

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

(назва освітнього ступеня)

на тему: Удосконалення системи планування діяльності підприємства, на  
прикладі ТОВ «Марго»

Виконав(ла): студент(ка)  
спеціальності

IV курсу, групи БМ-41  
073 Менеждмент

(шифр і назва спеціальності)

Патрай С.В.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник

Галушак О.Я.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

Мосій О.Б.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Рецензент

Паляниця В.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2023

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет

економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра

менеджменту та адміністрування

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Сороківська О.А.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2023 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

бакалавр

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю

073 Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Патрай Софії Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Удосконалення системи планування діяльності підприємства, на прикладі  
ТОВ «Марго»

Керівник роботи

Галушак Ольга Ярополківна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 23 » січня 2023 року № 4/7-49 .

2. Термін подання студентом завершеної роботи 10.06.2023

3. Вихідні дані до роботи фінансова звітність підприємства, статут підприємства, баланс підприємства, нормативно-правові документи та довідкові матеріали

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1 Планування як складова системи ефективного управління діяльністю підприємства

2 Аналіз системи планування діяльності ТОВ «Марго»

3 Вдосконалення системи планування діяльності ТОВ «Марго»

4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Організаційна структура управління ТОВ «Марго»

Основні показники роботи ТОВ «Марго» у 2021-2022 рр.

Аналіз показників фінансового стану ТОВ «Марго» у 2021-2022 рр.

Характеристика руху персоналу ТОВ «Марго» у 2021-2022 рр.

Аналіз виконання плану виробництва продукції ТОВ «Марго» у 2022р., тис грн.

Аналіз виконання плану реалізації продукції ТОВ «Марго» у 2022р., тис грн.

Аналіз показників виробництва та реалізації продукції ТОВ «Марго» у 2022р.

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

Прогнозні показники діяльності ТОВ «Марго» у 2023-2024 рр.

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	Окіпний І.Б., к.т.н., доц.		
Нормоконтроль	Мосій О.Б., к.е.н., доц.		

7. Дата видачі завдання 30.01.2023

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Планування як складова системи ефективного управління діяльністю підприємства		
1.1	Економічна сутність, принципи, методи та загальні функції планування	20.02.2023	
1.2	Взаємозв'язок ефективності планування з результативністю діяльності підприємства	05.03.2023	
2	Аналіз системи планування діяльності ТОВ «Марго»		
2.1	Загальна характеристика діяльності підприємства	20.03.2023	
2.2	Аналіз довгострокового та короткострокового планування на підприємстві	05.04.2023	
3	Вдосконалення системи планування діяльності ТОВ «Марго»		
3.1	Покращення довгострокового та короткострокового планування на підприємстві	20.04.2023	
3.2	Вдосконалення структури бізнес-плану	05.05.2023	
4	Безпека життєдіяльності, основи охорони праці		
4.1	Організація охорони праці в ТОВ «Марго»	15.05.2023	
4.2	Проведення планування заходів цивільного захисту на підприємстві у випадку надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу	30.05.2023	
	Висновки	05.06.2023	
	Бібліографія	10.06.2023	

Студент

\_\_\_\_\_

(підпис)

Патрай С.В.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Галушак О.Я.

\_\_\_\_\_

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Патрай С.В.: Удосконалення системи планування діяльності підприємства, на прикладі ТОВ «Марго»**

Кваліфікаційна робота бакалавра: 56 с., 2 рис., 9 табл., 24 літературних джерел.

**Предмет дослідження** – соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку системи планування діяльності підприємства.

**Об'єкт дослідження** - сукупність відносин, що формуються у процесі планування діяльності підприємства.

**Мета роботи** – розробка системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності планування в системі управління діяльністю ТОВ “Марго”.

**Методи дослідження** – вимірювання, порівняння, абстрагування, аналізу та синтезу, системний, індукції та дедукції.

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

**Ключові слова:** поточне планування, перспективне планування, бізнес-план, підвищення ефективності системи планування.

## SUMMARY

**Patrai S. Improvement of an enterprise activity planning system (LLC "Margo" as a case study).**

Bachelor's degree thesis contains of 56 pages, 2 pictures, 9 tables, 24 references.

**The subject of investigation** socio-economic regularities of the functioning and development of the enterprise's activity planning system.

**The object of investigation** is a set of relationships that are formed in the process of planning the company's activities.

**The Aim of the Work** is to develop a system of measures aimed at increasing the efficiency of planning in the system of management of Margo LLC.

**Research methods** - measurement, comparison, abstraction, analysis and synthesis, systematic, induction and deduction.

The propose of bachelor's degree thesis is to increase the efficiency of planning of all functional areas of the enterprise activity due to improvement of structure of the business plan and improvement of current and future planning.

**Keywords:** current planning, long-term planning, business plan, increasing the efficiency of the planning system.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
Розділ 1 Планування як складова системи ефективного управління діяльністю підприємства	
1.1 Економічна сутність, принципи, методи та загальні функції планування.....	9
1.2 Взаємозв'язок ефективності планування з результативністю діяльності підприємства .....	14
Розділ 2 Аналіз системи планування діяльності ТОВ «Марго»	
2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства.....	18
2.2 Аналіз довгострокового та короткострокового планування на підприємстві.....	29
Розділ 3 Вдосконалення системи планування діяльності ТОВ «Марго»	
3.1 Покращення довгострокового та короткострокового планування на підприємстві .....	35
3.2 Вдосконалення структури бізнес-плану .....	41
Розділ 4 Безпека життєдіяльності, основи охорони праці	
4.1 Організація охорони праці у ТОВ «Марго».....	46
4.2 Проведення планування заходів цивільного захисту на підприємстві у випадку надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу .....	48
Висновки.....	51
Бібліографія.....	54

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Сучасна система управління діяльністю підприємства базується на плануванні використання різноманітних ресурсів, за допомогою яких здійснюється виробнича, маркетингова, фінансова, постачальницька діяльність, забезпечується контроль за ефективністю діяльності підприємства загалом. Планування є окремою важливою частиною практики господарювання. Багаторічний досвід функціонування зарубіжних та українських підприємств свідчить, що недооцінювання планування за умов ринкової економіки, зведення його до мінімуму часто приводить до значних фінансових втрат. Ринок не применшує, але й не підвищує значення планування взагалі, а тільки дещо зміщує цей процес у певні ланки на різних рівнях управління, як окремий важливий елемент господарського механізму управління.

Функціонуючі успішно підприємства здійснюють не тільки стратегічне та довгострокове планування, але й деталізацію розробки оперативних поточних планів за кожним підрозділом, на кожному робочому місці. Короткострокові плани (на декаду, місяць, квартал чи півріччя) конкретизують завдання та цілі підприємства, включають відомості щодо кількості та обсягів замовлень матеріальних ресурсів, щодо ступеня завантаження виробничої потужності та її використання з врахуванням термінів виконання кожного із завдань. У них передбачаються витрати на заміну обладнання, реконструкцію потужностей, навчання працівників, оновлення продукції тощо. План потрібен не тільки середнім та великим, але також і малим підприємствам. Використання матеріальних та трудових ресурсів регламентують норми та нормативи. Плановість обумовлює вимоги щодо ефективності використання ресурсів та результативності господарювання.

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

*Завдання дослідження:*

- вивчити теоретичні засади планування діяльності підприємств, які займаються виготовленням продукції;
- проаналізувати роботу ТОВ “Марго” та дослідити ефективність функціонування системи планування діяльності підприємства;
- розробити проектні заходи, спрямовані на покращення процесу планування роботи підрозділів ТОВ “Марго”, а також планування всіх функціональних напрямків діяльності досліджуваного підприємства.

*Об’єктом дослідження є сукупність відносин, що формуються у процесі планування діяльності підприємства.*

*Предметом дослідження є соціально-економічні закономірності функціонування та розвитку системи планування діяльності підприємства.*

У кваліфікаційній роботі застосовується широкий інструментарій загальноприйнятих методів дослідження проблем планування, а саме: методи вимірювання, порівняння, абстрагування, аналізу та синтезу, системний, індукції та дедукції.

*Науково-пізнавальне і практичне значення отриманих результатів* полягає в поглибленому, системному розкритті основних теоретичних та практичних засад процесу планування та в розробленні узагальнюючих пропозицій з метою підвищення ефективності планування діяльності ТОВ “Марго”.



## РОЗДІЛ І ПЛАНУВАННЯ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

### **1.1 Економічна сутність, принципи, методи та загальні функції планування**

Основа управління господарськими процесами на будь-якому підприємстві, складають, як правило, управлінські рішення. Головною особливістю прийняття управлінських рішень є те, що вони приймаються з метою забезпечення безперебійного функціонування об'єкта управління.

Планування можна трактувати як процес прийняття рішень, який передую майбутнім діям. Результатом планування, як правило, є прийняття органом управління певних рішень щодо того, де і яким чином необхідно виконати. Способи і методи обґрунтування запланованих рішень є тією ланкою, яка поєднує теперішній час з майбутнім. Вони в певній мірі визначають відповідний науково-технічний рівень планування та якісні параметри планів.

Управлінські рішення не варто розглядати як якісь довільні дії. Передумовою підготовки та прийняття конкретного управлінського рішення завжди є наявність конкретної проблеми, тобто це встановлення невідповідностей між фактичним та бажаним станами діяльності виробничого, комерційного чи буд-якого іншого суб'єкта, що може перешкоджати його ефективному функціонуванню та перспективному розвитку.

Потреба прийняття рішення виникає також, коли є кілька можливих варіантів, з яких необхідно обрати найприйнятніший. Вибір конкретного варіанту рішення здійснюється з врахуванням певної системи критеріїв. Саме одним з таких критеріїв у процесі планування може виступати альтернативний вибір. Розробка та оцінювання альтернативних варіантів майбутніх дій та засобів для їх здійснення відбувається шляхом порівняльного оцінювання. Планування як процес ухвалення управлінських рішень, безумовно має включати раціональний вибір. Критеріями раціональності того чи іншого варіанту плану можуть бути

засоби для розмірковування з різних галузей знань: соціально-економічних, технічних, юридичних. Як варіант, можна розглядати внесення до переліку типів раціональності ще й такі як: контекстуальна, ігрова та процесна, раціональність розсудливості. Використовуючи кожний із перерахованих критеріїв, можна досягти найоптимальнішого вибору саме у конкретному аспекті. Наприклад, технічно-раціональним буде визнаний той альтернативний варіант, за якого досягається найкраще забезпечення рішень існуючим потенціалом. З точки зору юридичних аспектів раціональності найкращим вибором буде такий, що у найбільшій мірі відповідає конкретним законам суспільства. Економічна раціональність, як правило, дає оцінку варіантам шляхом порівняння прибутків і витрат, найчастіше це передбачає оцінку ефективності використання певних видів ресурсів.

Під час розгляду планування як розумового процесу, який здійснюється індивідуомом і не може відбуватися відокремлено від його власної філософської позиції та світогляду, розрізняють три основних філософських концепції: інкрементальну, формальну та системну.

Суть концепції, яка колись опиралась на принципи централізованого планування, як правило, зводилась до жорстко цілеспрямованих дій на людей, колектив, суспільство. Планування однієї, навіть якщо дуже важливої організації, часом перетворювалося на ціль та, власне, зміст процесу управління. Більше того, в умовах жорсткої ієрархічної і централізованої системи управління, зазначене трактування наділяло функцію планування і контролю, в основному, виконавчим, а не творчим характером управлінської праці. При цьому, інші функції управління, скажімо такі як, активізація і стимулювання фактично перетворювались у формальність та мали виключно ідеологічне призначення.

Планування, як у базова ланка в системі управління, відображала особливості соціалістичної системи управління, підкреслювала її відмінності від капіталістичного менеджменту. У той період в системі цілей, встановлених централізовано на базі єдиного плану, жорстко розподілялись ресурси і проводилась єдина політика розвитку всього народного господарства, і, звичайно,

не було необхідності розвивати ті функції, що передбачали вивчення ринку, що призвело до орієнтації не на потреби споживача, а на планування. Це і породжувало кризу концепції нормального планування.

В умовах економіки ринкового типу під формальним плануванням розуміють свідомо організований процес планування, який дозволяє за допомогою певних методів отримати достатньо точні кількісні показники, що можуть використовуватись для прийняття конкретних управлінських рішень.

Ринкова (інкрементальна) концепція управління базується на тому, що управління є власне діяльністю суб'єкта господарювання, в процесі якої впорядковуються його структурні елементи на основі реальних ринкових механізмів регулювання конкретних господарських процесів. Базою даної концепції служить стратегічне планування, що опирається на людський потенціал, спрямовує виробничу діяльність реагувати на запити споживачів, вимагає своєчасної реакції господарюючих суб'єктів на зміни, які спостерігаються у зовнішньому середовищі, надає можливість організації вижити та досягти своїх цілей у довгостроковій перспективі [11, с. 36].

Різноманітність проблем і способів їх вирішення за інкрементального планування включає можливість використання формалізованих моделей. Інкременталізм під час виникнення зовсім нових проблем часто буває безсилим. Тоді перевага надають інтуїтивному плануванню. Для прийняття рішень на інтуїтивному рівні слід мати певний досвід і знання закономірностей, що об'єктивно діють в ринкових умовах, застосовуючи творчий підхід у плануванні.

Поєднання обох вищезгаданих концепцій формує системний підхід. Тоді як формальне планування робить наголос на передбаченні, а інкрементальне - на реагуванні, у системному плануванні акцент зміщується на взаємодію із зовнішнім середовищем. Удосконалення структуризації і визначення проблеми підпорядковується прагненню навчитися правильно формувати питання, для вирішення саме тих проблем, які необхідно вирішити. Акценти робляться на плануванні, на поточних діях, а не на тому, що буде у майбутньому [19, с. 52].

Загально прийнятими функціями управління підприємством вважаються

прогнозування і планування, організація, координація і регулювання, а також аналіз, облік і контроль. Планування у впорядкованій за різноманітними видами управлінській діяльності є першоосною для прийняття конкретних управлінських рішень. Планування як особлива сфера людської діяльності та самостійна галузь знань, є сукупністю систематизованих знань закономірностей формування та функціонування різноманітних господарських систем. Ціллю науки планування як складової загальноекономічної науки є опис, обґрунтування та передбачення процесів і явищ дійсності (теоретичне відображення дійсності). Потреба в ньому з боку суспільства та роль його зростає [8, с. 71].

До факторів, які обумовлюють зростання ролі науки планування в загальнополітичному, соціально-економічному і культурному середовищах можна віднести:

- перехід до відносин ринкового типу та певну зміну методів господарювання, які потребують переналаштування систем планування на усіх рівнях управління;
- розвиток науково-технічного прогресу, при зростанні кількості управлінських кадрів;
- нарощування масштабів суспільного виробництва, значне ускладнення господарських зв'язків, збільшення міжнародних контактів.

Наука планування – це система відповідним чином упорядкованих знань щодо суті, методології, методики та організації процесу. За своєю суттю планування можна розглядати як розробку та обґрунтування цілей, визначення найоптимальніших способів та методів їх досягнення з ефективним використанням усіх видів ресурсів, які є необхідні для виконання конкретних задач.

Власне процес планування передбачає наступні етапи:

- розроблення загальних цілей;
- визначення конкретних завдань на певний період з їх деталізацією;
- визначення найоптимальніших шляхів та способів досягнення намічених цілей;

- контролювання процесу досягнення намічених цілей співставленням планових показників з фактичними та відповідне коригування цілей [12, с. 20].

У процесі планування будь-який суб'єкт підприємницької діяльності повинен відповісти на ряд запитань:

- що має бути зроблено і для чого?
- коли це може бути зроблено і хто буде виконавцем?
- де це буде виконано, і що необхідно здійснити для цього?

Вирішення цих та ряду інших питань є функцією планування, що є базою для прийняття рішень та визначає модель управлінської діяльності, та передбачає розроблення цілей і завдань щодо управління виробництвом, а також визначення конкретних шляхів реалізації планів з метою досягнення поставлених задач.

Методологією планування вважають сукупність загальних закономірностей, теоретичних висновків, наукових принципів розробки планів та їх обґрунтування відповідно до вимог сучасного ринку, що перевірені передовою практикою. З допомогою планування відбувається перетворення “іраціональності у раціональність”, досягаються більша сумісність інтересів, передбачуваність взаємодії у триаді “економіка – людина – природа”. Базою суспільства вважають матеріальне виробництво разом з відносинами в сфері виробництва, що визначають суспільне буття людей. В самому суспільному виробництві вирішальну роль відводять матеріальному виробництву, яке і вважається об'єктом науки планування» [18, с. 18].

Процес планування діяльності будь-якого підприємства має цілий ряд складових, а саме: виробництво і реалізацію продукції, її собівартість, забезпечення трудовими, фінансовими і матеріальними ресурсами, фінансову результативність роботи, фінансовий стан підприємства та його інвестиційну діяльність. Саме це і виступає об'єктами планування діяльності.

Так як планування – це процес підготування рішень щодо цілей, способів і методів їх досягнення через цілеспрямовану порівняльну оцінку альтернативних варіантів дій за передбачуваних умов, їх імплементація завжди пов'язана із використанням конкретних ресурсів, то відповідно, ресурси підприємства і є

назагал предметом планування на підприємстві.

Загалом планування як складова частина економічної науки передусім базується на загальних методах наукових досліджень: дедукції та індукції, аналізі та синтезі. Йому властиві наступні методи досліджень - конкретно-історичний підхід, системний підхід, комплексний підхід, методи моделювання та експерименту, а також методи спеціальних досліджень» [14, с. 25].

## **1.2 Взаємозв'язок ефективності планування з результативністю діяльності підприємства**

Управління є ціленаправленою координацією суспільного виробництва, зокрема й управління механізмами, технікою, машинами, обладнанням. Крім цього проводиться також управління людьми та відносинами, які складаються у процесі виробництва. В умовах ринкової економіки організація, планування, мотивація, контроль та регулювання, які є необхідними для формування і досягнення конкретних цілей, мають бути не лише результативними, а й ефективними.

Один із найбільш авторитетних вчених у сфері управління П. Друккер, підкреслював, що результативність є наслідком, що “робляться правильні і потрібні речі”. Ефективність же є наслідком того, що “такі речі створюються правильно”. Планування в такому випадку виконує чи не головну роль, вирішуючи питання що до того, якими мають бути цілі організації, що і як саме вона повинна робити. Власне за допомогою планування менеджмент підприємства прагне встановити головні напрями для прийняття рішень, які б забезпечили цей процес як єдине ціле [20, с. 46].

Отже, сутність планування, як функції управління підприємством, полягає саме в обґрунтуванні основних цілей та шляхів їх досягнення на базі виявлення всього комплексу необхідних завдань і робіт та визначення найбільш ефективних способів, методів і ресурсів різних видів, що необхідні для виконання цих завдань і встановлення взаємозв'язку між ними. Планування є головною ланкою, організаційним початком у процесі реалізації цілей підприємства.

Якщо розглядати планування у вузькому розумінні, то його можна охарактеризувати як систематизовану підготовку рішень. З цієї точки зору, планування означає системну підготовку для формування майбутнього стану підприємства. Головний сенс планування передбачає підвищення ефективності діяльності шляхом координації та цільової орієнтації всіх процесів, виявлення і зниження рівня ризиків, підвищення гнучкості та адаптованості до змін» [11, с. 49].

Як правило, планування розпочинається із пропрацювання загальних цілей, потім визначають конкретні, з деталізацією на заданий період цілі, визначаються можливості їх досягнення, і зрештою, відбувається контроль досягнення поставлених цілей. Відтак планування, у передбаченні майбутнього, завжди базується на визначених гіпотезах щодо стану оточуючого середовища.

Так як на будь-якому підприємстві планування ґрунтується на орієнтовних даних, навіть за умови чітко налагодженої системи статистичного і бухгалтерського обліку, може існувати проблем, що окремі аспекти функціонування економічної системи важко піддати оцінці, а залежність від зовнішнього середовища, характеризується швидкою плінністю. У ринковій економіці таку мінливість можна пояснити, перш за все, високою насиченістю всіх сегментів споживчого попиту, його індивідулізованим і швидкозмінним характером.

Вимоги з боку попиту супроводжуються зрушеннями інших факторів зовнішнього середовища, таких як технології, комунікації, соціальні взаємовідносини, та ін. Показники, що формуються на ринку, стають базовими при складанні плану підприємства. Відтак, під час прийняття рішень необхідно спиратись на постійне оновлення інформації про зовнішнє середовище, її аналізування, знаходження нових стратегій і варіантів. Прийняття відповідних рішень може здійснюватися в умовах невизначеності, тобто з врахуванням декількох гіпотез змін навколишнього середовища, коли існує певна ймовірність настання тієї або іншої ситуації, відповідно, рішення можуть бути прийматися з ризиком. Якщо ж відсутня навіть можливість оцінити ймовірність настання

певних подій, то рішення, як правило, приймаються за так званим “феноменом невизначеності”.

Оцінка зовнішнього середовища здійснюється для виявлення змін, що існують у середовищі; визначити, які чинники зовнішнього середовища можуть нести загрозу для підприємства. Для прикладу, контроль діяльності конкурентів дозволяє керівникам підприємства постійно бути напоготові до різних дій конкурентів; оцінювати фактори зовнішнього середовища, які можуть посприяти досягненню цілей діяльності підприємства. Під час аналізу зовнішнього середовища можна отримати такі важливі результати, як прогнозування можливих обставин, розробка конкретних заходів щодо їх негативного впливу, перетворення потенційних ризиків та викликів у додаткові можливості.

Ще одним, порівняно новим підходом у теорії та практиці сучасного управління, планування, економічного аналізу, управлінського обліку та менеджменту можна розглядати контролінг. Контролінг створює передумови для підприємства перейти на якісно новий щабель управління, спрямовуючи роботу різних служб та підрозділів суб'єкта підприємництва на досягнення певних

Важливим елементом поточного плану підприємства служить виробнича програма або, іншими словами, план з виробництва та реалізації продукції. Вона формує необхідний обсяг виробництва усього асортименту, номенклатури, якості продукції у плановому періоді, згідно з вимогами плану продаж. В ній обумовлюються завдання із введення в експлуатацію нових виробничих потужностей, потреби в сировині та матеріалах, чисельність персоналу, кількість транспортних засобів. Даний розділ тісно пов'язаний із плануванням праці і зарплати, а також планами з витрат виробництва, прибутку, рентабельності, фінансовим планом.

На базі виробничої програми підприємств формується відповідний склад, кількість і обсяг продукції, що має виготовлятися у плановому періоді, та її поставку споживачам. Під час відображення повного завдання господарської діяльності, вона виступає головним розділом плану підприємств. Всі інші розділи планів мають розроблятися у відповідності до виробничої програми та



спрямовуватись на забезпечення її виконання.

Головне завдання виробничої програми - максимальне задоволення потреб споживача у високоякісній продукції та послугах, які випускаються, чи надаються підприємствами за найкращого використання всіх ресурсів та отримання максимуму прибутку. В процесі розробки виробничої програми вирішення цього завдання на усіх рівнях вимагає дотримання наступних вимог:

- правильного визначення потреби в продукції чи послугах що випускаються, з обґрунтуванням обсягів їх виробництва, що формується попитом споживачів;

- повна ув'язка вартісних та натуральних показників обсягу виробництва і реалізації послуг та продукції;

- обґрунтування планів виробництва продукції та послуг ресурсами, і в першочергово, виробничою потужністю. Будь-яка виробнича програма складається із 2-х основних розділів: плану виробництва продукції чи послуг у натуральному (умовно-натуральному) виді та плану виробництва у вартісному

Основою розробки виробничої програми має бути реальна потреба в конкретному виді продукції або послуги. На рівні промислового підприємства конкретна потреба в продукції забезпечується виходячи з попиту споживачів, а також укладених договорів з повною номенклатурою виробів.

Для того, щоб коректно сформулювати виробничу програму підприємства, у розробленому бізнес-плані повинна бути безпосередньо надана інформація, щодо характеристик пропонованої продукції, а також проведене оцінювання можливих ринків збуту та конкурентів, проаналізовано стратегію маркетингу.

Під час планування виробничої програми слід користуватись наступними матеріалами:

- 1) перспективним планом з виробництва продукції та послуг;
- 2) прогнозом потреби у продукції підприємства, який формується на основі дослідження цін ринкових складових у часі, тобто, це попит, пропозиція, ціна, кількість конкурентів;
- 3) державними контрактами та державним замовленням на продукцію чи

послуги підприємства – якщо їх ще не існує;

- 4) результатами аналізування поточного попиту на конкретну продукцію;
- 5) договорами з виробництва та постачання всіх видів продукції, які укладаються шляхом продажів виробів на гуртових ярмарках;
- 6) заходами щодо можливості спеціалізації та кооперування виробництва;
- 7) заходами щодо нарощування виробничих потужностей підприємства;
- 8) інформація щодо залишків нереалізованої продукції за попередній період.

Послідовність раціонального розроблення виробничої програми наведена на рисунку 1.1.

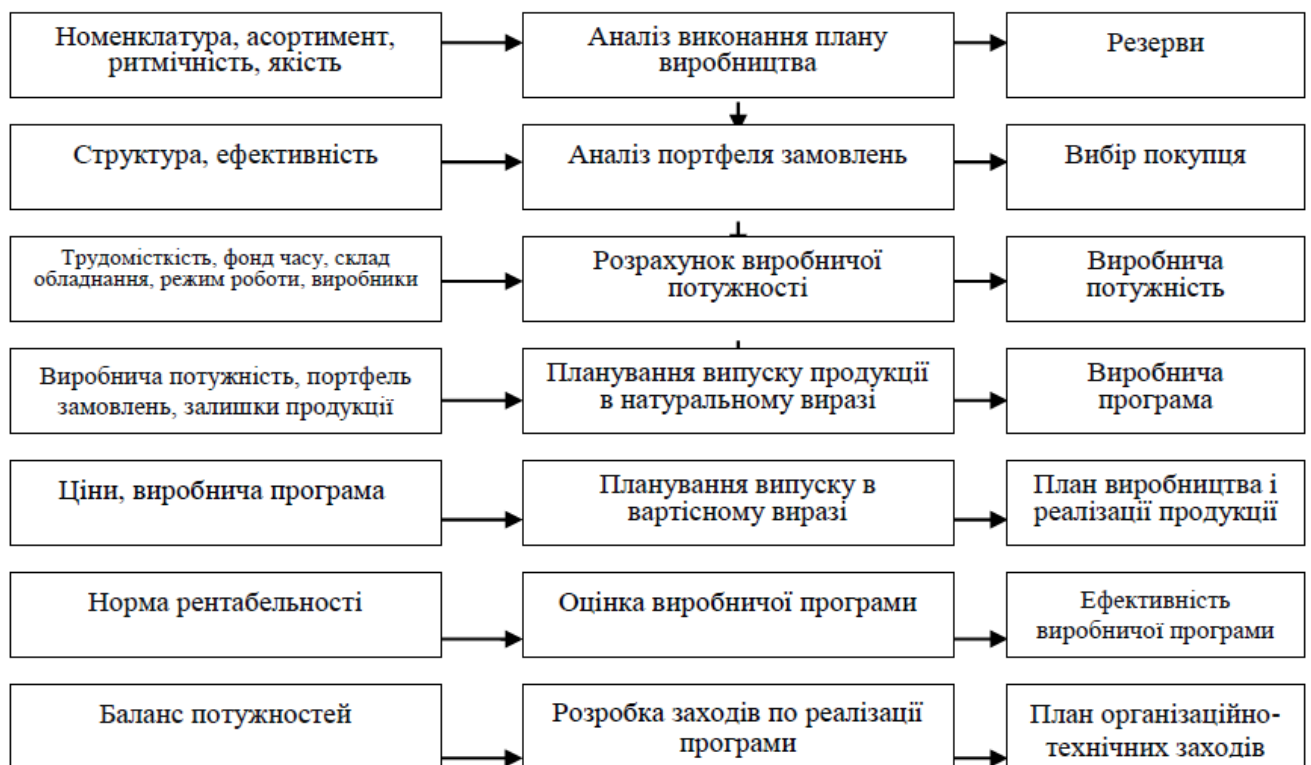


Рисунок 1.1 - Схема планування виробничої програми [18, с. 55]

Підставою для визначення обсягів поставок конкретних видів продукції є, як правило, портфель замовлень та сформовані господарські договори. Обсяг випуску окремих виробів обґрунтовується виробничою потужністю. В ході процесу такого обґрунтування на підприємствах можуть з'явитися внутрішньовиробничі диспропорції під час завантаження устаткування, розробляються конкретні шляхи їх усунення, чи мінімізації, а також заходи щодо

покращення логістики, необхідності розширення спеціалізації і кооперування виробництва.

Враховуючи натуральні обсяги постачання та виробництва, розраховують загальні обсяги продукції у вартісному вираженні: обсяг товарної і валової продукції, реалізованої, чистої та умовно-чистої продукції. Розробка завдань із продукування виробів у натуральному вигляді є однією із найважливіших частин роботи під час складання виробничої програми. Важливість цього завдання визначається тим, що споживачеві необхідна продукція конкретних видів, які здатні задовольнити існуючі потреби.

Планування виробничої програми в натуральному виразі включає: визначення номенклатури та асортименту продукції й послуг, які випускаються; розрахунок потреби, обсягу виробництва у відповідний календарний період та обґрунтування планових обсягів виготовлення продукції та послуг виробничою потужністю, трудовими і матеріальними ресурсами.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ “МАРГО”

### 2.1 Загальна характеристика діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю “Марго” (далі – ТОВ “Марго”) працює на рику України з 2005 р. Воно створене з метою виробництва паперових серветок преміум класу до столу з високоякісним повноколірним друком. Місцезнаходження підприємства: 46008, Тернопільська область, м. Тернопіль, вул. Бродівська, 60.

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

Основні види діяльності підприємства:

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

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

Товариство є юридичною особою, володіє майном, має самостійний баланс,

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

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

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

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

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

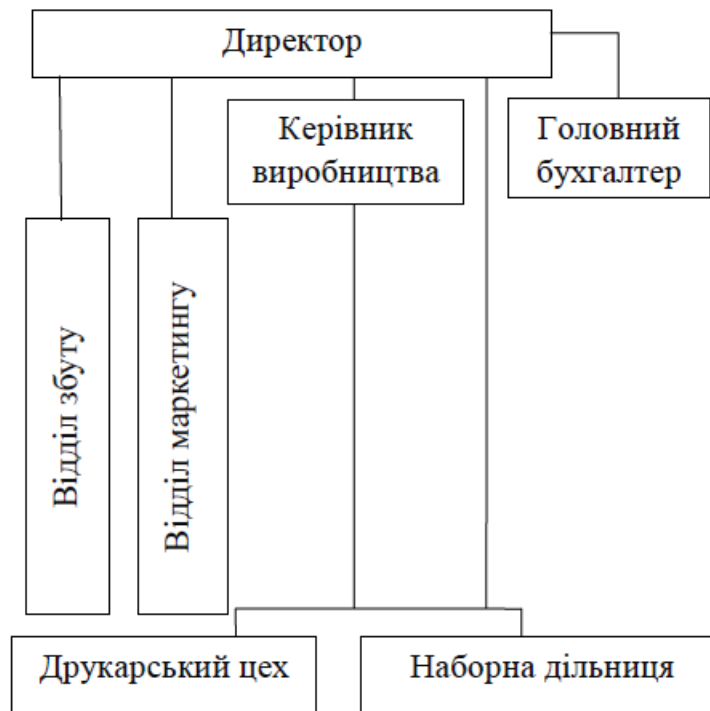


Рисунок 2.1 - Організаційна структура управління ТОВ “Марго”

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

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

Усі господарські операції в обліку відображені методом суцільного та безперервного документування, а основні засоби - за фактичними витратами на їх придбання, транспортування, встановлення, спорудження або виготовлення.

Амортизація основних засобів нараховується відповідно до податкового законодавства України методом зменшення залишку на базі встановлених норм.

Товариство володіє запасами сировини та матеріалів, палива, запасних частин для ремонту, готової продукції, малоцінного та швидкозношувального інструменту на складі. Усі запаси обліковані за собівартістю, тобто з врахуванням витрат на придбання і доставку.

ТОВ “Марго” рекламу як таку не використовує, так як його поліграфічна продукція одночасно служить і своєрідною рекламою. На всю поліграфічну продукцію підприємства наносяться реквізити організації. Таким чином потенційний клієнт підприємства, оцінивши якість продукції, може зв’язатися з відділом збуту для з’ясування потрібної йому інформації. Основними проблемами ТОВ “Марго” є несвоєчасність розрахунків за отриману продукцію, недосконалість нормативно-правової бази та високий податковий тиск.

Загалом протягом періоду своєї роботи ТОВ “Марго” працювало успішно та прибутково. Проте економічна ситуація в останні роки негативно позначилася на результатах підприємства. У 2021-2022 рр. витрати перевищили доходи, підсумком чого стало зростання обсягів збитків, скорочення чисельності працівників, зменшення середньомісячної заробітної плати, спад продуктивності праці. Відсутність коштів не дає змоги своєчасно оновлювати основні фонди, \x середньорічна вартість зменшилася майже на 3 % (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні показники роботи ТОВ “Марго” у 2021-2022 рр.

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

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4	5
Середньомісячна зарплата, грн.	7120,00	6983,00	-137,00	98,08
Продуктивність праці, тис.грн./чол.	435,7	427,4	-8,3	98,08
Середньорічна вартість основних фондів, тис.грн.	5875,50	5706,40	-169,10	97,12
Фондоозброєність основними фондами, тис.грн./чол.	244,81	248,10	3,29	101,34
Фондовіддача основних виробничих фондів	1,78	1,72	-0,06	96,77
Фондомісткість основних виробничих фондів	0,56	0,58	0,02	103,33

Фінансовий стан підприємства характеризує спроможність підприємства фінансувати свою діяльність. Його визначають забезпеченість фінансовими ресурсами, які необхідні для нормального функціонування підприємства, потреба в їх розміщенні та ефективність використання, фінансові взаємовідносини з іншими юридичними особами, платоспроможність і фінансова стійкість. Загалом фінансовий стан може бути стійким або нестійким, інколи й кризовим. Спроможність підприємства вчасно проводити платежі, фінансувати свою діяльність свідчить про його надійний фінансовий стан.

Перш за все, фінансовий стан підприємства визначається результатами його виробничої, комерційної та фінансової діяльності. Якщо успішно виконуються виробничий і фінансовий плани, то це впливає позитивно на фінансовий стан підприємства. При недовиконанні плану з виробництва та реалізації продукції підвищується її собівартість, зменшуються виручка та сума прибутку і, як наслідок, – погіршується фінансовий стан підприємства та його платоспроможність.

У свою чергу стійкий фінансовий стан позитивно впливає на виконання виробничого плану і забезпечення виробництва необхідними ресурсами. Тому фінансова діяльність як частина загальної фінансово-господарської діяльності має за мету забезпечити планомірне надходження грошових ресурсів, розрахункову



дисципліну, раціональні пропорції власного та залученого капіталів і найбільш ефективного їх використання.

У таблиці 2.2. наведено аналіз показників фінансового стану ТОВ “Марго” за 2021-2022 рр. Згідно даних таблиці можна зробити висновок про низьку ліквідність ТОВ “Марго” за період, що аналізується. Це, перш за все, свідчить про нестабільне фінансове становище підприємства. Коефіцієнти абсолютної ліквідності надзвичайно низькі. Їх значення у 2021 та 2022 рр. свідчать, що підприємство може погасити негайно лише 3% і 1% короткострокової заборгованості.

Простежується тенденція до спаду коефіцієнта швидкої ліквідності. Оскільки даний коефіцієнт характеризує ступінь надійності підприємства при поверненні кредитів і він має вирішальне значення для банків, то тенденція до зменшення свідчить не на користь ТОВ “Марго”.

Показники абсолютної та поточної ліквідностей набагато нижчі за нормативні значення. Це обумовлено перевищенням темпу росту поточної заборгованості над темпом росту ліквідних коштів підприємства.

Щодо коефіцієнта загальної ліквідності, то його значення також має тенденцію до спаду впродовж аналізованого періоду. Так, у 2021 та 2022 рр. поточні активи вже не покривали повністю короткострокові зобов'язання. На кожну гривню короткострокових зобов'язань припадало тільки 88 коп. ліквідних коштів у 2021 р. та лише 65 коп. у 2022 р. замість оптимальних 2 грн.

Фінансова стабільність підприємства служить однією з найбільш важливих характеристик фінансового стану підприємства. Саме вона пов'язана з рівнем залежності від інвесторів та кредиторів і характеризується співвідношенням залучених і власних коштів, яке визначає загальну оцінку фінансової стабільності. Аналізуючи коефіцієнти фінансової залежності та фінансової незалежності, зростання значення одного з яких призводить до падіння іншого і, навпаки, видно, що з кожним наступним роком фінансова незалежність падає і зростає залежність діяльності підприємства від позикового капіталу.

Таблиця 2.2 - Аналіз показників фінансового стану ТОВ "Марго" у 2021-2022 рр.

№ п/п	Показники	Формула для розрахунку	Рекомендоване значення	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 до 2021, (+;-)
1	2	3	4	5	6	7
Показники ліквідності						
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання	> 0,2	0,03	0,01	-0,02
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	(Грошові кошти + Поточні фінансові інвестиції + Дебіторська заборгованість + Готова продукція) / Поточні зобов'язання	> 1	0,72	0,49	-0,22
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	Оборотний капітал / Поточні зобов'язання	2	0,88	0,65	-0,23
Показники фінансової стійкості						
1	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	Джерела власних і прорівняних до них коштів / Валюта балансу	> 0,5	0,53	0,35	-0,18
2	Коефіцієнт фінансової залежності	Залучений капітал / Власне майно підприємства	< 0,5	0,47	0,65	0,18
3	Коефіцієнт фінансової стабільності	Власний капітал / Позичений капітал	1 : 1	1,14	0,54	-0,6
4	Коефіцієнт фінансового ризику	Позичений капітал / Власний капітал	1 : 1	0,88	1,85	0,97
5	Коефіцієнт загальної заборгованості	(Загальний капітал – Власний капітал) / Загальний капітал		0,47	0,65	0,18
6	Коефіцієнт мобільності оборотного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,5	-0,1	-0,64	-0,54
7	Частка основного капіталу у власному	Основний капітал / Власний капітал		1,1	1,64	0,54
8	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	Власний капітал / Загальний капітал	max	0,53	0,35	-0,18
9	Коефіцієнт концентрації позиченого капіталу	Позичений капітал / Загальний капітал	min	0,47	0,65	0,18
10	Коефіцієнт співвідношення позиченого і власного капіталу	Позичений капітал / Власний капітал	min	0,88	1,85	0,97

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

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

Мінусове значення коефіцієнта мобільності оборотного капіталу у 2021-2022 рр. свідчить про те, що в цей період підприємство не має власних оборотних коштів. Крім того, як видно з показника частки основного капіталу у власному, останнього не вистачає, навіть, щоб покрити основний капітал. Отже, в цей період формування оборотного капіталу проходить лише за рахунок поточних зобов'язань.

За допомогою коефіцієнта концентрації власного капіталу характеризують частку коштів власників підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у його діяльність. Чим вище цей показник, тим підприємство є більш фінансово стійким, стабільним і незалежним від зовнішніх кредиторів. Частка власного капіталу, на думку зарубіжних практиків, має бути достатньо великою, нижня межа значення коефіцієнта становить 0,6 (60%). У підприємство з значною часткою власного капіталу кредитори більш охоче вкладають кошти, адже існує більша імовірність, що воно зможе погасити борги власними коштами.

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

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

$$0,53 + 0,47 = 1, \text{ а в } 2022 \text{ р.: } 0,35 + 0,65 = 1$$

Коефіцієнт співвідношення власних і залучених коштів використовують для найбільш загальної оцінки фінансової стабільності підприємства. Його значення свідчить, що 2021 р. на кожну гривню власних коштів припадало 88 копійок позичених, у 2022 р. – вже 1,85 грн. позичених. Таке зростання сигналізує про посилення залежності підприємства від зовнішніх кредиторів, тобто про певне зниження фінансової стійкості.

Важливим ресурсом ТОВ “Марго” є кваліфікований трудовий колектив. При оцінюванні персоналу підприємства проаналізуємо динаміку чисельності працівників. У таблиці 2.3 представлено характеристику руху персоналу підприємства у 2021-2022 рр. Чисельність персоналу ТОВ “Марго” у 2021 р становила 24 особи, а у 2022 р. – 23 особи.

Таблиця 2.3 – Характеристика руху персоналу ТОВ “Марго” у 2021-2022рр.

Показник	Роки		Відхилення 2022/2021	
	2021	2022	Абсолютне, осіб	Відносне, %
Середня облікова чисельність, осіб	24	23	-1	0,96
Прийнято працівників, осіб	3	2	-1	0,67
Вибуло працівників, осіб	4	2	-2	0,50
у ч.ч. за власним бажанням	3	2	-1	0,67
Коефіцієнт обороту щодо приймання	0,13	0,09	-0,04	0,70
Коефіцієнт обороту щодо вибуття	0,17	0,09	-0,08	0,52
Коефіцієнт плинності персоналу	0,13	0,09	-0,04	0,70
Коефіцієнт загального обігу персоналу	0,29	0,17	-0,12	0,60

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

обіг персоналу також сповільнився, враховуючи вище перераховані умови.

## **2.2 Аналіз довгострокового та короткострокового планування на підприємстві**

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

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

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

На стратегічному рівні (понад 5 років) планування не проводиться, оскільки керівництво ТОВ “Марго” вважає його недоцільним при такому економічному спаді в регіоні і на підприємстві зокрема. Враховуючи те, що майже вся продукція

на підприємстві виготовляється під замовлення, можна відзначити, що основні види продукції виробляються пропорційно до величини попиту на них.

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

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

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

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

Таблиця 2.4 - Аналіз виконання плану виробництва продукції ТОВ “Марго” у 2022р., тис грн.

Найменування продукції	План	Факт	Виконання плану, %
Серветки верескові	1850,0	1823,5	98,57
Серветки салатіві	2500,5	2371,7	94,85
Серветки бордові	950,0	965,6	101,64
Серветки сині	870,1	866,4	99,57
Серветки “Маки”	900,1	826,5	91,82
Серветки жовті	510,5	513,7	100,63
Серветки Інтенсив	600,0	593,1	98,85
Серветки білі (2 шари)	500,0	520,3	104,06
Серветки білі (3 шари)	450,1	433,2	96,25
Рушники паперові	1235,5	1234,2	99,89
Всього	10366,8	10148,2	97,89

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

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

Виконання плану реалізації товарної продукції – необхідна умова стійкого фінансового становища підприємства. Результати аналізу виконання плану по

основних видах реалізованої продукції ТОВ “Марго” за 2022 рік наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 - Аналіз виконання плану реалізації продукції ТОВ “Марго” у 2022р., тис грн.

Найменування продукції	План реалізації	Факт	Виконання плану, %
Серветки верескові	1845	1867,5	101,22
Серветки салатіві	2550	2270,3	89,03
Серветки бордові	960	954,9	99,47
Серветки сині	872,3	817,6	93,73
Серветки “Маки”	890,1	806,3	90,59
Серветки жовті	525,3	520,4	99,07
Серветки «Інтенсив»	610	549,5	90,08
Серветки білі (2 шари)	505,2	499,3	98,83
Серветки білі (3 шари)	440,8	428,9	97,30
Рушники паперові	1230,7	1114,6	90,57
Всього	10366,8	9829,3	94,82

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

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



Таблиця 2.6 - Аналіз показників виробництва та реалізації продукції ТОВ “Марго” у 2022р.

Найменування продукції	Запаси на початок періоду, тис. грн	Виробництво, тис. грн.	Реалізація		Запаси на кінець періоду, тис. грн.
			тис. грн.	% від виробництва	
Серветки верескові	174,3	1823,5	1867,5	102%	130,3
Серветки салатіві	146,4	2371,7	2270,3	96%	247,8
Серветки бордові	55,8	965,6	954,9	99%	66,5
Серветки сині	62,7	866,4	817,6	94%	111,5
Серветки “Маки”	65,8	826,5	806,3	98%	86
Серветки жовті	125,0	513,7	520,4	101%	118,3
Серветки Інтенсив	47,1	593,1	549,5	93%	90,7
Серветки білі (2 шари)	68,2	520,3	499,3	96%	89,2
Серветки білі (3 шари)	4,3	433,2	428,9	99%	8,6
Рушники паперові	153,1	1234,2	1114,6	90%	272,7
Всього	902,7	10148,2	9829,3	97%	1221,6

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

В планах по собівартості продукції можна побачити, що істотних зрушень в процесі раціоналізації витрачання коштів не спостерігається. Матеріальні затрати складають досить велику частину собівартості. Особливо помітні витрати енергоносії через доволі високі ціни на них. На підприємстві спостерігається

великий процент накладних витрат - майже 15% від загальної собівартості товарної продукції підприємства. Це є наслідком недосконалої організації роботи та неефективного управління. Як результат всього вищесказаного підприємство в планах закладає невеликий процент рентабельності, малий прибуток, кредиторську заборгованість та відсутність коштів на рахунку в банку.

За результатами проведеного аналізу процесів планування на ТОВ "Марго" можна зробити висновок, що для реального покращення фінансового стану підприємства та виходу з економічного занепаду необхідно втілити низку заходів, які б забезпечували реальне покращення протягом найближчого періоду.

## РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МАРГО»

### **3.1 Покращення довгострокового та короткострокового планування на підприємстві**

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

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

- капітальні вкладення (інвестиції);
- виробничі потужності;
- товарна продукція;
- оборотні кошти;
- собівартість товарної та реалізованої продукції.

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

Для раціоналізації використання виробничих потужностей доцільно здавати в оренду приміщення, які не використовують на даний час на підприємстві (чотири склади, автомобільні бокси). Загальна площа складів - 500

кв.м., площа автомобільних боксів - 325 кв.м. Вартість оренди метра квадратного складського приміщення - 80 грн., а автомобільних боксів - 90 грн. Від реалізації цього заходу підприємство отримає:

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

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

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

Таблиця 3.1 - Обсяги випуску товарної продукції ТОВ «Марго» у 2022-2024 роках, тис. грн.

№	Назва продукції	2022 (факт)	2023 (план)	2024 (план)
1	Серветки верескові	1850,0	1850	1850
2	Серветки салатіві	2500,5	2500	2500
3	Серветки бордові	950,0	950	950
4	Серветки сині	870,1	870	870
5	Серветки “Маки”	900,1	900	900
6	Серветки жовті	510,5	510	510

Продовження таблиці 3.1

7	Серветки Інтенсив	600,0	600	600
8	Серветки білі (2 шари)	500,0	500	500
9	Серветки білі (3 шари)	450,1	674	800
10	Рушники паперові	1235,5	1380	1900
11	Папір туалетний	-	800	4000
	Всього	10366,8	11534	15380

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

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

Таблиця 3.2 - Прогнозні показники діяльності ТОВ «Марго» у 2023-2024рр.

№ п/п	Показники	Од. вим.	2023 р.	2024 р.
1	Товарна продукція у фактично діючих цінах	тис. грн.	11534	15380
2	Виробництво основних видів продукції:	тис. грн.		
	- серветки		9354	13080
	- рушники паперові		1380	1900
	- папір туалетний		800	4000
3	Чисельність працюючих:	чол.	26	30
	- адміністративного персоналу		6	5
	- робітників		20	25

Продовження таблиці 3.2

4	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	10100	13000
5	Середньомісячна заробітна плата одного працівника	тис. грн.	10,0	12,8
6	Відпрацьовано часу одним працівником	людино-годин	1750	1800
7	Фондовіддача		1,8	2,1
8	Затрати на 1 грн. ТП	грн.	0,88	0,85
9	Продуктивність праці одного працівника	тис. грн.	443,6	512,7
10	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	300,0	800,0
10	Рентабельність продукції	%	2,6	5,2
21	Рентабельність виробництва	%	3,1	8,4

У даному проекті короткострокового планування діяльності ТОВ «Марго» у 2023-2024 рр. відображено можливості розвитку підприємства та залучення всіх наявних ресурсів, які не використані в базовому році, розроблені у плані підприємства на 2022 рік.

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

діяльності ТОВ «Марго» повинно стати привабливим для інвесторів та покращити свій фінансовий стан.

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

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

$$12800 * 12 = 153600 \text{ грн.}$$

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

$$5 \text{ чол.} * 512700 = 2563,5 \text{ тис. грн.}$$

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

$$512700 / 427400 = 1,2 \text{ або } 120\%$$

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

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

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

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

$$1,02 - 0,85 = 0,17 \text{ грн.}$$

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



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

### **3.2 Вдосконалення структури бізнес-плану**

З метою вдосконалення бізнес-плану ТОВ «Марго» важливе значення має як інвестиційний, так і виробничий, маркетинговий, організаційний, фінансовий аналізи, які мають переконати осіб, що прийматимуть рішення про доцільність здійснення капіталовкладень, в тому, що будуть виконані певні вимоги:

- обрано кращий з наявних альтернативних проектів;
- планові заходи будуть спрямовані на максимальне підвищення ринкової вартості досліджуваного підприємства;
- визначені головні ризики під час реалізації проекту, здійснена оцінка їх впливу на реалізацію проекту та існує конкретна стратегія управління і контролю цих ризиків;
- визначені обсяги тих ресурсів, які необхідні для інвестування, початку виробництва і впровадження проектних заходів;
- найбільш вигідні умови залучення коштів для високоефективної та продуктивної діяльності ТОВ «Марго».

Під час проведення інвестиційного, виробничого, маркетингового, організаційного, фінансового аналізів потрібно пам'ятати, що потенційний інвестор, крім основних техніко-економічних показників, може використовувати для аналізу також інші важливі критерії та інформацію для оцінювання доцільності реалізації проектних заходів, а саме:

- очікування та вигоди для суб'єктів, які братимуть участь в проекті;
- інтереси громадськості;
- інші суттєві причини для прийняття інвестиційного рішення;
- системи, які використовують для здійснення бухгалтерського обліку;
- ціноутворення, ресурсна і товарна логістика;
- життєвий цикл проекту;
- ризики та невизначеність реалізації проектних заходів

Для об'єктивного оцінювання можливостей реалізації інвестиційних проектів розвинутими країнами використовується, в основному, звіт про рух грошових коштів, який дає можливість оцінити грошовий потік підприємства. Крім звіту про рух коштів, як правило, готують ще інші види звітів, що дозволяють реально оцінити фінансову ситуацію на підприємстві - це баланс підприємства та звіт про фінансові результати діяльності чи звіт про прибутки.

Зазвичай, проектні заходи, які здійснюватимуть у ТОВ «Марго» можна фінансувати з різних джерел. Це може бути прибуток підприємства, позичковий капітал, кредити банків та інших фінансових організацій, гранти та ін. Для вибору найкращого з них потрібно розробити декілька альтернативних варіантів та скласти для них звіт про рух всіх видів коштів, балансовий звіт та звіт про фінансові результати. Для всіх альтернативних варіантів потрібно розраховувати основні коефіцієнти, які характеризуватимуть інвестиційну, маркетингову, виробничу та фінансову привабливість проекту.

Одним із основних документів, який містить інформацію про чистий прибуток є звіт про фінансові результати діяльності установи. У ньому здійснюється розрахунок річного чистого прибутку (чи збитку) від використання всіх виробничих ресурсів підприємства. Цей розрахунок чистого прибутку

дещо відрізняється від звіту про рух коштів, зокрема тим, що він показує не тільки грошові видатки і надходження від виробничої діяльності, але й інші доходи підприємства за відповідний період. Крім цього, цей звіт дозволяє переконати потенційних кредиторів, що підприємство отримає достатньо чистого прибутку, щоб розрахуватися з борговими зобов'язаннями.

Балансові звіти в бізнес-плані повинні містити ключові розрахунки, а саме: готівкові та безготівкові кошти, поточні та інші активи, а також інформацію про дебіторську та кредиторську заборгованість. Це дасть можливість продемонструвати динаміку росту активів та основних напрямків, за допомогою яких відбуватиметься фінансування.

Для розрахунку запланованої собівартості виробництва продукції ТОВ «Марго» та оцінювання доцільності здійснення інвестування, необхідно порівнювати інформацію про проектні витрати та витрати, які є у конкурентів. Крім цього, можна визначити структуру витрат і здійснити аналіз впливу змін окремих елементів у загальній структурі собівартості виробництва.

Інформаційний масив щодо обсягів надходжень від реалізації основних видів продукції отримують за результатами досліджень ринку та розроблення відповідної конкурентної стратегії. Для визначення відпускної ціни одиниці продукції до уваги братимуться, як поточні ціни ТОВ «Марго», так і ціни, які є на ринку на аналогічні види продукції у конкурентів. У випадку виходу підприємства на новий ринок, необхідно запланувати ціни дещо нижчі, від існуючих на ринку. Це дасть можливість ТОВ «Марго» зайняти свою нішу і в перспективі повернутись до цін, які є економічно обґрунтованими. Крім цього, необхідно брати до уваги додаткові надходження, які можуть бути отримані підприємством від реалізації продукції та послуг неосновного виробництва, а також тих активів, які не використовуються в даний момент.

Доцільно процес вибору інвестиційного проекту здійснювати в два етапи. На першому відбуватиметься інвестиційний аналіз, прийматиметься принципове рішення про доцільність чи недоцільність інвестування з точки зору інвестора. На другому етапі реалізовуватиметься безпосередньо

фінансовий аналіз проекту, який має змодельювати та оцінити продуктивність проекту в майбутньому.

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

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

Для розрахунку чистої теперішньої проектної вартості заходу використовуватимемо формулу 3.1:

$$\text{ЧТВ} = \text{ТВ} - \text{ПІ}, \quad (3.1)$$

де ТВ - теперішня вартість;

ПІ - початкові інвестиції.

Теперішня вартість грошових потоків визначається за формулою 3.2:

$$\text{ТВ} = \text{МН} / (1 + c)^n \quad (3.2)$$

де ТВ –теперішня вартість грошових потоків;

МН – майбутні надходження;

c – відсоткова ставка, виражена у коефіцієнтах;

n – номери періодів.

Якщо розраховане значення ЧТВ інвестиційного проекту буде більше 0, то такі проектні заходи можна рекомендувати для реалізації. У випадку, якщо ця величина менша 0, необхідно відмовлятися від реалізації проекту. Методологія,

що використовується для розрахунку ЧТВ, ще також називається дисконтуванням.

Внутрішня норма рентабельності є такою відсотковою ставкою, за якої ЧТВ дорівнює 0, тобто теперішня вартість грошових потоків дорівнює витратам на проект. Враховуючи неоднозначну інтерпретацію результатів розрахунків, метод внутрішньої ставки рентабельності доцільно застосовувати під час оцінювання ефективності окремих невеликих проектів, а не в цілому виборі проекту реорганізації підприємства, в який інвестування було б найбільш ефективним.

Метод періоду окупності вкладених коштів або періоду повернення затрат на проект потрібно використовувати під час порівняння альтернативних варіантів вкладення коштів. Крім цього, він може використовуватись, коли обсяги інвестицій є незначними і нема змісту здійснювати великий обсяг робіт та досліджень для розрахунку чистої теперішньої вартості.

Під періодом повернення вкладених коштів розглядають час у роках чи місяцях, протягом якого прибутки від реалізації проекту відшкодовують вкладені в нього інвестиції. Чим більш коротким є період повернення капіталовкладень, тим процес є ефективнішим.

Середня ставка доходу замість поняття “грошовий потік” використовує “чистий дохід”. При цьому порівнюють чисті доходи з початковою вартістю проектних заходів. Потрібно розрахувати середній майбутній чистий дохід за досліджуваний період і поділити отриманий результат на половину затрат на проект (початкових інвестицій).

Для розрахунку цього показника доцільно використовувати наступні методи:

а) середній розмір доходу, який буде отримано за період розроблення та реалізації проекту, який ділять на половину величини капіталу, який буде застосовано;

б) середній розмір доходу, який буде отримано за період розроблення та реалізації проекту, який ділять на половину початкових затрат на здійснення проектних заходів.

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

-

## РОЗДІЛ 4

### БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ. ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

#### 4.1 Організація охорони праці в ТОВ «Марго»

Для ТОВ «Марго» важливим є життя та здоров'я працівників підприємства, тому керівництвом дослідженого підприємства прийнято рішення про розробку політики промислової безпеки та охорони здоров'я, яка наплавлена на забезпечення екологічної та промислової безпеки, захист життя і здоров'я робітників від негативного впливу господарської діяльності товариства.

Основні небезпечні ризики в галузі промислової безпеки та охорони здоров'я, пов'язані з діяльністю виробничих об'єктів, технологічного процесу виробництва продукції та іншими вимогами, прийнятими на підприємстві. Керівництво дослідженого підприємства усвідомлюють про свою відповідальність перед працівниками та державою по забезпеченню здоров'я і життя працівників ТОВ «Марго», тому здійснюють політику, яка ґрунтується на засадах Закону України «Про охорону праці» (№ 2849-IX від 13.12.2022) та головній меті дослідженого товариства, а саме: «Забезпечення безпечних умов праці працівників та захист здоров'я обслуговуючого персоналу».

Основними напрямками даної політики в ТОВ «Марго» є:

- підвищення рівня безпечних умов праці працівників дослідженого підприємства;
- зменшення до допустимих норм впливу на працюючих небезпечних та шкідливих факторів виробничого середовища;
- забезпечення усунення джерел безпеки;
- вдосконалення менеджменту охорони здоров'я працівників ТОВ «Марго».

Важливими документами нормативно-правового характеру в дотриманні закону України «Про охорону праці» для ТОВ «Марго» виступають наступні:

Конституція України (№ 254-к/96-ВР від 28.06.1996 р.) та Кодекс законів про працю України (№ 3107-ІХ від 29.05.2023).

Основні принципи охорони праці в ТОВ «Марго»:

- здійснення планової діяльності з урахуванням небезпечних ризиків в галузі промислової безпеки та здоров'я працівників ТОВ «Марго»;
- вдосконалення рівня безпеки виробничих об'єктів дослідженого підприємства та захисту здоров'я працівників відповідно до передового рівня розвитку науки, техніки і суспільства;
- вчасне попередження ранніх ознак гострих та хронічних професійних захворювань та виробничо-зумовлених захворювань;
- постійне спостереження за станом здоров'я працівників дослідженого підприємства в умовах дії шкідливих та небезпечних виробничих факторів;
- забезпечення робітників дослідженого підприємства спецодягом, спецвзуттям та іншими засобами індивідуального захисту;
- постійне вдосконалення системи менеджменту компанії з метою забезпечення здоров'я працюючих.

Політика промислової безпеки та охорони здоров'я в ТОВ «Марго» є безперервною та інтегрованою як в операційній діяльності дослідженого підприємства так і в процесі прийняття стратегічних рішень. Дана політика є невід'ємною частиною системи екологічного менеджменту підприємства, яка бере до уваги екологічні, соціальні та технологічні, аспекти виробництва, заходи щодо ліквідації несприятливого впливу на навколишнє середовище та здоров'я людини.

Керівництво дослідженого підприємства зобов'язанні постійно вдосконалювати та підвищувати результативність в галузі охорони здоров'я працівників ТОВ «Марго», та створити необхідні умов, забезпечення фінансовими, кадровими, матеріальними та технічними ресурсами підприємства для реалізації даної політики.



Для здійснення політики з охорони праці у ТОВ «Марго» розроблено низку інструкцій та нормативних актів з питань охорони праці, які є обов'язковими для виконання усіма працівниками товариства, основними є:

- 1 Інструкція з охорони праці: «Прибиральника службових приміщень»;
- 2 Інструкція з охорони праці: «Роботи на ПЕОМ»;
- 3 Інструкція з охорони праці: «Надання до лікарняної допомоги потерпілим»;
- 4 Інструкція з охорони праці: «Не електротехнічному персоналу з групою І з електробезпеки»;
- 5 Інструкція з охорони праці: «Пожежна безпека адміністративних приміщень» та інші.

Фінансування заходів з управління охороною праці здійснюється досліджуваним підприємством. Працівники не несуть жодних матеріальних витрат. Також ТОВ «Марго» бере на себе організацію та фінансування обов'язкових медичних оглядів. Їх проведення спрямоване на встановлення фізіологічної та психологічної придатності працівника до виконуваної роботи, запобігання захворюванням і нещасним випадкам, а також виявлення ранніх ознак впливу виробничих умов на здоров'я працівників.

#### **4.2 Проведення планування заходів цивільного захисту на підприємстві у випадку надзвичайних ситуацій мирного та воєнного часу**

Відповідне планування заходів щодо цивільного захисту на ТОВ «Марго» у випадку ситуацій надзвичайного характеру у воєнний та мирний час, в себе включає комплекс управлінських та організаційних заходів направлених на:

- проведення моніторингу, здійснення оцінки обстановки та безпосереднього прогнозування її розвитку;
- вчасне виявлення процесів небезпечного спрямування, які загрожують появою надзвичайних ситуацій та усунення прямих причин, що сприяють їх подальшому розвитку;

- приведення засобів та сил ЦЗ об'єкту у певний режим функціонування у залежності від тієї обстановки, яка склалася;
- припинення впливу чи дії факторів небезпечного характеру, які викликані НС;
- рятування населення, персоналу та майна;
- локалізації певної зони надзвичайної ситуації;
- мінімізації чи ліквідації її безпосередніх наслідків, що становлять загрозу здоров'ю чи життю населення, персоналу, заподіяння певної шкоди території, майну чи навколишньому природному середовищу;
- здійснення відновлювальних робіт.

Відповідний план реагування ТОВ «Марго» безпосередньо визначає сам порядок роботи об'єкту у відповідних режимах надзвичайної ситуації та підвищеної готовності.

Основна мета проведення планування заходів цивільного захисту, також ґрунтується на створенні документів планового характеру, що визначають взаємоузгоджений порядок та зміст дій підрозділу чи посадової особи із питань цивільного захисту та персоналу відповідного об'єкта при виникненні чи загрозі надзвичайних ситуацій.

Головні завдання стосовно реагування на НС, що мають бути визначені відповідним планом реагування, є наступні:

- 1) під час виникнення надзвичайної ситуації та загрози:
  - здійснення відповідного оповіщення персоналу об'єкта, взаємодіючих та підпорядкованих органів управління, а також сил цивільного захисту населення про загрозу появи надзвичайної ситуації та відповідне інформування про дії у випадку її появи;
  - організація контролю та спостереження за процесами технологічного спрямування, безпосередньою ситуацією на території відповідного об'єкта та поза його межами, організація вчасного усунення основних причин, які здатні спричинити аварію, а також проведення на постійній основі прогнозування певної можливості виникнення аварії та її масштабів;

- здійснення та уточнення заходів стосовно захисту населення, персоналу та територій від відповідних можливих наслідків ситуацій надзвичайного характеру;

- приведення у безпосередню готовність наявних засобів та сил цивільного захисту, використання у випадку необхідності додаткових засобів та сил у відповідності з планами взаємодії;

2) під час ліквідації відповідних наслідків надзвичайної ситуації:

- проведення оповіщення взаємодіючих сил та органів управління цивільного захисту і населення про появу надзвичайної ситуації, а також відповідне інформування його про дії в умовах такої ситуації;

- призначення відповідального керівника робіт щодо ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, а також та утворення у разі необхідності спеціальної комісії щодо ліквідації відповідних наслідків надзвичайної ситуації;

- встановлення зони надзвичайної ситуації та проведення на постійній основі прогнозування її подальшого поширення та відповідних масштабів можливих наслідків;

- організація проведення робіт із ліквідації та локалізації відповідних наслідків надзвичайної ситуації, застосування для цього потрібних засобів та сил;

- проведення постійного контролю за відповідним розвитком ситуації надзвичайного характеру та обстановкою на самому об'єкті та прилягаючих до нього територій, проведення (при потребі) швидкої евакуації персоналу із зон небезпечних для життя;

3) при проведенні відновлення нормальних умов роботи відповідних об'єктів суб'єкта господарювання проведення відновлювальних робіт за наслідками надзвичайних ситуацій.

Таким чином, своєчасне планування відповідних заходів цивільного захисту у випадку НС являється гарантом безпеки як для робітників, так і для ТОВ «Марго» в цілому.

## ВИСНОВКИ

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

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

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

Важливим ресурсом ТОВ “Марго” є кваліфіковані трудові ресурси. Характеристика руху персоналу підприємства у 2021-2022 рр. свідчить про зменшення коефіцієнта плинності персоналу у 2022 році, що є позитивним результатом роботи підприємства. Також дещо зменшився коефіцієнт обороту щодо приймання.

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

Виконання плану за 2022 рік по основних видах виробленої продукції не було досягнуто, в результаті чого підприємство недоотримало 218,6 тис.грн.

доходу. Невиконання плану відбулося майже по всіх видах продукції і лише по трьох - перевиконання.

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

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

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

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

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

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

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

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

У результаті покращення поточного та перспективного планування діяльності ТОВ «Марго» підприємство матиме прибуток і він складатиме 800 тис. грн. за 2024 рік. Рентабельність продукції у 2024 році буде 5,2%,

рентабельність виробництва - 8,4%. Загальним результатом покращення планування діяльності ТОВ «Марго» є покращення фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства.

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

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

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

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

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

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

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. Бочко О.Ю. Основи планування діяльності підприємств невиробничої сфери: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2014. 218 с.
2. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2018. 260 с.
3. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування: навч. посіб. Київ, 2013. 173 с.
4. Веретенникова Г.Б. Планування та організація діяльності підприємства: навч. посібник Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.
5. Галущак М.П., Галущак О.Я., Кужда Т.І. Економічне прогнозування: навч. посібник. Тернопіль: ТНТУ, 2017. 160 с.
6. Галущак О., Поливода А. Важливість розробки контент-плану для здійснення бізнесу в соціальних мережах: X Міжнародна науково-практична конференція «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С.133-134.
7. Гевко І.Б., Оксентюк А.О., Галущак М.П. Організація виробництва: теорія і практика: підручник. К.: Кондор, 2008. 178 с.
8. Гусева О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств: навч. посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135с.
9. Данилюк М.О. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2015. 328 с.
10. Загуцький У.Р. Планування і діагностика діяльності підприємств: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2013. 320 с.
11. Михалюк Н.І. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. К.: Ліра-К, 2015. 620 с.



- 12.Костецька Н.І. Особливості впровадження планування на підприємствах. Галицький економічний вісник. 2020. №5 (66). С. 16-21.
- 13.Костецька Н.І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства. Сталий розвиток економіки. 2016. № 1 (30). С. 91–96.
- 14.Кужда Т.І., Галушчак М.П. Оцінювання соціально-економічних факторів інноваційного розвитку підприємства на основі прогнозування з інтервалом довіри. Галицький економічний вісник. 2010. № 2. С. 102-108.
- 15.Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. Інноваційна економіка. 2013. № 48. С. 109–110.
- 16.Маматова Л.Ш.. Роль бізнес-планування в управлінні підприємством. Підприємництво і торгівля. 2021. №30. С. 44-47.
- 17.Мараховська К.А., Мараховська Т.О. Особливості використання зарубіжного досвіду стратегічного планування на українських підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Випуск 4(51). С. 93-97.
- 18.Сталінська О.В. Стратегічне планування діяльності промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2015. № 1(28). С. 127–133.
- 19.Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Каравелла, 2015. 352с.
- 20.Филипенко, О. М. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник Х.: ХДУХТ, 2011. 326 с.
- 21.Хромушина Л.А. Особливості фінансового планування діяльності підприємств малого бізнесу. Вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. 2018. Випуск 23. С.574-578.
- 22.Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства. К. : Ліра-К, 2014. 268 с.
- 23.Ястремська О.М. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 172 с.
- 24.Halushchak O., Halushchak M. The causes of appearance and ways of staff's demotivation solving in organizations. Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. Вип. 1 (14). С. 138-144.