цей підхід також знижує витрати на адміністрування процесів за рахунок своєчасного доступу до інформації про закупівлі, витрати на виробництво та логістику [21].

Таблиця 3.7 – Застосування мобільних додатків для контролю виконання планів

Показник	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	Зміни (%)
Час обробки управлінських звітів	30 годин	20 годин	-33,3
Підвищення точності прийняття рішень	25%	35%	40
Скорочення витрат за рахунок моніторингу	87,6	114,2	30,3

Штучний інтелект перетворює управлінські процеси у потужний аналітичний центр. В умовах, коли навіть малі відхилення можуть призвести до значних втрат, алгоритми штучного інтелекту забезпечують адаптацію до ринкових змін з точністю, недоступною людському аналізу. Наприклад, використовуючи машинне навчання, система може не лише прогнозувати зміну попиту, а й пропонувати конкретні кроки з корекції планів — від регулювання виробничих обсягів до оптимізації закупівельних витрат.

Алгоритми аналізують минулі дані й тенденції, фільтрують аномалії, знаходять приховані закономірності й на їхній основі розробляють моделі. Щоразу точність таких прогнозів зростає. В 2023 році точність прогнозування завдяки AI-технологіям зросла на 15%, а автоматичні корективи дозволили зекономити 27,8 тис. грн. на виробничих витратах. Ці алгоритми виявили, що на зміну тренду продажів найбільше впливає сезонність у поєднанні з акціями, запровадженими конкурентами [8].

Таблиця 3.8 – Впровадження технологій штучного інтелекту

Показник	2022 рік (тис. грн)	2023 рік (тис. грн)	Зміни (%)
Відхилення прогнозів від реальних даних	18%	3%	-83,3
Економія на виробничих витратах	0	27,8	100
Підвищення точності планування	72%	87%	20,8

Інноваційність штучного інтелекту полягає у здатності до самонавчання: він стає інструментом, що «вчиться» на кожній операції. Машинне навчання бере на себе завдання комплексного моніторингу, забезпечуючи своєчасне виявлення навіть найменших відхилень від заданих параметрів, автоматично надаючи керівнику відповідні рекомендації. Це знижує ризик прийняття рішень на основі застарілих даних і дає змогу швидко адаптуватися до змін, зокрема в умовах непередбачуваних коливань на ринку

3.3 Обґрунтування економічної ефективності впровадження запропонованих заходів

Розробка заходів покращення – це не просто рішення «оновити» систему чи додати кілька додатків, а проєкт, що змінює основу бізнес-процесів, виводить ефективність на новий рівень. За підтримки обґрунтованих інвестицій у впровадження систем управління, прогнозування та мобільних рішень підприємство отримує можливість не лише поліпшити внутрішню структуру, а й суттєво посилити свою позицію на ринку.

Перш за все, аналіз затрат – базовий крок у плануванні будь-якого інноваційного впровадження. Витрати, здавалося б, не є прямим доходом, але кожен витрачений ресурс спрямовується на підвищення точності планування, рентабельності виробництва та на зниження операційних ризиків. ERP-системи, які інтегрують фінансовий облік, персонал та маркетинг у єдину екосистему, обійдуться у значні суми на старті. Придбання ліцензії, налаштування, індивідуальна адаптація, впровадження нового програмного забезпечення – усе

це становитиме орієнтовно 500 тис. грн на рік, враховуючи потребу в оновленні інфраструктури та навчанні співробітників [12].

Таблиця 3.9 – Витратні компоненти

Витратний компонент	Сума (тис. грн)	Опис
ERP-система	250	Ліцензії, налаштування
Інфраструктурні оновлення	100	Оновлення серверів, мереж
Навчання персоналу	50	Тренінги, сертифікація
Мобільні додатки	50	Розробка/налаштування
Інструменти прогнозування	50	Power BI, Tableau
Загалом	500	

Крім того, інтеграція інструментів прогнозування сприяє значному зниженню ризику затримок і недопостачань. Точність попередніх планів, за оцінками, коливалась на рівні 75%. Впровадження аналітичної бази прогнозування здатне підняти цей показник до 92%. Це означає, що менше обсягів залишатиметься на складах, а запаси будуть оптимізовані, що вже в перший рік дозволить зекономити 200 тис. грн завдяки зменшенню затрат на зберігання та управління запасами.

Мобільні додатки для керівників – це не лише спрощення управлінських процесів, а й постійний контроль за дотриманням планів у режимі реального часу. Мобільні платформи дозволяють керівникам своєчасно корегувати завдання, особливо у відділах, що працюють з великими обсягами даних або обробляють замовлення. Очікуване зменшення часу реакції на зміну попиту становить близько 30%. За таких умов мобільні інструменти скорочують середній час прийняття рішень до 1,5 днів, що на 1 день швидше порівняно з поточними умовами.

Прямий ефект впровадження заходів не змусить чекати. Кількість успішно реалізованих планів, за оцінками, зросте з 82% до 96%, що автоматично підвищує дохід на 12% у рік. Із кожним місяцем підвищена точність планування зменшуватиме кількість повернень від клієнтів на 10%, а

рівень задоволення співробітників завдяки спрощенню процесів — зростає, знижуючи плинність кадрів на 7%.

Впровадження автоматизації — це шлях до скорочення витрат, який одночасно підвищує продуктивність і зменшує залежність від людського фактора. Розглянемо економічну ефективність цього підходу у конкретних показниках.

Автоматизація операційних процесів скорочує витрати на ручну працю та помилки в обліку, що завдають фінансових втрат. Згідно з проведеним аналізом, витрати на заробітну плату скорочуються на 20%, оскільки частина рутинних завдань стає підконтрольною програмним рішенням. Для підприємства це означає зниження фонду заробітної плати на суму близько 300 тис. грн на рік, що складає вагомий відсоток економії в умовах зростаючих ринкових затрат [19].

Таблиця 3.10 — Оцінка потенційної економії від впровадження автоматизації

Показник	До автоматизації	Після автоматизації	Зміна
Витрати на заробітну плату	1,500 тис. грн	1,200 тис. грн	-300 тис. грн
Витрати на матеріали	700 тис. грн	630 тис. грн	-70 тис. грн
Загальна економія			-370 тис. грн

Зниження простоїв виробничих процесів — ще одна значна перевага автоматизації. У результаті впровадження, система аналізує запаси матеріалів у режимі реального часу, що дозволяє завчасно поповнювати необхідні ресурси. Це скорочує кількість простоїв на 15%, що, у свою чергу, оптимізує витрати на зберігання і обробку замовлень. Зменшення витрат на матеріали становить близько 70 тис. грн на рік за рахунок більш ефективного використання ресурсів та зниження втрат від непотрібних запасів.

Крім того, автоматизація дозволяє відстежувати витрати на кожному етапі виробництва, що значно підвищує контроль за витратами. За попередніми прогнозами, це зменшує операційні витрати ще на 10% завдяки скороченню

дублювання робіт і оптимізації завантаження персоналу. Ефект від таких заходів відчувається вже у перший рік впровадження, дозволяючи значно знизити собівартість продукції та підвищити рентабельність.

Оптимізація планування завдяки підвищенню точності прогнозів – це стратегічний крок до зростання обсягів продажів і мінімізації витрат. Оновлені прогнози, побудовані на основі точних даних і алгоритмів машинного навчання, дозволяють підприємству краще контролювати поставки та уникати нераціональних витрат, які виникають через недопостачання або перевиробництво.

Точніші прогнози – це фундамент для збільшення обсягів продажів. Наприклад, зростання точності прогнозів на 15% (що цілком реалістично з автоматизованими інструментами) дає змогу оптимально реагувати на попит і усувати дефіцит товару на 10%. Результат – вищі обсяги продажів у пікові періоди, що додатково приносить приблизно 500 тис. грн на рік [6].

Таблиця 3.11 – Показники до та після оптимізації

Показник	До оптимізації	Після оптимізації	Зміна
Точність прогнозів, %	70%	85%	15%
Обсяги продажів, грн	4,500,000	5,000,000	500
Витрати через перевиробництво, грн	300	200	-100

Мінімізація недопостачання продукції знижує втрати від невиконання замовлень. Коли запаси відповідають попиту, витрати на перевиробництво також падають, оскільки підприємство уникає надмірного виробництва товару, який часто призводить до додаткових складських витрат і втрати якості продукції. Зменшення витрат на перевиробництво на 100 тис. грн дозволяє оптимізувати загальні витрати, направивши кошти на розвиток та вдосконалення бізнес-процесів.

Надлишкові обсяги продукції більше не займають склади і не потребують додаткових витрат на зберігання. Це знижує витрати на складські послуги і

зберігає ресурси, що дозволяє оперативніше реагувати на ринкові запити. Сучасні системи прогнозування та контролю обсягів виробництва створюють передумови для зменшення втрат, збільшення прибутку та зміцнення конкурентоспроможності.

Запровадження нових технологій вимагає значних інвестицій, і ключовим моментом є розрахунок періоду окупності та довгострокової ефективності витрат. Це дозволяє оцінити, наскільки швидко інвестиції у нові системи, такі як ERP, мобільні додатки та аналітичні інструменти, повернуть вкладені кошти і почнуть приносити дохід [22].

Таблиця 3.12 – Розрахунок показників окупності інвестицій та індексу рентабельності

Заходи	Інвестиції, грн	Річний дохід, грн	Період окупності (років)	ROI, %
ERP-система	1,200,000	500	2.4	41.7%
Інструменти прогнозування	800	350	2.3	43.8%
Мобільні додатки для контролю	500	200	2.5	40.0%
Big Data та штучний інтелект	1,500,000	700	2.1	46.7%

У таблиці відображені очікувані значення інвестицій для кожного заходу разом із річним доходом, який ці інвестиції зможуть генерувати. Так, середній період окупності для кожної з ініціатив не перевищує трьох років, що є досить оптимальним показником для великих інвестицій.

Розрахунок індексу рентабельності (PI) допомагає оцінити доцільність інвестування в кожний захід з точки зору довгострокового доходу.

Таблиця 3.13 – Індекс рентабельності (PI) для заходів з автоматизації

Заходи	Очікуваний дохід за 5 років, грн	Інвестиції, грн	Індекс рентабельності (PI)
ERP-система	2,500,000	1,200,000	2.08
Інструменти прогнозування	1,750,000	800	2.19
Мобільні додатки для контролю	1,000,000	500	2.00
Big Data та штучний інтелект	3,500,000	1,500,000	2.33

Індекс рентабельності більше 2 для кожного заходу свідчить про значну економічну ефективність інвестицій. Наприклад, інвестиції в Big Data та штучний інтелект не тільки окупаються, але й генерують вдвічі більший дохід у довгостроковій перспективі. Це наочно демонструє високий потенціал і виправданість витрат на впровадження цих технологій, які можуть стати основою для подальшого зростання прибутковості підприємства.

Для досягнення стабільного зростання та максимального ефекту від інвестицій у нові технології потрібен ретельний контроль за економічними показниками. Регулярний моніторинг та аналіз дозволяють швидко реагувати на будь-які відхилення і коригувати стратегію, забезпечуючи оптимальну окупність вкладених коштів та стабільне зростання прибутковості [10].

Таблиця 3.14 – Основні фінансові показники для моніторингу економічної ефективності

Показник	До впровадження, грн	Після впровадження, грн	Зміна, %
Загальні витрати	4,000,000	3,200,000	-20.0
Операційний прибуток	1,200,000	1,600,000	+33.3
Рентабельність операцій	30%	50%	+66.7
Час виконання замовлень	7 днів	4 дні	-42.9

Дані в таблиці демонструють, як впровадження автоматизації та вдосконалених прогнозних інструментів може вплинути на загальні показники витрат та прибутковості підприємства. Наприклад, зменшення операційних витрат на 20% та зростання операційного прибутку на 33.3% свідчать про ефективність нововведень.

Регулярні звіти й аналіз даних дозволяють точно відслідковувати досягнуті зміни. Щомісячний моніторинг і щоквартальні аналітичні огляди допомагають забезпечити гнучкість у реагуванні на зміни ринку. Якщо, наприклад, операційний прибуток не зростає на очікуваний рівень, керівництво може своєчасно внести корективи, використовуючи додаткові інструменти прогнозування або оновлюючи стратегії з управління витратами [6].

Таблиця 3.15 – План коригування для підтримки економічної ефективності

Напрямок коригування	Опис змін	Очікуваний ефект
Підвищення автоматизації	Додаткове впровадження робіт	Зниження витрат на персонал
Перегляд закупівельних стратегій	Закупівля за новими цінами	Оптимізація витрат на матеріали
Зниження часу виконання замовлень	Удосконалення логістичних процесів	Підвищення задоволеності клієнтів

Впровадження комплексних заходів автоматизації, зокрема ERP-систем, мобільних додатків для контролю, прогнозного аналізу та елементів штучного інтелекту, значно підвищує економічну ефективність підприємства. Ці інструменти дозволяють суттєво оптимізувати витрати, підвищити точність прогнозів, зменшити час простоїв, а також поліпшити загальну рентабельність виробництва. Результати аналізу підтверджують зростання економічної ефективності за такими показниками:

1. Автоматизація дозволяє знизити витрати на персонал і зменшити затрати на виконання повсякденних операцій. Використання мобільних додатків та ERP-систем підвищує продуктивність праці і спрощує облік та контроль.

2. Використання інструментів для аналізу великих обсягів даних та методів машинного навчання дозволяє забезпечити максимальну точність планування. Це знижує ймовірність помилок у прогнозах, зменшує втрати від недопостачання або перевиробництва продукції та сприяє стабільності фінансових показників.

3. Всі нові системи забезпечують керівників оперативними даними у реальному часі, що прискорює управлінські рішення. Можливість моніторити всі показники у режимі онлайн надає керівникам гнучкість у реагуванні на будь-які зміни ринку.

4. На основі розрахунків показників ROI та PI, очікується, що інвестиції у нові технології окупляться у середньостроковій перспективі. Зростання операційного прибутку, а також зменшення операційних витрат свідчать про реальні перспективи повернення вкладень.

5. Систематичний контроль та аналіз дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й значно покращити сервіс для клієнтів. Зниження часу обробки замовлень та вчасна доставка стають сильними конкурентними перевагами [3].

Отож, впровадження запропонованих заходів не тільки підвищує економічну ефективність підприємства, але й створює основу для довготривалого зростання, підвищення задоволеності клієнтів та стабільної конкурентної позиції на ринку.

ВИСНОВКИ

Система планування є ключовим елементом управління організацією, який забезпечує раціональне використання ресурсів, узгодження стратегічних і тактичних цілей та ефективне реагування на виклики зовнішнього середовища. У теорії управління планування визначається як процес визначення цілей, шляхів їх досягнення та розподілу необхідних ресурсів. Основоположники теорії планування, такі як І. Ансофф, Р. Акофф і Г. Мінцберг, підкреслюють важливість адаптації планів до змінних умов зовнішнього середовища та інтеграції всіх функцій управління. Сучасні підходи акцентують увагу на цифровізації, аналітичному прогнозуванні та впровадженні інноваційних технологій у процес планування.

Для підприємств харчової промисловості планування має особливе значення, оскільки ця галузь характеризується високим рівнем сезонності попиту, швидкопсувністю продукції та необхідністю дотримання суворих стандартів якості. У цьому контексті планування сприяє ефективному управлінню запасами, адаптації виробництва до ринкових змін та мінімізації витрат. За сучасними концепціями, інтеграція прогнозування, автоматизації та управлінських технологій дозволяє підприємствам досягати конкурентних переваг і підвищувати свою стійкість у довгостроковій перспективі.

Ефективність системи планування залежить від її здатності враховувати внутрішні ресурси організації та виклики зовнішнього середовища. Впровадження адаптивних підходів, заснованих на використанні даних та аналітичних інструментів, дозволяє забезпечити гнучкість планування, що є критично важливим у сучасних умовах. Технології ERP-систем, автоматизованого аналізу даних та прогнозування на основі великих даних стають важливими елементами ефективної системи планування.

Аналіз системи планування ПрАТ "Тернопільський молокозавод" дозволив зробити висновки про її актуальний стан, ефективність і потенційні напрями вдосконалення. Проведене дослідження виявило, що оптимізація планування є необхідною умовою для підвищення продуктивності та

конкурентоспроможності підприємства. Сучасне планування в умовах ринкової економіки виконує не лише організаційну функцію, але й стає інструментом забезпечення стабільності у мінливому середовищі. Для харчової промисловості, зокрема для ПрАТ "Тернопільський молокозавод", чітке планування дозволяє ефективно реагувати на сезонні коливання попиту, динаміку цін і змінні споживацькі вподобання. Дані аналізу свідчать, що оптимізація системи планування може знизити виробничі витрати на 12%, зосередивши ресурси на пріоритетних напрямках.

Діагностика системи планування на підприємстві виявила низку проблем, серед яких – недостатня інтеграція між відділами, ручний облік, низька частота перегляду планових показників і точність виконання планів, яка наразі не перевищує 80%. Такі недоліки створюють диспропорції у виробництві: в одних випадках перевиробництво призводить до перевищення обсягів запасів, в інших – дефіцит продукції обмежує можливості підприємства задовольнити ринковий попит. Ці виклики вимагають впровадження сучасних аналітичних інструментів, таких як прогнозування на основі великих даних, автоматизованих систем моніторингу та інтегрованих інформаційних платформ.

Основними рекомендаціями для вдосконалення системи планування є впровадження ERP-системи, яка забезпечить інтеграцію всіх процесів управління ресурсами; автоматизація збору даних та аналізу інформації; створення єдиної централізованої бази даних, доступної для всіх підрозділів. Впровадження таких інструментів дозволить підвищити точність прогнозування до 95%, знизити ризик простоїв та втрат через невикористані ресурси, а також зменшити виробничі витрати на 15% у середньостроковій перспективі. Високий рівень окупності таких інвестицій (ROI – 120% за два роки) свідчить про економічну доцільність впровадження цих заходів. Крім того, індекс рентабельності (PI) вказує на можливе зростання доходів підприємства на 18%, що сприятиме покращенню його фінансової стійкості та конкурентних позицій.

Подальший розвиток системи планування на ПрАТ "Тернопільський молокозавод" потребує не тільки впровадження технологічних рішень, але й стратегічного підходу до змін в організаційній культурі та управлінських практиках. Одним із важливих кроків є створення команди, відповідальної за моніторинг і вдосконалення процесу планування. Ця команда повинна включати фахівців з різних напрямків: аналітиків, менеджерів з планування, ІТ-фахівців та представників виробничих підрозділів, що сприятиме комплексному підходу до вирішення проблем.

Не менш важливим є розвиток компетенцій персоналу, особливо в галузі використання сучасних аналітичних інструментів і цифрових технологій. Програмне забезпечення та системи ERP потребують кваліфікованих користувачів, які здатні аналізувати дані, оптимізувати процеси та приймати обґрунтовані рішення на основі отриманих результатів.

Ще однією важливою складовою є стратегічний моніторинг виконання планів та аналіз відхилень від запланованих показників. Для цього необхідно впровадити регулярні звіти і систему раннього попередження, яка дозволить своєчасно коригувати стратегії та плани у разі непередбачуваних змін на ринку чи в операційній діяльності.

Нарешті, забезпечення гнучкості та адаптивності планування також потребує активної взаємодії з постачальниками та партнерами. Взаємне прогнозування попиту та запасів допоможе зменшити ризики дефіциту або надлишку продукції, оптимізуючи виробничі та логістичні процеси.

Впровадження всіх запропонованих заходів дозволить не тільки досягти значного зниження витрат і підвищення ефективності, але й забезпечить стійкість підприємства в умовах постійних змін на ринку та в економічному середовищі. Це сприятиме сталому розвитку ПрАТ "Тернопільський молокозавод", підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню довгострокової фінансової стабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абрамович, І. А., Воловик, Д. В. Маркетингова діяльність підприємства та контроль за її реалізацією. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/10_2020/9.pdf (дата звернення: 07.11.2024).
2. Багорка, М. О. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. Науковий економічний журнал «Інтелект XXI». 2020. Вип. 2. С. 17–22.
3. Барановський, О. І. Трансформаційні процеси у фінансовому секторі національної економіки: теорія, методологія та моделювання: монографія. Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2017. 488 с.
4. Білоус, С. П., Северинчук, А. А. Поняття та значення стратегічного планування на підприємстві. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019»: матеріали XXI Всеукраїнської наукової конференції молодих учених. 2019. С. 254–255.
5. Білоусова, О. С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3. Т. 1. С. 45-54.
6. Бурлаков, О. О. Становлення фінансового планування підприємств в Україні. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2012. № 1. Ч. 2. С. 251-253.
7. Вергал К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33–40.
8. Вергал, К. Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33–40.
9. Гарнага, В. В. Стратегічне планування як основа розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2016. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_67 (дата звернення: 14.11.2024).

10. Гаряга, Л. О. Розвиток фінансового ринку в умовах цифровізації економіки. Бізнес Інформ. 2018. № 11. С. 388–393.

11. Гладинець Н. І. Роль інноваційної складової системи стратегічного управління підприємством туристичного бізнесу. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 10. С. 48–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_10_9A

12. Дячков, Д. В. Інформаційний підхід до стратегічного менеджменту підприємства в умовах динамічного бізнес-середовища. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. № 1. С. 68–73.

13. Кирилюк, Є. М. Цифровізація: маркетингові тренди та платформи реалізації. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 5-6 (294-295). С. 80–88.

14. Криворучко, В. О. Управління знаннями як конкурентна перевага підприємства. Економіка та держава. 2016. № 4. С. 74–78.

15. Куліш Дамір. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2022. Т. 312. Вип. 6 (2). С. 142–149.

16. Митянська, А. Особливості стратегічного планування діяльності підприємств в умовах цифровізації. Матеріали конференцій МНЛ 25 листопада 2022 р., м. Хмельницький. 2022. С. 61–63.

17. Міщирікова, А. К. Стратегічне планування на підприємстві. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2014_13_27.pdf (дата звернення: 07.11.2024).

18. Носань, Н., Якименко, Т., Панченко, Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. С. 142-149.

19. 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. 72–78.

20. Потапюк, І. В. Управлінський контроль як елемент стратегічного управління підприємством. Економічний форум. 2018. № 4. С. 209–214.

21. ПрАТ "Тернопільський молокозавод". Офіційний веб-сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pjsc.molokija.com/ua/> – (дата звернення: 07.11.2024).

22. Протасова, Л. В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2015. № 3. С. 101–105.

23. Руденко, М. В. Аналіз позицій України в глобальних індексах цифрової економіки. Економіка та держава. 2021. № 2. С. 11–18.

24. Руденко, М. В. Формування концепції ризик-менеджменту аграрних підприємств. Вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2017. № 26 (1). С. 171–175.

25. Ставерська, Т. О. Принципи і процедури фінансового планування і прогнозування на підприємстві. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2014. № 5. С. 167-170.

26. Степура, В. В. Світовий досвід фінансового планування. Часопис економічних реформ. 2014. № 1. С. 41-44.

27. Стефанів, І. Ф. Напрямки удосконалення фінансової політики підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 13. С. 542-547.

28. Шульга, О. А. Напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства. Підприємництво та інновації. 2023. Вип. 26. С. 58-62.

29. Шумкова, О. В., Крилов, С. І. Маркетингове планування діяльності підприємства: принципи та функції. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: матеріали конференції. 2023. Вип. 1. С. 275.

30. Andersen L.B., Boesen A., Pedersen L.H. Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space. Public Administration Review. 2016. Vol. 76. No. 6. P. 852–862.

31. Bryson J.M. Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

32. Bryson J.M., Edwards L.H., Van Slyke D.M. Getting Strategic about Strategic Planning Research. Public Management Review. 2018. Vol. 20. No. 3. P. 317–339.

33. Buller J.L. Change Leadership in Higher Education: A Practical Guide to Academic Transformation. New York: Jossey-Bass, 2015.

34. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2023 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current_year=2023 – (дата звернення: 07.11.2024).

35. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current_year=2022 – (дата звернення: 07.11.2024).

36. Clarity Project. Фінансова звітність ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2021 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://clarity-project.info/edr/30356917/finances?current_year=2021 – (дата звернення: 07.11.2024).

37. Comeron E. , Green M.. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change . Kogan Page, 2011. 384 p.

38. Elbanna S., Andrews R., Pollanen R. Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. Public Management Review. 2016. Vol. 18. No. 7. P. 1017–1042.

39. Elizaphan Nuguti. Project Monitoring and Evaluation; Tools and Techniques. Ekon Publishers. 2015. 140 p.

40.. Ezenwa Nwizugbe PhD. Monitoring And Evaluation For Project's Sustainability. Independently published. 2022. 255 p.

41. Ferlie E., Ongaro E. Strategic Management in Public Services Organizations: Concepts, Schools and Contemporary Issues. New York: Routledge, 2015.
42. Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
43. Ganesh Mahadevan, Kalyana C. Chejarla. Lean Management for Small and Medium Sized Enterprises Adapting Operations to Changing Business Environment. Springer Singapore, 2023. 341 p.
44. Gerd Kaufmann. Aligning Lean and Value-based Management Operations and Financial Functions at the System Level. Springer Cham, 2020. 245 p
45. George B. Does Strategic Planning “Work” in Public Organizations? Insights from Flemish Municipalities. Public Money & Management. 2018. Vol. 37. No. 7. P. 527–530.
46. George B., Desmidt S. A State of Research on Strategic Management in the Public Sector: An Analysis of the Empirical Evidence. Strategic Management in Public Organizations: European Practices and Perspectives / Ed. by P. Joyce, A. Drumaux. New York: Routledge, 2014. P. 151–172.
47. George B., Desmidt S., Cools E., Prinzie A. Cognitive Styles, User Acceptance and Commitment to Strategic Plans in Public Organizations: An Empirical Analysis. Public Management Review. 2018. Vol. 20. No. 3. P. 340–359.
48. George B., Desmidt S., De Moyer J. Strategic Decision Quality in Flemish Municipalities. Public Money & Management. 2016. Vol. 36. No. 5. P. 317–324.
49. Gordon B., Kim S.Y., Perry J.L. Building Evidence for Public Human Resource Management: Using Middle Range Theory to Link Theory and Data. Review of Public Personnel Administration. 2017. Vol. 37. No. 2. P. 139–159.
50. Halushchak O., Halushchak M. The causes of appearance and ways of staff's demotivation solving in organizations. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 138-144.
51. Jeffrey K. Liker. He Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer. McGraw-Hill Education, 2004. 352 p.

52. Johnsen Å. Impacts of Strategic Planning and Management in Municipal Government: An Analysis of Subjective Survey and Objective Production and Efficiency Measures in Norway. *Public Management Review*. 2017. Vol. 20. No. 3. P. 397–420.
53. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . *Harvard Business Review*. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
54. Kropyvko, M. Estimation of digitalization investment projects in agricultural enterprises. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2020. № 4 (35). P. 212–219.
55. Masaaki I. Kaizen: The key to Japan's competitive success. New York: McGraw-Hill ltd., 1986.
56. Michael Beverland *Brand Management: Co-creating Meaningful Brands* 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
57. Professor Sanjay Rout. *Monitoring & Evaluation for Projects*. Lulu.com. 2021. 162 p.
58. Riepina, I. M., Lavrenko, V. V., Petrenko, L. A. *Innovative entrepreneurship: approach to facing relevant socio-humanitarian and technological challenges: collective monograph*. Lviv-Toruń: Liha-Pres, 2019. 204 p.
59. Stephens K. S. *Juran, Quality, and a Century of Improvement*. ASQ Quality Press, 2004. V. 15. 304 p.
60. Tilde Heding, Mogens Bjerre, Charlotte F. Knudtzen *Brand Management: Research, Theory and Practice*. 2008. 267 p.
61. Wolf C., Floyd S.W. *Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda*. *Journal of Management*. 2017. Vol. 43. No. 6. P. 1754–1788.
62. Womack J. P., Jones D. T. *Lean solutions: how companies and customers can create value and wealth together*. Simon and Schuster, 2015.
63. YouControl. Досьє на ПрАТ "Тернопільський молокозавод" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/30356917/ – (дата звернення: 07.11.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Активи (Баланс) 2021–2023

Категорія	2021 (тис. грн)	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)
Необоротні активи			
Нематеріальні активи	950	615	364
Незавершені капітальні інвестиції	195 631	236 199	550 072
Основні засоби	477 776	439 242	422 802
Інші довгострокові фінансові активи	2 700	2 785	789
Усього необоротних активів	677 057	678 841	974 027
Оборотні активи			
Запаси	133 058	222 198	196 821
Дебіторська заборгованість	185 336	261 796	282 241
Гроші та їх еквіваленти	11 445	43 071	26 797
Інші оборотні активи	17 532	48 103	66 864
Усього оборотних активів	356 185	595 154	593 989
Усього активів	1 033 242	1 273 995	1 568 016

Пасиви (Баланс) 2021–2023

Категорія	2021 (тис. грн)	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)
Власний капітал			
Зареєстрований капітал	15 000	15 800	15 800
Додатковий капітал	0	19 200	19 200
Нерозподілений прибуток	407 158	588 868	702 060
Усього власного капіталу	423 436	625 146	738 338
Довгострокові зобов'язання			
Відстрочені податкові зобов'язання	37 054	30 485	28 775
Довгострокові кредити банків	0	118 681	230 289
Інші довгострокові зобов'язання	52	141	0
Усього довгострокових зобов'язань	37 195	149 218	259 064
Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	18 581	0	0
Кредиторська заборгованість за товари	163 928	283 137	288 128
Поточні забезпечення	55 916	54 110	22 129
Інші поточні зобов'язання	44 717	29 520	42 962
Усього поточних зобов'язань	499 631	570 614	572 611
Усього пасивів	958 019	1 033 242	1 273 995

Додаток В

Фінансові результати (Звіт про фінансові результати) 2021–2023

Категорія	2021 (тис. грн)	2022 (тис. грн)	2023 (тис. грн)
Чистий дохід від реалізації продукції	2 326 475	3 526 358	4 038 979
Собівартість реалізованої продукції	2 092 681	2 870 720	3 480 057
Валовий прибуток	233 794	655 638	558 922
Адміністративні витрати	47 558	66 842	94 349
Витрати на збут	138 585	188 946	216 468
Інші операційні витрати	44 782	71 273	69 235
Операційний прибуток	4 437	338 695	186 461
Інші доходи	8	54	1 443
Фінансові витрати	29 311	33 202	38 711
Прибуток до оподаткування	28 880	237 984	145 079
Податок на прибуток	-5 672	-56 274	-31 887
Чистий прибуток	23 208	181 710	113 192