

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

бакалавра

на тему: **«Бізнес-планування діяльності підприємства на прикладі ТОВ
«Харківський молочний завод»**

Виконала: студентка 4 курсу, групи БА-41

спеціальності 073 «Менеджмент»



Поліна БОГАТА

Керівник:

к.е.н., доцент Анна КРАМАРЕНКО



Рецензент: Анна СТОРОЖКО,

фінансовий директор ТОВ «Харківський
молочний завод»

Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Бізнес адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри


підпис Вікторія ТРЕТЯК
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Богата Поліна Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи: «Бізнес-планування діяльності підприємства на прикладі ТОВ «Харківський молочний завод»

Керівник роботи: Анна КРАМАРЕНКО, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 26 лютого 2025 року № 4501-5/652

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

1. Узагальнити ключові підходи до формування системи бізнес-планування як управлінського інструменту

2. Визначити потенційний вплив ресурсної структури підприємства та зовнішнього середовища на реалізацію планових орієнтирів

3. Сформулювати прикладні рішення щодо вдосконалення системи бізнес-планування

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи
3	Підготовка доповіді на наукову конференцію з викладенням основних результатів кваліфікаційного дослідження
4	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи
5	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

Студент


підпис

Поліна БОГАТА
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


підпис

Анна КРАМАРЕНКО
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ	8
1.1 Сутність, цілі та види бізнес-планування	8
1.2. Галузеві особливості бізнес-планування в молочній промисловості	15
1.3 Роль планування в забезпеченні ефективності діяльності підприємства	26
Висновки за Розділом 1	38
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНІВ НА ТОВ «ХАРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	40
2.1 Загальна характеристика ТОВ «Харківський молочний завод»	40
2.2 Аналіз організації процесу бізнес-планування на підприємстві ТОВ «Харківський молочний завод»	44
2.3 Визначення ефективності реалізації бізнес-планів підприємства	52
2.4 Рекомендації щодо вдосконалення процесу бізнес-планування на ТОВ «Харківський молочний завод»	64
Висновки за Розділом 2	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	81

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільності, логістичних викликів та зростаючого тиску на національну економіку, забезпечення ефективної роботи підприємств харчової промисловості набуває особливої ваги. Одним з ключових інструментів досягнення стабільності та зростання є бізнес-планування — комплексний процес, що дозволяє скоординувати стратегії розвитку, ресурсне забезпечення та виробничі плани з урахуванням внутрішніх можливостей і зовнішніх загроз. У молочній галузі, яка відзначається високою сезонністю, залежністю від якості сировини та динаміки попиту, потреба в адаптивному, економічно обґрунтованому бізнес-плануванні стає визначальною умовою ефективного функціонування.

У 2023–2024 роках Європейська комісія з питань продовольчої безпеки наголошує на необхідності переходу агропромислових підприємств до циклів стратегічного планування на основі цифрових рішень і даних. Запровадження цифрових інструментів планування дозволяє знизити операційні витрати та підвищити точність прогнозування прибутковості. Це підтверджує високу практичну та наукову значущість дослідження ефективності бізнес-планування в молочній промисловості, зокрема на прикладі ТОВ «Харківський молочний завод», як одного з регіональних лідерів у переробці молока.

Мета дослідження — обґрунтувати напрями вдосконалення системи бізнес-планування на прикладі ТОВ «Харківський молочний завод».

Для досягнення мети було поставлено наступні **завдання**:

– Узагальнити ключові підходи до формування системи бізнес-планування як управлінського інструменту, що забезпечує цільову узгодженість між стратегічними орієнтирами та оперативними діями підприємства.

- Охарактеризувати галузеву специфіку бізнес-планування у молочній промисловості з урахуванням структурно-сезонних та ресурсних обмежень.
- Встановити логіку побудови й особливості реалізації бізнес-планів на ТОВ «Харківський молочний завод» з акцентом на їх практичну ефективність та адаптивність до змін зовнішнього середовища.
- Ідентифікувати основні чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на результативність виконання планових показників підприємства.
- Сформулювати пропозиції щодо вдосконалення системи бізнес-планування, засновані на впровадженні цифрових рішень, інструментів адаптивного прогнозування та оптимізації управлінських процесів.

Об’єктом дослідження виступає управлінська діяльність у сфері планування на підприємстві молочної промисловості.

Предметом дослідження є економічні, організаційні та цифрові аспекти системи бізнес-планування ТОВ «Харківський молочний завод».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи. Щоб сформулювати теоретичні основи бізнес-планування, визначити його місце в системі управління підприємством та окреслити галузеву специфіку планування для підприємств молочної промисловості були використані такі методи як системний аналіз, узагальнення, абстрагування, синтез та порівняння. У другому розділі для аналізу діяльності підприємства та оцінки ефективності бізнес-планів застосовані статистико-економічні методи: збір і обробка даних звітності, порівняльний аналіз (план–факт), аналіз динаміки та темпів приросту показників, а також структурний аналіз витрат і собівартості. Оцінку основних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища доповнено аналізом продуктивності праці, фондівддачі, рівня простоїв, дослідження сезонності на основі помісячних даних та елементи факторного аналізу прибутковості визначити вплив окремих чинників на фінансові результати підприємства. Розробка рекомендацій щодо

вдосконалення системи бізнес-планування здійснювалась за допомогою управлінського сценарного моделювання, що дозволило оцінити ефекти впровадження змін у виробництві, а також індуктивно-дедуктивного підходу для формування висновків і обґрунтування запропонованих рішень.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій керівництвом підприємств молочної галузі при формуванні виробничих, збутових і фінансових планів. Запропоновані заходи мають прикладний характер і можуть бути впроваджені як у короткостроковому, так і середньостроковому горизонті планування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

1.1. Сутність, цілі та види бізнес-планування

Поняття «бізнес-планування» є фундаментальним у системі управління підприємницькою діяльністю. Воно охоплює сукупність процесів, функцій, рішень та аналітичних дій, які спрямовані на забезпечення ефективної, стабільної та перспективної діяльності підприємства в умовах конкурентного ринку. У науковій та прикладній літературі бізнес-планування трактується як складова частина загальної системи управління, що дозволяє формулювати стратегічні і тактичні цілі, обґрунтовувати шляхи їх досягнення, координувати діяльність усіх підрозділів підприємства та оцінювати ефективність прийнятих рішень. Різні наукові джерела надають свої трактування терміна, проте в них простежується єдина ідея — це планова організація підприємницької діяльності, що базується на економічному обґрунтуванні і логіці послідовного розвитку. [19,20]

Зокрема, бізнес-планування визначається як один із напрямів управління підприємством, що дозволяє формувати економічно обґрунтовані рішення щодо розвитку діяльності, забезпечення ефективного використання ресурсів та адаптації до змін зовнішнього середовища. [8]

У дослідженнях акцентується увага на тому, що бізнес-планування є не лише техніко-економічним обґрунтуванням підприємницької діяльності, а й способом її організації відповідно до ринкових вимог, очікувань споживачів та інвестиційних можливостей. [2]

Також зазначається, що бізнес-планування є невід’ємною частиною сучасної моделі управління підприємством, яка дозволяє трансформувати стратегічне бачення у конкретний набір дій, термінів, ресурсів і фінансових показників. [29]

Підсумовуючи, можна сказати, що бізнес-планування – це процес, який об’єднує елементи аналізу, прогнозування, управління та комунікації. Унікальність бізнес-планування полягає в його подвійності: з одного боку, це динамічний процес; з іншого боку, це статичний результат. Бізнес-планування складається з серії послідовних етапів: аналіз навколишнього середовища, встановлення цілей, формулювання стратегії, збір і систематизація даних, оцінка ризиків, фінансова підготовка, впровадження, моніторинг і коригування. [2, 8, 21]

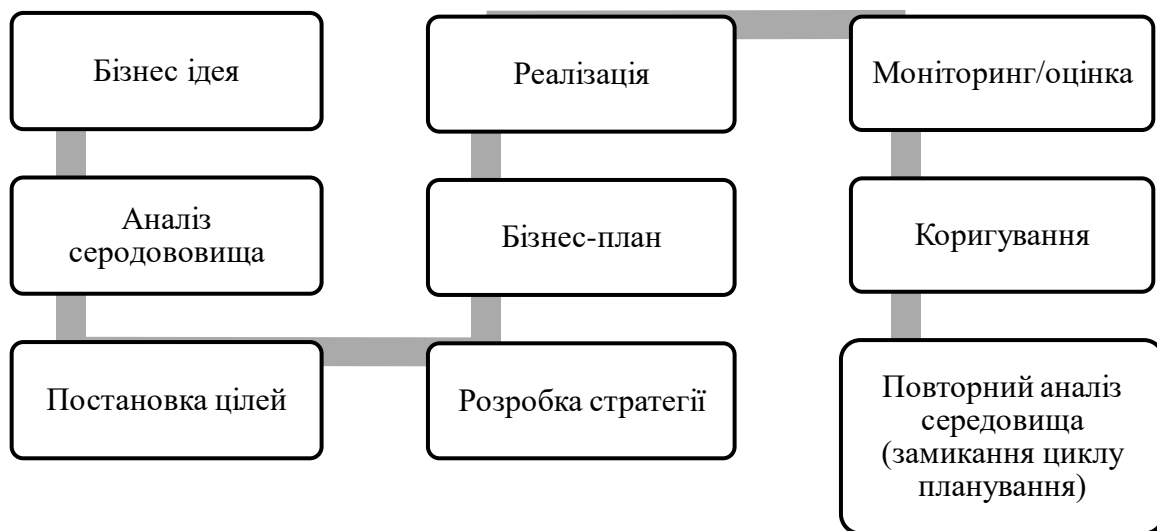


Рисунок 1.1 – Етапи бізнес-планування як циклічного процесу

Джерело: побудовано автором на основі [5, 14, 33, 47]

Цей процес є циклічним і потребує постійного оновлення відповідно до змін внутрішніх і зовнішніх умов. Особливо це стосується інноваційних проектів або стартапів, оскільки бізнес-плани часто базуються на припущеннях і моделях сценаріїв. [27, 53]

Таким чином, бізнес-план є структурованим письмовим документом, який відображає філософію розвитку бізнесу. Воно повинно бути логічним, ясным, переконливим і реалістичним. Єдиного загальноприйнятого стандарту щодо структури та змісту бізнес-плану не існує. Його структура та деталі відрізняються залежно від типу бізнесу, його цілей, сфери діяльності, місії та критеріїв, які вимагають інвестори. При цьому типові розділи, які найчастіше включаються в бізнес-план, також відрізняються.

Таблиця 1.1 – Основні розділи бізнес-плану та їх зміст

№	Розділ бізнес-плану	Зміст
1	Резюме	Стислий виклад суті бізнес-плану. Обґрунтування інвестицій, прогноз доходів, прибутку, окупності.
2	Опис бізнесу	Характеристика галузі, підприємства, його місії, поточного стану, перспектив і чинників впливу.
3	Опис продукту чи послуги	Деталізація продукту/послуги, переваги, структура, новизна, конкурентні відмінності.
4	Аналіз ринку та конкурентного середовища	Огляд ринку, попиту, конкуренції, тенденцій, цільової аудиторії, каналів збуту.
5	Маркетингова стратегія	Методи просування, ціноутворення, стратегія продажу, PR і комунікація з цільовою аудиторією.
6	Виробничий план	Технологічний процес, ресурси, приміщення, обладнання, контроль якості, нематеріальні активи.
7	Організаційна структура та управління	Структура управління, функції керівництва, кадрова політика, потреба в персоналі.
8	Фінансовий план	Доходи, витрати, грошові потоки, баланс, безбитковість, графіки окупності, рентабельність.
9	Аналіз ризиків та шляхи їх зниження	Внутрішні й зовнішні ризики, оцінка їх імовірності та впливу, механізми реагування.

Джерело: систематизовано автором на основі [3, 14, 24, 45]

Варіативність структури залежно від типу підприємства

- Для чинних підприємств: бізнес-плани використовуються для розширення, модернізації, стратегічних змін і внутрішнього контролю. [14, 46]
- Для стартапів: Найбільш складна процедура. Бізнес-план — ключ до отримання фінансування. Містить деталізовані гіпотези, сценарії, оцінку ринку та команди. [2, 45]

– Для підприємств у кризі: Розробляється антикризовий план із коротким горизонтом планування, високою швидкістю коригування, акцентом на ризики та безпеку. [13]

– Для великих виробничих підприємств: Найвищий рівень деталізації. Складна організаційна структура, потреба в координації між підрозділами, високі вимоги до економічної безпеки. [25]

– Для малих підприємств: План менш формалізований. Маркетингова частина часто базується на практичному знанні ринку. Важливий акцент — персональна роль власників та ключових менеджерів. [14]

– Для агропідприємств: Враховується сезонність, тривалість циклу, неоднорідна потреба в оборотних коштах, частина продукції використовується для відтворення. [23]

Таким чином, якщо структура бізнес-плану має типову форму, то його зміст повинен бути адаптований до потреб конкретного підприємства. Системи фінансового планування та управління ризиками залишаються універсальними – саме ці компоненти дозволяють інвесторам та менеджменту приймати зважені рішення щодо реалізації проекту. [12]

Між процесом і результатами існує пряма залежність: процес бізнес-плану визначає якість документа, який, у свою чергу, є інструментом для реалізації, управління, оцінки та подальшого вдосконалення процесу. Отже, бізнес-план – це не тільки метод розробки проекту, а й комплексний механізм управління, який поєднує в собі аналіз, прогнозування, стратегічне мислення та реалізацію ідей в рамках конкретного підприємства. [9; 21]

Тож перейдемо до цілей бізнес-планування. Загалом, бізнес-план виконує дві найважливіші функції, пов'язані з його цілями: зовнішню та внутрішню.

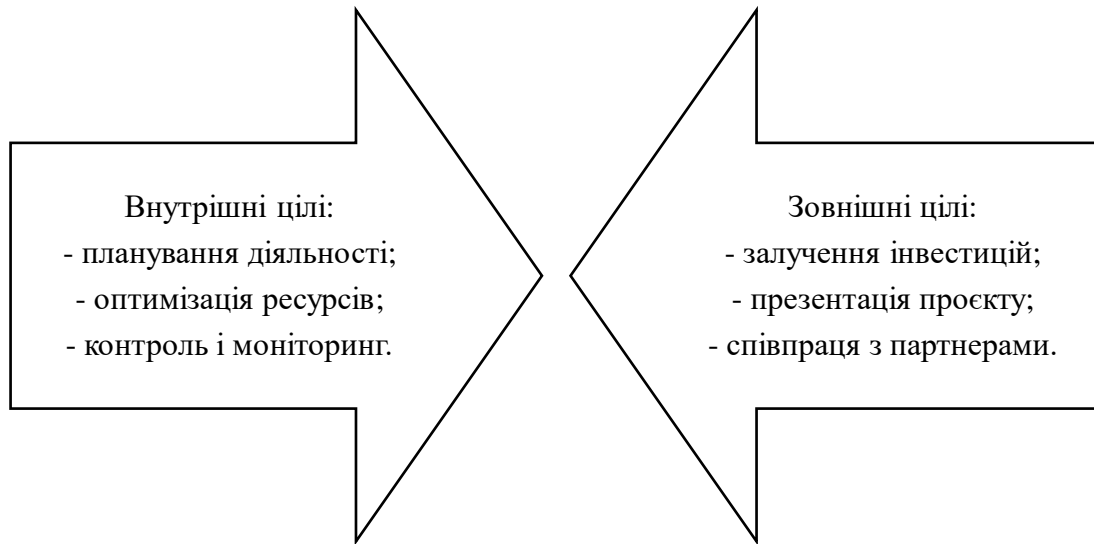


Рисунок 1.2 – Основні цілі бізнес-плану: внутрішні та зовнішні

Джерело: складено автором на основі [5, 42]

Зовнішні цілі бізнес-планування пов'язані з представленням бізнесу або проєкту зовнішнім зацікавленим сторонам. До основних зовнішніх цілей належать:

– Залучення інвестицій: бізнес-план є інструментом залучення необхідних коштів від зовнішніх інвесторів. Інвестори (включаючи фонди венчурного капіталу та приватних інвесторів) повинні ретельно вивчити детальний і добре складений бізнес-план перед тим, як інвестувати. Бізнес-план повинен переконати їх у тому, що компанія має чітку стратегію успіху та довести доцільність інвестицій. Наприклад, для залучення стартових коштів можна використовувати приватних інвесторів. [1, 3, 45, 51]

– Отримання кредиту: банкам та іншим кредитним установам також потрібні бізнес-плани для оцінки кредитоспроможності позичальника та ризикованості проєкту. Бізнес-плани допомагають банкам визначити вторинні джерела погашення кредиту. [12, 43]

– Побудова партнерських стосунків: бізнес-план є основою для бізнес-пропозицій у переговорах щодо вироблення конструктивних рішень з партнерами. Це допомагає залучати партнерів та інших контрагентів. [11]

Для досягнення зовнішніх цілей бізнес-план повинен бути чітким, точним, зрозумілим і містити інформацію, яка цікавить зовнішніх користувачів. Це може включати короткий огляд, інформацію про компанію та проект, ключові показники ефективності проекту, ризики та пропозицію для інвесторів/кредиторів.

Внутрішні цілі пов'язані з використанням бізнес-плану для управління самим бізнесом. Ці цілі включають:

– Управління: бізнес-план є невід'ємною частиною стратегічного планування та оперативного управління бізнесом. Це механізм аналізу поточних процесів і основа для прийняття управлінських рішень. План допомагає триматися обраного курсу і не бути збитим з колії через несподівані обставини, виступаючи «дорожньою картою» для бізнесу. Наявність плану допомагає співробітникам глибше зрозуміти свої завдання. [5, 7]

– Ефективність використання ресурсів: план допомагає розрахувати ресурси, необхідні для реалізації процесу, і очікувані результати діяльності. (обсяги продажу, прибуток, прибуток на капітал). Він сприяє раціоналізації розподілу ресурсів підприємства. Фінансове планування, що є частиною бізнес-плану, визначає потребу в основному та оборотному капіталі, розмір та можливі джерела його фінансування. [24]

– Контроль: Бізнес-плани виступають як засіб моніторингу та контролю результатів. Це дозволяє проводити аналіз, контроль та оцінку успіху діяльності в процесі проекту. [9, 28]

– Розвиток: Бізнес-плани виправдовують економічну доцільність нових сфер розвитку. Ви можете зрозуміти можливі проблеми та знайти варіанти рішень. Реалізація бізнес -плану може значно підвищити ефективність компанії, її

конкурентоспроможність та витрати. Бізнес -планування є важливою необхідною умовою функціонування компанії та економічного зростання. [5, 45]

Для внутрішніх цілей бізнес -плани використовуються як всебічний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. Ви можете обчислити всі можливі варіації кінцевого результату та вибрати найкращий. [24]

Незважаючи на те, що в бізнес -плані немає суворої нормативної форми, його структура може змінюватися залежно від цілей, типу бізнесу, області діяльності та критеріїв, які використовуються певним інвестором. [44]

Для зовнішніх цілей, таких як вилучення фінансових ресурсів або партнерств, бізнес -плани повинні зосереджуватися на вини зовнішніх громадян. Це вимагає детального та обґрунтування ключових аспектів інтересів для інвесторів та кредиторів. Зокрема, приділяється багато уваги:

- Резюме: Стислий виклад суті проекту та його привабливості. Це перше, що бачить потенційний інвестор.
- Аналіз ринку та конкурентів: Демонстрація розуміння ринкового середовища, цільової аудиторії, конкурентних переваг.
- Фінансовий план: Ключовий розділ, що узагальнює всі попередні розрахунки у вартісній формі, визначає потребу в інвестиціях та обґрунтовує економічну доцільність проекту. Він включає прогноз прибутків і збитків, рух грошових коштів, баланс, розрахунок точки беззбитковості тощо. Фінансовий план має стандартну форму для забезпечення можливості самостійного аналізу інвестором/кредитором.
- Оцінка ризиків: Визначення можливих загроз та шляхів реагування на них. Це важливий розділ для оцінки ризикованості проекту зовнішніми сторонами.
- Пропозиція інвесторові/кредитору: Конкретні умови співпраці, окупність інвестицій тощо. [3, 48]

В той час для внутрішніх цілей бізнес-план може бути більш детальним в аспектах, важливих для внутрішньої роботи підприємства. Хоча основні розділи зберігаються, глибина їх опрацювання може бути іншою.

Важливими стають:

- Виробничий/Операційний план: Детальний опис виробничих процесів, потреби в сировині, обладнанні, персоналі, контроль якості.
- Організаційний план: Структура управління, потреба в персоналі, кадрова політика.
- Деталізовані фінансові звіти та бюджети: Прогнози руху коштів на тиждень/місяць, бюджет постійних витрат, детальний аналіз показників ефективності.
- Система показників ефективності: детальний аналіз ліквідності, фінансової стійкості, ділової активності, рентабельності для моніторингу та коригування діяльності.
- Операційна специфікація бізнес-процесів: Може бути включена для внутрішнього планування та контролю. [7, 49]

Тому цілі бізнес -плану визначають аудиторію та формують пріоритети та рівні деталей для різних розділів плану відповідно. Плани, зроблені для залучення інвестицій, будуть зосереджені на фінансовій привабливості та ризику, але нададуть детальну інформацію про внутрішні плани управління для виробництва, операцій та організаційних аспектів. [50]

1.2. Галузеві особливості бізнес-планування в молочній промисловості

Молочна промисловість України є важливою частиною сільськогосподарського сектору, національної безпеки харчування, забезпечуючи

велику частку у виробництві продуктів харчування та постійно виконуючи високий попит на молочні продукти. З економічної точки зору, галузь пояснюється високим рівнем капітальної сили та значною мірою покладається на експлуатаційні витрати, що в той же час є досить чутливим та вигідним, збільшуючи вимоги до ефективного бізнес-планування. [31]

Бізнес-планування в молочній промисловості має свою специфіку. Воно повинно охоплювати не лише стандартні аспекти виробництва й збуту, а й враховувати чинники, властиві саме цій галузі: біологічні цикли продуктивності худоби, особливості кормової бази, вимоги до якості та безпечності продукції, а також логістичну складову зберігання й транспортування сировини. [18, 34]

Особливо значущий вплив на процес планування мають сезонні коливання виробництва, які є результатом поєднання біологічних, кліматичних та організаційних факторів. Саме сезонність виступає ключовим дестабілізуючим елементом, що диктує необхідність побудови гнучкої та адаптивної системи управління. Вона визначає обсяги сировини, впливає на структуру витрат, доходів, а також ринкову кон'юнктуру, і потребує економічно обґрунтованих рішень у довгостроковій і короткостроковій перспективі. [25]

Передусім, сезонність визначається біологічними факторами — отелення корів, пік лактації, вплив тривалості світлового дня — які формують нерівномірність надоїв протягом року. У весняно-літній період (особливо травень–липень) надходження молока зростає до 25–30% у порівнянні з зимовими місяцями. Це обумовлено переходом на пасовищне утримання, доступом до зеленого корму та активною лактацією після весняних отелень. У бізнес-плані це означає необхідність планування оперативної переробки надлишку сировини або її консервації наприклад, у вигляді сухого молока, масла, заморожених вершків. [17, 25]

Натомість у холодний сезон (листопад–січень) обсяг виробництва найнижчий через зниження поживної цінності кормів, високе навантаження на організм корови

та загальне падіння інтенсивності лактації. Бізнес-план повинен передбачати формування резервів (страхових запасів молока, або готової продукції) та/або зменшення виробничого навантаження, оптимізацію графіка роботи персоналу та енергоспоживання.

Ці коливання безпосередньо формують пропозицію молока на ринку. Як ми можемо бачити на рис.1.3, у період пікового надходження молока (травень–липень) закупівельна ціна може знижуватись до 10,5-11 грн/кг. В умовах перевиробництва зростає конкуренція серед постачальників, прибутковість переробників падає, особливо якщо не налагоджено ефективне управління запасами або виробництво продукції з довшим терміном зберігання.

Взимку, у період дефіциту сировини (листопад–лютий), ціна зростає до 14–15 грн/кг, що збільшує операційні витрати та собівартість продукції. Утім, при стабільному попиті підприємства можуть підвищувати маржу за рахунок правильної логістики, контрактного постачання і цінової політики. [18, 25]

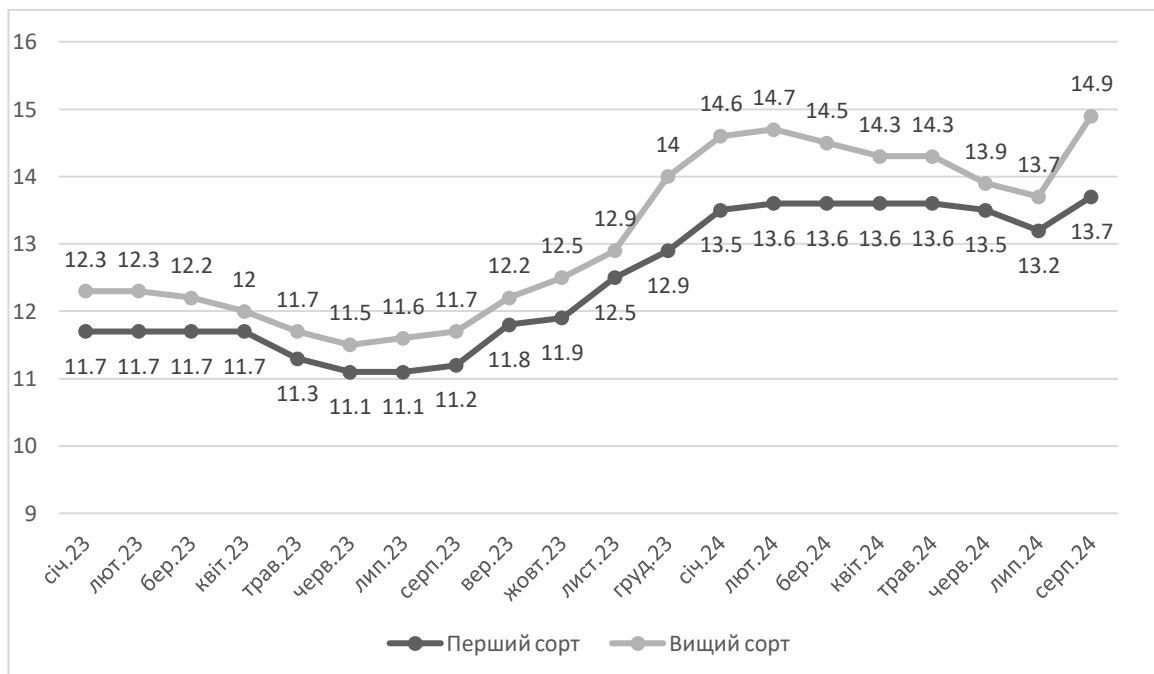


Рисунок 1.3 - Динаміка закупівельних цін на молоко сировини першого та вищого сортів у 2023–2024 роках, грн/кг

Джерело: складено автором на основі даних[25]

Як результат отримуємо:

- улітку — зменшення маржі через низькі ціни та необхідність швидкої реалізації або консервації продукції;
- узимку — зростання витрат на закупівлю, важливість використання резервів та управління обіговими коштами;
- доцільність укладення довгострокових контрактів із постачальниками з фіксованою або адаптивною ціною;
- актуальність страхування цінових ризиків або формування внутрішнього фінансового резерву на періоди сезонних коливань.

Таким чином, сезонність є викликом подвійного характеру: з одного боку — нестача сировини та зростання цін у зимовий період, з іншого — перенасичення і зниження цін у літній. Це вимагає від підприємств побудови адаптивної системи бізнес-планування, яка включає прогнозування сезонних коливань, створення буферних запасів, гнучке планування асортименту продукції та диверсифікацію каналів збуту. Ефективна фінансова стратегія повинна враховувати циклічність грошових потоків та забезпечувати достатню ліквідність у періоди цінової волатильності. [22]

Сезонність істотно впливає не лише на обсяг молока, а й на його якісні характеристики — хімічний склад, фізико-хімічні властивості та технологічну придатність до переробки. У контексті бізнес-планування ці параметри безпосередньо впливають на вибір асортиментної стратегії, технологічні режими виробництва та фінансову модель підприємства.

У весняно-літній період, коли корови переходять на пасовищне утримання і споживають свіжу зелень, жирність молока може знижуватися до 3,2–3,3%, а білковість також дещо падає. У цей період у жировій фазі зростає частка ненасичених жирних кислот, що робить жир м'якшим і ніжнішим, але менш стабільним для довготривалого зберігання. Це означає, що масло має більш м'яку

текстуру, сметана — легшу консистенцію, а загальний вихід продукції зменшується. У бізнес-плані цей сезон варто асоціювати з акцентом на виробництво молочних напоїв, йогуртів, пастеризованого молока та м'яких молочних продуктів для локального споживання. [17]

У зимовий період, коли корови отримують енергетично насичені концентровані корми, жирність молока зростає до 3,7% і вище, білковість також збільшується. Індекс насиченості жирів підвищується, що забезпечує кращу стійкість до зберігання. Молоко в цей період краще підходить для виготовлення твердих сирів, вершкового масла з високим виходом і тривалим терміном зберігання, а також для експорту. Бізнес-план на зимові місяці має передбачати підвищене завантаження ліній із виробництва твердих продуктів, раціоналізацію витрат на зберігання й орієнтацію на зовнішні ринки. [17; 28]

Також необхідно враховувати сезонну зміну дисперсності жиру: улітку жирні кульки дрібніші, що ускладнює сепарацію й знижує вихід вершків; узимку — більші жирові глобули сприяють кращому відділенню вершків і підвищують ефективність виробництва жирної продукції. Це безпосередньо впливає на планування логістики, структури продукції, складу рецептур і технологічного циклу.

Таблиця 1.2 – Порівняння сезонних умов утримання корів і їх впливу на молочну продукцію.

	Весна–літо (пасовищне утримання)	Осінь–зима (стійлове утримання)
Фізіологічні умови	Свіжа трава, зелений корм. Активна лактація після отелення.	Концентровані корми, сіно, силос. Зниження активності лактації.
Вплив на хімічний склад	Жирність до 3,2–3,3%, білковість нижча, більше ненасичених жирних кислот → м'який жир.	Жирність 3,7%+, білковість вища, більш насичені жирні кислоти → стабільний жир.
Фізико-хімічні особливості	Менш стабільне молоко. Жирові кульки дрібніші → менший вихід вершків.	Стабільне молоко. Жирові кульки більші → вищий вихід вершків.
Технологічні наслідки	М'яке масло, легка сметана, нижчий вихід продукції.	Високий вихід масла, якісна сметана, тверді сири.

Вплив на асортимент	Йогурти, кефір, пастеризоване молоко, м'які сири, морозиво.	Тверді сири, вершкове масло, експортні продукти, довготривале зберігання.
---------------------	---	---

Джерело: узагальнено автором на основі [17, 22, 28]

Також до специфіки роботи з молочними продуктами, особливо при виготовленні сиру, є сиропридатність — тобто здатність сировини (молока) до ефективного сичужного згортання з формуванням щільного згустка, який утримує білок, жир і забезпечує високу якість та вихід сиру. У системі бізнес-планування підприємств, що спеціалізуються на сироварінні, цей параметр є критично важливим для прогнозування обсягів виробництва, витрат на сировину та рентабельності окремих продуктових ліній. [28]

У літній період, так як в вище зазначених випадках під час пасовищного утримання, кормова база корів насичена зеленими кормами з високим вмістом вітамінів, мікроелементів і природних антиоксидантів. Це покращує фізіологічний стан тварин і, як наслідок, сприяє формуванню молока з оптимальними показниками кислотності, вмісту казеїну та кальцію. Саме ці фактори підвищують швидкість і якість сичужного згортання. Таким чином, влітку план виробництва може включати акценти на збільшення виробництва твердих та напівтвердих сирів, оптимізацію витрат на коагулянти, мінімізацію технологічних втрат і збільшення маржинальності продукції.

У зимовий період умови утримання змінюються — стійлове розміщення, кормовий раціон на основі силосу, сіна та концентратів. Це погіршує біохімічні властивості молока: знижується вміст термостабільних білків, кальцію у легкодоступній формі та активність ферментів. Як наслідок, сичужне згортання сповільнюється, а сформований згусток є менш щільним, що погіршує вихід та якість сиру. Це призводить:

- або до зниження обсягів виробництва сиру в цей період,

- або збільшення витрат на ферментативну обробку та підвищення контролю за якістю сировини,
- або переведення частини обсягів на інші види продукції, менш чутливі до сиропридатності.

Таким чином, сезонність напряду впливає не лише на кількість молока, але й на його економічну цінність у виробництві сирів. Бізнес-планування має враховувати ці зміни для коригування асортименту, технологічних режимів та бюджету на забезпечення якості. [28]

Наступним чинником є те як сезонність впливає на зберігання сировини, а також готової продукції. У літній період, через високі температури, суттєво ускладнюється процес охолодження молока та його транспортування до переробних підприємств. Якщо молоко не охолодити до температури нижче 6°C протягом 2 годин після доїння — воно швидко псується через розвиток мікрофлори та активізацію ферментативних процесів. Це впливає на органолептичні властивості, знижує технологічну придатність сировини та призводить до зростання відсотка браку. Для мінімізації цього впливу у підприємства є:

- необхідність інвестування в резервуари охолодження з циркуляцією та автоматичним температурним контролем;
- забезпечення гігієнічного регулярного очищення обладнання для запобігання ферментативному псуванню;
- модернізацію логістики для доставки сировини в переробку не пізніше 2–3 годин після доїння;
- побудову або оренду охолоджувальних складів ближче до молочних ферм;
- збільшення витрат на лабораторний контроль та дезінфекцію ємностей у «пікові» місяці (червень–серпень). [17]

У зимовий період, хоча мікробіологічна безпека зростає завдяки природному холоду, постає інша проблема — замерзання сировини при температурі нижче 0°C

у разі порушення терморежиму транспортування. Це призводить до втрати якості, зниження жирності, а іноді — до повної непридатності для переробки. Для запобігання цьому бізнес-план має передбачати:

- витрати на утеплення або обігрів автоцистерн;
- контроль тривалості транспортування на віддалені маршрути;
- гнучке логістичне планування з урахуванням погодних умов та стану

доріг. [13]

Також у зимовий період зберігання продукції частково спрощується, однак ризики перемерзання та обмежений попит вимагають корекції стратегії розподілу та складських запасів. Оптимізація витрат на логістику і якість охолодження сировини — ключовий чинник ефективності в умовах сезонності. [29]

Перейдемо до останнього аспекту, проте не останнього по вазі – це вплив сезонності на споживчу поведінку, ритміку продажів та структуру попиту на окремі види продукції. Напевно майже на кожному ринку можна зустріти сезонні коливання попиту, проте на ринку молочної продукції вони мають як біологічну, так і соціально-економічну природу, що обумовлює необхідність адаптивного маркетингового планування для молокопереробних підприємств. [31]

Загальні сезонні тенденції попит полягають в тому, що у зимово-весняний період спостерігається підвищений попит на базову молочну продукцію — молоко, масло, тверді сири, кисломолочні напої. Це пов'язано з бажанням споживачів підтримати імунітет, підвищеним кулінарним споживанням у холодний період, а також святковими періодами (Новий рік, Різдво, Великдень).

Літньо-осінній період, навпаки, супроводжується зменшенням попиту на жирні та важкі продукти. Споживачі надають перевагу легким йогуртам, ряжанці, кефіру, сирковим десертам — через спеку, зміну харчової поведінки, сезонні дієти та харчування поза домом. [29, 31]

Вплив сезонності на різні групи продукції

- Молоко питне: попит більш-менш стабільний, але влітку знижується через зменшення споживання гарячих напоїв, каш, а також через чутливість до порушення холодового ланцюга.

- Кисломолочна продукція: пік продажів — літо. Проте продукція має обмежений термін зберігання і вразлива до температурних перепадів.

- Сири: найбільший попит — у передсвяткові періоди, взимку та навесні. Улітку попит знижується через зменшення кулінарної активності та споживання вдома.

- Масло вершкове: слабка сезонність, проте зимою зростає споживання для приготування випічки та домашніх страв. [15, 18, 30]

З боку психологічно-соціальних чинників, у спекотний період споживачі шукають легші продукти, холодні напої, снеки. Це знижує попит на сметану, вершкове масло, жирні сири. Узимку, навпаки, готується більше поживних домашніх страв, що підвищує попит на молочні інгредієнти. Восени та навесні зростає попит на дитячі продукти у зв'язку з початком навчального року, канікулами. Як наслідок для ефективного управління від підприємства потребується:

- Планування гнучкого асортименту залежно від сезону.
- Запуск сезонних промо-лінійок (літні йогурти, зимові сирні набори, святкові пакети).

- Корекція графіків виробництва відповідно до попиту, щоб уникнути перевиробництва.

- Підготовка маркетингових кампаній, орієнтованих на сезонну поведінку споживача. [5, 14]

Таким чином, сезонні коливання попиту є ключовим елементом у стратегічному та оперативному плануванні. Їхнє врахування дозволяє не лише уникати збитків від нерівномірної реалізації, а й перетворити сезонність на

інструмент для запуску нових рішень, підвищення лояльності та збільшення частки ринку.

Окрім сезонності, на бізнес-планування підприємств молочної промисловості суттєво впливають інші галузеві та зовнішні фактори, які визначають економічну ефективність, операційну стабільність і здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Їхнє системне врахування є необхідною умовою для формування життєздатної бізнес-моделі.

Одним із ключових викликів є складна логістика. Молоко як сировина є надзвичайно чутливим до порушення температурного режиму, швидко псується і потребує чітко організованої системи збору, охолодження та доставки. Особливо це актуально для України, де значна частина молока надходить від дрібних фермерських господарств, розташованих у віддалених регіонах. Це зумовлює необхідність інвестицій у спеціалізований транспорт із холодильними установками, створення логістичних центрів та охолоджувальних пунктів, що істотно підвищує витрати і потребує окремого відображення в бізнес-плані.

Ще одним важливим фактором є висока енергозатратність виробництва. Процеси пастеризації, охолодження, сепарації, сушіння й фасування потребують значних енергетичних ресурсів. В умовах постійного зростання тарифів на електроенергію це стає критичною статтею витрат. Тому сучасне бізнес-планування повинно передбачати впровадження енергоощадних технологій: використання теплообмінних установок, рекуператорів, систем автоматизації енергоспоживання, а також поступовий перехід на альтернативні джерела енергії (наприклад, сонячні панелі чи біогазові установки). [16,18]

Водночас важливо враховувати обмежений термін зберігання молочної продукції. Більшість товарів мають термін придатності від 3 до 21 днів, що потребує точного прогнозування попиту, високої гнучкості в логістиці, швидкої реакції на зміни в каналах збуту та злагодженої роботи маркетингової команди. Одним із рішень, що відображається в довгостроковій стратегії, є розширення асортименту

за рахунок продукції з подовженим терміном зберігання — зокрема, УНТ-молока, сухих молочних інгредієнтів, згущеного молока.

Не менш вагомим є вплив макроекономічного середовища. Ринок і споживання формуються під впливом демографічних, економічних та культурних змін. Так, у 2023 році загальне споживання молока та молочних продуктів в Україні зросло на 7%, однак виробництво молока на душу населення впало до рівня менше ніж 220 кг — при нормативі 340–350 кг. Це створює потребу в оптимізації закупівельної політики, диверсифікації сировинної бази та потенційному використанні імпоротної сировини, що обов'язково повинно бути враховано у фінансово-економічних розділах плану. [12, 25]

Вагоме місце займає і державна підтримка. У 2023 році діяв механізм дотацій для аграріїв, які утримують від 3 до 100 корів — у розмірі 7000 грн на одну голову. Також триває розробка Концепції Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва до 2033 року. Це свідчить про стабільну увагу держави до галузі, тому стратегічне планування повинно включати не лише ринкові інструменти, а й можливості фінансування з бюджету, грантові програми та участь у державно-приватних ініціативах. [30]

Крім того, важливим фактором є відповідність законодавчим нормам та сертифікації. Зокрема, підприємства, які прагнуть вийти на ринки ЄС, повинні дотримуватися вимог НАССР, стандартів ISO, ДСТУ, а також специфічних норм ЄС щодо якості, слідкуваності продукції та екологічної відповідальності. Станом на 2024 рік право експорту до ЄС мали 58 українських виробників молочної продукції. Відтак, гармонізація внутрішніх процесів з європейськими вимогами має бути невід'ємною частиною бізнес-плану для підприємств, орієнтованих на експорт. [13, 29]

Таким чином, сучасне бізнес-планування в молочній галузі — це багаторівнева й багатофакторна система, яка не обмежується аналізом виробничих потужностей і збуту. Успішне підприємство — це те, що здатне передбачити

сезонні ризики, врахувати логістичні й енергетичні витрати, адаптуватися до коливань попиту, змін нормативного середовища й використовувати державну підтримку як стратегічний ресурс. Інтеграція всіх цих факторів у бізнес-план дозволяє досягти фінансової стійкості, підвищити рентабельність і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

1.3 Роль планування в забезпеченні ефективності діяльності підприємства

Ефективність у бізнесі та виробництві є комплексним поняттям, що відображає результативність діяльності підприємства у співвідношенні з використаними ресурсами. Вона визначається такими ключовими показниками, як прибутковість, рентабельність, продуктивність праці, ефективність використання матеріальних і фінансових ресурсів, стійкість до ризиків, платоспроможність та конкурентоспроможність. [36]

Планування — це не просто попередній етап перед реалізацією господарських рішень, а центральний елемент системи управління, який пронизує всі рівні функціонування підприємства. Його вплив на ефективність проявляється через кожен ключовий аспект — від виробництва до фінансів, від структури до ринку. Саме планування визначає, наскільки підприємство здатне перетворювати ресурси в результат, досягати стабільності, адаптуватися до змін та зростати. Розгляньмо, як це відбувається в кожному функціональному напрямі. [10]

Виробниче планування є базовою складовою бізнес-плану, оскільки саме на ньому ґрунтується досягнення ключових операційних результатів — обсягів виробництва, стабільного ритму поставок, ефективного використання ресурсів та безперервності виробничого циклу. Воно охоплює визначення технологічної

послідовності процесів, оцінку потреби в сировині, матеріалах, обладнанні, трудових ресурсах, а також формування графіків виробництва, графіків ремонту й обслуговування. [4]

Основна мета виробничого планування — забезпечити збалансованість між ринковим попитом і можливостями підприємства, уникаючи як дефіциту продукції, так і перевиробництва, яке веде до накопичення залишків і втрати ресурсів. Особливо це важливо для підприємств з коротким циклом зберігання продукції, таких як молокопереробні заводи, де виробнича гнучкість та оптимальне завантаження потужностей є питанням виживання на ринку. [6]

Одним з основних методів оцінки виробничої ефективності є факторний аналіз собівартості продукції (див таб 1.3). Цей підхід дозволяє розкласти загальний показник собівартості на окремі елементи — сировина, енергія, заробітна плата, амортизація, відходи — та визначити, які з них найбільше впливають на зміну витрат. Наприклад, якщо зростання собівартості спричинене підвищенням вартості сировини, це свідчить про необхідність оптимізації постачання або пошуку альтернативних джерел. [45]

Таблиця 1.3 – Категорії показників ефективності в межах виробничого планування

Категорія показників	Пояснення	Показники
Ефективність використання ресурсів	Характеризує ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів у виробничому процесі	Продуктивність праці, Фондовіддача, Фондомісткість
Ділова активність	Показує динамічність операційних процесів і обертання ресурсів	Оборотність активів, Оборотність основних засобів, Коефіцієнт обіговості ресурсів, Коефіцієнт простоїв
Рентабельність виробництва	Відображає прибутковість виробничої діяльності	Рентабельність продукції, Рентабельність основних засобів, Рентабельність операційної діяльності

Джерело: узагальнено автором за даними [35, 39, 45]

Важливою складовою аналізу є оцінка завантаження виробничих потужностей, яка проводиться на основі даних про фактичні обсяги випуску у порівнянні з максимально можливими технічними показниками. Якщо потужності використовуються менше ніж на 70–75%, це свідчить про недостатню реалізацію потенціалу, неефективну структуру попиту або надлишкове обладнання, яке створює фіксовані витрати. [29]

Порівняльний аналіз продуктивності праці дозволяє не лише виявити загальні тенденції (зростання або падіння), а й співвіднести їх зі змінами в технологічному забезпеченні, автоматизації, рівні мотивації працівників. Якщо продуктивність падає, а інші показники залишаються стабільними, можливо, проблема полягає в організації праці або недостатній кваліфікації персоналу.

Окрему увагу заслуговує аналіз простоїв, який дозволяє об'єктивно оцінити втрати часу та виробничого потенціалу. Простої можуть бути зумовлені затримками постачань, поломками обладнання, неефективним розподілом праці. Застосовується методика запису простоїв по видах і їх причин, що дає змогу точно реагувати на проблеми.

Аналіз оборотності виробничих запасів також є важливим методом, особливо у виробництві швидкопсувної продукції. Він дозволяє оцінити, наскільки ефективно використовуються матеріали, чи не утворюються надлишкові залишки, які займають складські площі та можуть втрачати якість. [6, 40]

В умовах нестабільного попиту доцільним є використання сценарного планування обсягів виробництва, де, на основі маркетингового прогнозу, будуються варіанти: мінімальний, оптимальний, максимальний обсяг. Для кожного варіанту визначається потреба в ресурсах, графіки закупівель, обсяг завантаження обладнання. Це дозволяє уникати перевиробництва або дефіциту. [29, 44]

Таким чином, виробниче планування — це не лише технологічна необхідність, а стратегічний інструмент підвищення ефективності бізнесу. Завдяки точному плануванню, контролю та аналізу підприємство може знизити витрати,

підвищити якість, мінімізувати ризики зупинок та забезпечити надійне виконання замовлень, що прямо впливає на прибутковість і стабільність діяльності.

Якщо розглядати фінансове планування, яке є ядром бізнес-плану, оскільки воно перетворює всі стратегічні й операційні цілі підприємства на конкретні грошові показники: витрати, доходи, прибуток, капітал, інвестиції. Саме ця складова дозволяє визначити, наскільки життєздатним є запланований проєкт, які ресурси для нього потрібні та чи окупляться вони в перспективі.

Фінансове планування охоплює такі компоненти, як бюджетування, прогноз грошових потоків, розрахунок витрат, аналіз точки беззбитковості, визначення потреб у капіталі, оцінка рентабельності, визначення термінів окупності інвестицій. У структурі бізнес-плану цей розділ є узагальнюючим, оскільки в ньому акумулюються результати маркетингового, виробничого й організаційного планування. [2, 5, 9]

Фінансова оцінка ефективності бізнес-плану спирається на набір взаємопов'язаних аналітичних методів, які забезпечують повне бачення стану підприємства та прогноз його розвитку.

Першим базовим інструментом є NPV-аналіз (Net Present Value). Він дозволяє перерахувати всі очікувані надходження та витрати, пов'язані з реалізацією проєкту, у поточну вартість. Це забезпечує можливість порівняння альтернативних сценаріїв, проєктів або стратегій розвитку з урахуванням інфляції, вартості капіталу й фінансового ризику. Перевага цього підходу в тому, що він враховує довгострокову цінність грошей і дозволяє дати відповідь на питання: «Чи вартий проєкт інвестованих ресурсів?». [45]

Наступним методом є розрахунок внутрішньої норми дохідності (IRR), яка дає змогу визначити критичну межу дохідності, нижче якої проєкт стає не вигідним. Вона порівнюється з очікуваною прибутковістю на ринку або вартістю залученого капіталу. Якщо IRR значно перевищує вартість фінансування, проєкт має високий рівень привабливості для інвестора. [5, 45]

Таблиця 1.4 – Показники фінансової ефективності в системі бізнес-планування

Категорія показників	Пояснення	Конкретні показники
Результативність діяльності	Відображає загальний фінансовий результат від діяльності підприємства	Виторг, Валовий прибуток/збиток, ЕВІТДА, Операційний прибуток, Чистий прибуток/збиток, Грошовий потік
Рентабельність	Характеризує прибутковість відносно витрат, капіталу чи активів	ROE, ROA, ROI, PI, Рентабельність власного капіталу
Ліквідність	Оцінює здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання	Current Ratio, Quick Ratio, Абсолютна ліквідність
Фінансова стійкість	Визначає довгострокову стабільність та залежність від зовнішніх джерел	Коеф. автономії, маневреності, структура капіталу, співвідношення власного і залученого капіталу

Джерело: узагальнено автором на основі [5, 9, 35]

Для визначення швидкості повернення вкладених коштів застосовується період окупності інвестицій. Він особливо важливий для підприємств, які працюють в умовах високого ризику або нестабільного ринку, де важливо повернути вкладення якнайшвидше.

Ще один обов'язковий компонент — аналіз грошових потоків, який передбачає складання прогнозу надходжень і витрат за видами діяльності (операційна, інвестиційна, фінансова). Оцінюється не лише сальдо, але й регулярність, динаміка, сезонність, критичні періоди дефіциту або надлишку коштів. Наприклад, у молочній промисловості під час літнього піку надоїв надходження можуть значно перевищувати середні, що потребує продуманого управління запасами й логістикою. [9, 35]

Важливою частиною є аналіз ліквідності та платоспроможності. Застосовуються коефіцієнти: Current Ratio (відношення оборотних активів до

поточних зобов'язань) та Quick Ratio (швидка ліквідність — без урахування запасів). Низькі значення цих коефіцієнтів вказують на ризик дефіциту оборотного капіталу, що вимагає зміни фінансової політики. [35]

Також для стратегічного планування застосовується горизонтальний і вертикальний аналіз фінансових звітів, який дозволяє оцінити динаміку змін показників і структуру витрат/доходів, виявити диспропорції чи критичні тренди. [9]

Факторний аналіз прибутку дає змогу розкласти зміну чистого прибутку на вплив окремих факторів: обсягу продажів, структури реалізації, цін, собівартості. Це дозволяє виявити, які саме елементи вплинули на результативність бізнесу й на чому слід зосередити увагу в управлінні. [45]

Таким чином, фінансове планування та його оцінювання — це не просто набір формул, а система стратегічного мислення, яка забезпечує контроль над ресурсами, гнучкість у реагуванні на зміни та прогнозування ефективності майбутньої діяльності. Це основа довіри з боку інвесторів і гарант стабільності для самого підприємства. [36]

Організаційне планування займає центральне місце у системі стратегічного управління підприємством, оскільки саме воно формує каркас реалізації бізнес-плану. Цей напрям охоплює розробку управлінської структури, встановлення функціональних зв'язків між підрозділами, розподіл повноважень, визначення зон відповідальності та формування системи внутрішньої координації. [10]

Головним завданням організаційного планування є забезпечення логічної, гнучкої та узгодженої структури, яка дозволяє реалізовувати виробничі, фінансові та маркетингові цілі бізнес-плану без конфліктів, дублювання функцій чи втрат часу на координацію. Правильно організована система управління дає змогу ефективно використовувати ресурси, підвищує рівень дисципліни та прозорості у прийнятті рішень, сприяє мобільності та адаптивності підприємства до змін ринкової ситуації. [11]

Особливої ваги організаційне планування набуває в умовах зростання масштабів діяльності підприємства або впровадження інноваційних проєктів, коли виникає необхідність узгодженої взаємодії між великою кількістю структурних елементів. Створення ефективної внутрішньої системи є не лише інструментом координації, а й важливою передумовою підвищення загальної результативності бізнесу. [39]

Оцінка організаційної ефективності вимагає використання як кількісних, так і якісних методів. Одним з найбільш системних підходів є функціонально-вартісний аналіз (ФВА). Цей метод дозволяє співвіднести витрати, що спрямовуються на виконання певної функції (наприклад, управління персоналом або документообіг), із її стратегічною значущістю. Якщо витрати на певну функцію великі, а її результативність низька, це свідчить про організаційну неефективність і потребу в оптимізації або делегуванні. [35]

Таблиця 1.5 – Організаційні показники в оцінці ефективності бізнес-планування

Категорія показників	Пояснення	Конкретні показники
Ефективність управління	Показує результативність діяльності управлінської команди	КРІ персоналу, виконання планів, управлінські рішення
Адміністративна ефективність	Характеризує витрати та швидкість прийняття рішень	Коеф. адміністративних витрат, тривалість рішень, плинність кадрів
Соціальна ефективність	Оцінює залученість персоналу та якість внутрішніх комунікацій	Індекс залученості, ініціативи працівників, комунікації

Джерело: узагальнено автором на основі [10, 40, 45]

Ще одним важливим інструментом є внутрішній аудит, який дозволяє комплексно оцінити ефективність управлінських процесів. Аудит аналізує, наскільки структура управління відповідає вимогам бізнес-плану, чи існує дублювання функцій, де виникають збої в комунікації. В ході такого аналізу може

застосовуватись методика «логістичної карти процесів», яка відображає ланцюг прийняття рішень, погодження документів, передачі інформації між відділами. [40]

Крім цього, практичним і візуально зрозумілим інструментом виступає порівняльний аналіз організаційних структур — наприклад, шляхом бенчмаркінгу. Це дає можливість порівняти управлінську модель підприємства з еталонними моделями в галузі, визначити, де відбуваються перевитрати або перевантаження в межах одного рівня управління. [10]

Також важливим методом є аналіз виконання KPI, який забезпечує точковий контроль над ключовими зонами відповідальності. У рамках цього аналізу можна виявити відставання від графіків, недосягнення запланованих результатів, а також — виявити сильні сторони управління, які слід масштабувати. [4]

Нарешті, аналіз інформаційних потоків дозволяє зрозуміти, як передається управлінська інформація в межах підприємства, де виникають «вузькі місця», затримки або інформаційна асиметрія між відділами. Цей підхід базується на схемах комунікації та може поєднуватись із соціометричними методами для вивчення неформальних структур впливу. [6]

Таким чином, організаційне планування та його аналіз є не лише технічним елементом реалізації стратегії, а ключовим фактором управлінської ефективності. Саме від якості побудови та оцінки внутрішньої структури залежить, чи буде бізнес-план втілено в життя так, як задумано, з мінімальними втратами та високим рівнем адаптивності до змін.

Маркетингове планування є ключовим інструментом забезпечення ринкової орієнтації бізнесу та досягнення цілей, пов'язаних із просуванням продукції, формуванням попиту, позиціонуванням бренду й організацією ефективного збуту. Цей напрям передбачає визначення цільових сегментів ринку, аналіз споживачів і конкурентів, розробку комплексу маркетингових заходів (ціноутворення, канали дистрибуції, рекламна політика), а також прогнозування попиту й обсягів реалізації. [10]

Завдяки якісному маркетинговому плануванню підприємство може точніше оцінити обсяг майбутнього виторгу, уникнути перевиробництва, сформувати лояльну клієнтську базу, гнучко реагувати на зміну попиту та конкурентного середовища, що особливо актуально в умовах нестабільності ринку або високої цінової чутливості галузі. Для молочної промисловості маркетинг набуває ще більшої ваги через швидкопсувність продукції, залежність від сезонності та складну логістику.

Таблиця 1.6 – Система маркетингових показників оцінки ефективності бізнес-планування

Категорія показників	Пояснення	Конкретні показники
Результативність збуту	Показує обсяги реалізації, прибуток і позицію на ринку	Виторг, Маржинальний прибуток, Частка ринку
Рентабельність маркетингових витрат	Оцінює віддачу від інвестицій у маркетинг	ROMI (Return on Marketing Investment), CAC (Customer Acquisition Cost), CLV (Customer Lifetime Value)
Ділова активність	Відображає гнучкість та адаптивність маркетингової політики	Динаміка попиту, сезонність збуту, обсяг продажів по сегментах

Джерело: складено автором за джерелами [6, 8, 36]

Оцінювання маркетингової ефективності потребує використання як кількісних, так і якісних інструментів, здатних поєднувати фінансові результати з характеристиками поведінки споживача.

Одним із головних методів є аналіз маркетингової рентабельності. Застосовується розрахунок ROMI, який дозволяє оцінити доцільність витрат на маркетингові заходи. Наприклад, якщо кампанія з просування нового продукту призвела до зростання виручки на 20%, але витрати на неї склали 30% бюджету, це сигналізує про неефективність або неправильну таргетинг-стратегію. [6, 36]

Важливим напрямом є аналіз воронки продажів (Sales Funnel Analysis). Він дозволяє відстежити кожний етап взаємодії потенційного клієнта з продуктом — від

моменту ознайомлення (покази реклами) до реального придбання. Таким чином виявляються проблемні зони: наприклад, якщо багато користувачів клікають на рекламу, але не купують, потрібно переглянути пропозицію, ціну або зручність сайту/точки продажу. [35]

Для оцінки довгострокової маркетингової стратегії застосовується аналіз CLV (довічної цінності клієнта). Він дозволяє компанії робити висновки щодо доцільності інвестицій у програми лояльності, сервіс або утримання клієнтів, адже утримання часто дешевше за залучення нового. [36]

Крім того, часто застосовуються цінові моделі та еластичність попиту, які допомагають прогнозувати реакцію споживачів на зміну ціни. Наприклад, у випадку підвищення ціни на молочну продукцію важливо оцінити, чи не знизиться обсяг реалізації настільки, що загальний прибуток впаде. [51]

Також практикується аналіз каналів продажу, за допомогою якого визначається, які канали приносять найбільший виторг, де вищий САС, які конверсійні коефіцієнти у різних точках взаємодії з клієнтом.

Використання цифрової аналітики (Google Analytics, CRM-системи, BI-панелі) дозволяє отримати точні дані про поведінку клієнтів, витрати на рекламу, коефіцієнт утримання клієнтів (retention rate), якість лідів тощо — усе це стає основою для постійної оптимізації маркетингового блоку бізнес-плану. [35]

Отже, оцінка ефективності маркетингового планування виходить за межі простої перевірки обсягів продажів. Вона є комплексним і стратегічним процесом, який вимагає поєднання фінансових розрахунків, інструментів поведінкової аналітики, конкурентного аналізу та прогнозування. Саме завдяки цьому маркетинг у бізнес-плані стає не витратним підрозділом, а потужним джерелом формування прибутковості та довготривалої конкурентної переваги.

Планування ризиків у межах бізнес-планування виконує функцію «запобіжника» — воно передбачає потенційні загрози, визначає їхню ймовірність та вплив, формує сценарії реагування, бюджет на непередбачені обставини та

систему резервів. У сучасних умовах, особливо у високоризикованих галузях, до яких належить і молочна промисловість (через сезонність, швидкопсувність сировини, коливання закупівельних цін тощо), управління ризиками є критично важливим компонентом стратегічного планування. [10]

Ризик-менеджмент забезпечує підвищення життєстійкості бізнесу, знижує імовірність провалу проєкту, посилює довіру інвесторів і партнерів, а також дає змогу підприємству зберігати стабільність навіть за умов зміни ринкової кон'юнктури, законодавства або внутрішніх збоїв.

Одним з найважливіших методів у межах оцінювання ризиків є аналіз чутливості. Він дає змогу моделювати ситуації, у яких змінюється один або кілька ключових показників проєкту (наприклад, закупівельна ціна сировини або ціна реалізації продукції). Результатом є побудова функціональної залежності між цими змінами і фінансовими показниками, як-от чистий прибуток чи чиста приведена вартість (NPV). Наприклад, у разі зростання вартості закупівельного молока на 15%, підприємець може наочно побачити, чи проєкт залишається рентабельним, чи входить у зону збитковості. Це дозволяє заздалегідь запланувати дії: змінити обсяг закупівель, підняти ціну, оптимізувати витрати. [6, 45]

Таблиця 1.7 – Оцінка ризиків та гнучкості в бізнес-плануванні

Категорія показників	Пояснення	Конкретні показники
Оцінка ризиків	Виявляє вразливі зони діяльності підприємства	Аналіз чутливості, SWOT/PESTEL, Матриця ризиків
Гнучкість і стійкість	Оцінює адаптивність до змін і здатність витримати негативні впливи	Запас фінансової міцності, Точка беззбитковості, Сценарне моделювання

Джерело: складено автором за джерелами [6, 10, 45]

Доповненням до цього є сценарне моделювання, коли розробляється кілька можливих сценаріїв зовнішнього середовища: від найсприятливішого до кризового. Для кожного сценарію окремо розраховуються усі ключові показники ефективності

— прибуток, точка беззбитковості, грошові потоки. Це дозволяє готуватися до несприятливих умов ще на етапі планування, формуючи фінансові та матеріальні резерви або створюючи план «В» із переналаштуванням виробництва. [45]

Запас фінансової міцності як показник використовується для визначення, наскільки можна відхилитися від планових значень виторгу або витрат, перш ніж бізнес стане збитковим. Це один з ключових індикаторів стійкості бізнес-проєкту. Зазвичай він визначається у відсотках від планового виторгу і дає змогу відповісти на запитання: «Яку частку ринку ми можемо втратити, щоб все ще залишатись прибутковими?». [35]

Ще один важливий метод — матриця ризиків, яка дозволяє систематизувати всі потенційні ризики, оцінити їх за двома осями — імовірністю настання та масштабом наслідків. На її основі складають карту ризиків, визначають, які з них є критичними і вимагають негайного плану реагування (наприклад, ризик логістичних збоїв або нестачі сировини). [6]

Окрему роль відіграє PESTEL-аналіз, що дозволяє побачити вплив макросередовища. У молочній промисловості, наприклад, важливими є регуляторні зміни (підвищення екологічних стандартів), технологічні інновації (мембранна фільтрація, автоматизація), а також економічні фактори (зміна курсу, інфляція, сезонна купівельна спроможність). [45]

У поєднанні з SWOT-аналізом, який фіксує внутрішні загрози (наприклад, висока залежність від одного постачальника або нестача власного автопарку), ці методи формують інтегровану систему управління ризиками, що робить бізнес-план більш гнучким, реалістичним та інвестиційно привабливим. [29]

Загалом, методи аналізу в межах ризик-менеджменту дозволяють не лише мінімізувати збитки, а й підвищити загальну ефективність проєкту за рахунок підвищення рівня обґрунтованості управлінських рішень. Бізнес, який враховує невизначеність і має план дій на різні сценарії, має значно вищі шанси на стабільне функціонування, довіру партнерів і стійке зростання.

Висновки за Розділом 1

Бізнес-план є ключовим документом стратегічного управління, який виконує дві основні функції: по-перше, забезпечує зовнішню комунікацію із потенційними інвесторами, банківськими установами, партнерами та іншими зацікавленими сторонами; по-друге, виступає внутрішнім інструментом систематизації управлінських процесів, визначення пріоритетів розвитку та контролю за досягненням запланованих показників. Важливо, що бізнес-планування не лише дозволяє структурувати цілісну картину діяльності підприємства, але й формує основу для прийняття зважених рішень у коротко- та довгостроковій перспективі.

У молочній галузі бізнес-планування має враховувати низку специфічних факторів, серед яких сезонні коливання виробництва молока, залежність від природно-кліматичних умов, необхідність дотримання санітарно-гігієнічних і технологічних стандартів, чутливість до цінових змін на сировину, обмежений термін реалізації продукції, зміни у структурі споживчого попиту та політики супермаркетів, підвищений рівень конкуренції на регіональному та національному рівні.

Бізнес-планування повинно ґрунтуватися на інтегрованому підході до управління підприємством, включаючи елементи ризик-менеджменту, логістичного планування, маркетингової аналітики та інноваційного розвитку. Гнучкість бізнес-плану, його адаптивність до змін зовнішнього середовища та здатність до коригування стратегічних цілей є вирішальними для збереження стабільності підприємства в умовах підвищеної невизначеності, зокрема в умовах війни. Крім того, план має враховувати варіативні сценарії розвитку ситуації та передбачати альтернативні шляхи реагування на потенційні загрози.

Для підприємств молочної галузі бізнес-планування є необхідною умовою для забезпечення ефективності функціонування, мінімізації ризиків та формування довгострокових конкурентних переваг на ринку. Це інструмент, який дає змогу підприємству адаптуватися до змінних умов ринку, зберігати гнучкість у прийнятті рішень і стійкість у стратегічному розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНІВ НА ТОВ «ХАРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Харківський молочний завод»

ТОВ «Харківський молочний завод» є одним із провідних підприємств молочної промисловості України. Завод спеціалізується на виробництві широкого асортименту молочних продуктів, включаючи молоко, кефір, йогурти, сметану, масло та сири. Підприємство прагне до високих стандартів якості, інновацій та соціальної відповідальності.

Основна інформація:

Повне найменування юридичної особи: Товариство з обмеженою відповідальністю «Харківський молочний завод».

Дата реєстрації: 23 жовтня 2015 року.

Статутний капітал: 6 333 600,00 грн.

Генеральний директор: Денисенко Антон Анатолійович.

Органи управління ТОВ «Харківський молочний завод» зображені на рис.

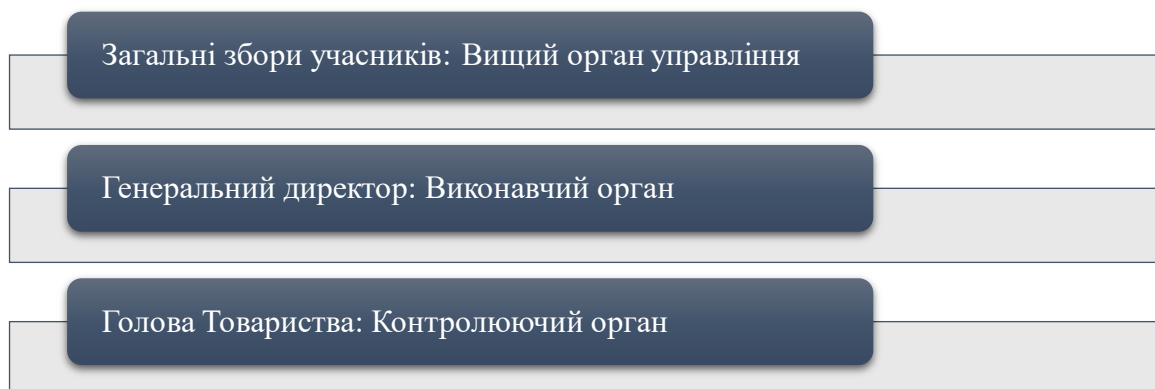


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Харківський молочний завод»

Джерело: складено автором за джерелами [36, 37]

Таблиця 2.1 – Перелік видів діяльності ТОВ «Харківський молочний завод»

КВЕД	Опис діяльності
Основний вид діяльності	
10.51	Перероблення молока, виробництво масла та сиру (Основний вид діяльності)
Інші види діяльності	
10.91	Виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах
20.59	Виробництво іншої хімічної продукції
46.17	Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Джерело: складено автором за джерелами [36, 37]

Засновник: Денисенко Антон Анатолійович.

Розмір внеску до статутного фонду: 6 333 600,00 грн (100% частка).

Тип бенефіціарного володіння: Прямий вирішальний вплив.

Відсоток частки статутного капіталу або відсоток права голосу: 100%.

ТОВ «Харківський молочний завод» було засноване у 2015 році. За роки своєї діяльності підприємство змогло зарекомендувати себе як надійний виробник молочної продукції. Поступово підприємство розширювало свій асортимент та впроваджувало нові технології обробки молочної сировини, що дозволило

забезпечити високу якість продукції та задовольнити потреби споживачів у всіх регіонах України.

У період 2016-2018 рр. завод розширив свій асортимент продукції, включаючи нові види сирів, сметани, десертів та сирків глазуrowаних. Це дозволило залучити більше споживачів та зайняти більшу частку ринку.

Модернізація виробничих потужностей (2019-2021). Завод інвестував у новітнє обладнання та технології для покращення якості продукції та підвищення ефективності виробництва.

ТОВ «Харківський молочний завод» є товариством з обмеженою відповідальністю. Ця форма власності дозволяє залучати інвестиції через внески учасників, що є ефективним способом фінансування підприємства в умовах розвитку ринкових відносин.

Засноване як приватне підприємство, ТОВ «Харківський молочний завод» зосереджувало увагу на модернізації виробничих потужностей і впровадженні нових технологій для підвищення конкурентоспроможності на ринку. Це включає використання сучасного обладнання, стандартизацію процесів виробництва та контроль якості продукції.

Підприємство залучає інвестиції через:

- реінвестицію прибутків.
- залучення зовнішніх інвесторів.
- кредити та фінансування від банків.
- партнерські програми та співпраця з іншими компаніями.

На сьогоднішній день ТОВ «Харківський молочний завод» перебуває на стадії росту. Підприємство активно розвиває свої виробничі можливості та зміцнює свої позиції на ринку молочних продуктів в Україні.

ТОВ «Харківський молочний завод» представляє такі торгові марки, як «ХМЗ», «Столиця смаку», «Гаврюша», «Вершкові смаколики», «N. Bavarian»,

«Imperator». Підприємство активно співпрацює з регіональними партнерами, забезпечуючи швидке виробництво та відвантаження продукції, таких як:

1. Сир:
 - тверді та м'які сири;
 - сирні маси;
 - плавлені сири;
2. Сметана.
3. Десерти.
 - сметанні десерти з натуральними компонентами;
 - сиркові маси.
4. Масло і спреди.
 - вершкове масло;
 - вершково-рослинні спреди від економ до преміум сегменту;
5. Глазуровані сирки з різними смаками.

Всі продукти відповідають технічним умовам (ТУ) та державним стандартам України (ДСТУ), що гарантує високу якість продукції. Завод постійно вдосконалює технологічні процеси та контролює якість на всіх етапах виробництва, щоб задовольнити потреби споживачів. [37]

Завод оснащений сучасним обладнанням, яке дозволяє виробляти продукцію високої якості. Виробничі потужності підприємства включають:

- лінії для пастеризації та ультрапастеризації молока;
- виробництво йогуртів та кефірів із використанням найновіших технологій;
- виробництво сирів за традиційними та інноваційними рецептами;
- лінії для фасування та пакування готової продукції.

Продукція заводу відповідає всім державним та міжнародним стандартам якості. Завод має сертифікати ISO та інші сертифікати, які підтверджують високу

якість та безпеку продукції. Всі етапи виробництва, від отримання сировини до пакування готової продукції, проходять ретельний контроль якості.

ТОВ «Харківський молочний завод» активно бере участь у соціальних та екологічних проєктах. Підприємство дотримується екологічних стандартів, впроваджує заходи з енергозбереження та мінімізації відходів. Завод підтримує місцеві громади, бере участь у благодійних акціях та ініціативах.

Завод постійно інвестує у розвиток нових технологій та модернізацію виробничих процесів. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку та пропонувати споживачам продукцію найвищої якості.

2.2. Аналіз організації процесу бізнес-планування на підприємстві ТОВ «Харківський молочний завод»

Процес бізнес-планування на ТОВ «Харківський молочний завод» розглядається як внутрішній управлінський механізм, що забезпечує узгоджену діяльність усіх структурних підрозділів підприємства. Планування не орієнтоване на залучення зовнішніх інвестицій чи розробку нових проєктів, а є інструментом оперативного і стратегічного управління вже існуючим бізнесом у сфері молочної промисловості.

Система бізнес-планування має багаторівневу ієрархічну структуру та включає стратегічне, тактичне й оперативне планування. Кожен із рівнів характеризується власним горизонтом, складом відповідальних осіб і ступенем деталізації управлінських рішень. Важливим чинником є те, що основою для формування як виробничих, так і фінансових планів виступає саме план продажів. Усі інші типи планування вибудовуються на його основі, що є типовим підходом для

молокопереробних підприємств, де обсяги збуту значною мірою залежать від сезонного попиту на продукцію.

Умови воєнного стану в Україні, високий рівень нестабільності економічного середовища та порушення логістичних ланцюгів зумовлюють необхідність високої гнучкості у плануванні та постійного моніторингу ключових показників ефективності. Це також посилило роль внутрішнього планування як основного інструменту адаптації до зовнішніх викликів.

Алгоритм бізнес-планування на ТОВ «Харківський молочний завод» є багаторівневим і залежить від типу плану — стратегічного, тактичного чи оперативного. Основні відмінності полягають у глибині аналізу, рівні деталізації, горизонті планування, складі залучених осіб, а також логіці погодження та затвердження.

Незалежно від рівня, усі типи планів затверджуються генеральним директором підприємства, що забезпечує централізовану відповідальність та єдине управлінське бачення. Проте, процедури узгодження попередньо залежать від типу плану. Розглянемо різницю в плануванні на кожному рівні, через призму етапів планування, на ТОВ «Харківський молочний завод» процес розробки бізнес-плану варіюється залежно від рівня планування — стратегічного, тактичного чи оперативного. Кожен із них має різну кількість етапів, глибину аналізу, ступінь деталізації та коло відповідальних осіб.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика етапів бізнес-планування на ТОВ «Харківський молочний завод» залежно від рівня управління

Етап	Стратегічний	Тактичний	Оперативний
1. Ініціація (постановка цілей)	Приймається на рівні власників або дирекції	Згідно з цілями року, затверджується керівництвом	Визначається планом на місяць та квартал
2. Збір та аналіз інформації	Аналіз макросередовища, ринку, трендів	Аналіз сезонності, витрат, ресурсів	Щоденна звітність, залишки, відхилення

Етап	Стратегічний	Тактичний	Оперативний
3. Прогнозування продажів	Орієнтаційний прогноз на 2–3 роки	Деталізований прогноз на рік	Короткостроковий прогноз (місяць/тиждень)
4. Побудова виробничого плану	Не деталізується	Побудова на основі плану продажів і сезонності	Погодження з фактичними потужностями
5. Розрахунок закупівель та ресурсів	Загальні оцінки, інвестиції	Точне планування обсягів закупівель	Підтвердження потреб за фактом
6. Бюджетування	Формується за інвестиційними напрямками	Формування фінансового плану	Не використовується або мінімально
7. Узгодження з підрозділами	Загальне стратегічне обговорення	Узгодження графіків, обсягів	Поточна комунікація з виробництвом
8. Затвердження керівництвом	Фінансовий директор Генеральний директор	Комерційний директор Генеральний директор	Комерційний директор Генеральний директор
9. Моніторинг виконання	Проводиться раз на 1–3 роки	Щоквартальна оцінка виконання	Щотижневе звіряння факту з планом
Глибина аналізу	Узагальнена інформація	Деталізований аналіз	Факт + відхилення
Відповідальні особи	Фінансовий директор, економіст, Генеральний директор	Економіст, комерційний, фінансовий директори	Менеджери підрозділів, аналітик, економіст

Джерело: складено автором

Джерела інформації які використовуються для планування: дані бухгалтерії, дані відділу збуту, звіти по закупівлях, звіти по залишках, внутрішня статистика ІС, ринкова аналітика (при наявності).

Стратегічне планування на підприємстві здійснюється з горизонтальним охопленням три роки та спрямоване на формування довгострокових орієнтирів розвитку підприємства. У сучасних умовах головним стратегічним пріоритетом виступає забезпечення економічної стійкості, збереження позицій на ринку, кадрового потенціалу та операційної безперервності, що особливо важливо для

підприємств молочної промисловості в умовах воєнного часу та сезонної нестабільності ринку.

До складу групи, відповідальної за стратегічне планування, входять фінансовий директор, економіст, а також комерційний директор. Їх основна функція полягає в комплексному аналізі як внутрішніх ресурсів підприємства (виробничі потужності, персонал, запаси сировини), так і зовнішніх загроз та можливостей (макроекономічна ситуація, ризики постачання, динаміка попиту, законодавчі зміни). Для молочної галузі характерні додаткові виклики, зокрема залежність від аграрного циклу, коливання закупівельних цін на молоко-сировину та нестабільність електропостачання, що також враховуються у стратегічних сценаріях.

Серед найбільш актуальних стратегічних кроків — розробка сценаріїв дублювання виробництва (наприклад, переміщення або резервування виробничих ліній), формування буферних запасів продукції тривалого зберігання (масло, сухе молоко) на випадок сезонного дефіциту, а також адаптація логістичних маршрутів і партнерських зв'язків до умов перебоїв у постачанні або закриття регіональних ринків.

Стратегічний план переглядається раз на три роки, проте підприємство практикує щорічний стратегічний аудит — внутрішній перегляд ключових орієнтирів з урахуванням актуальної ситуації. У разі суттєвих змін середовища можливе коригування стратегічних напрямів на основі оперативної аналітики.

Тактичне планування на підприємстві реалізується у вигляді річного плану, який конкретизує стратегічні цілі через систему кількісних та якісних завдань. У його структурі простежується ще більша концентрація на плані продажів, який слугує центральним елементом планування. Саме на його основі формується план виробництва, визначаються обсяги заготівлі сировини, плануються витрати й очікувані доходи.

Ключові розділи тактичного плану:

- план виробництва (обсяги, графіки, завантаження потужностей);
- план продажів (очікувані обсяги реалізації, сезонна динаміка попиту);
- фінансовий план (витрати, доходи, закупівлі, оборотний капітал).

Для молочної промисловості особливо важливим є врахування сезонності, адже саме вона суттєво впливає на всі ключові параметри річного планування. За наявними аналітичними оцінками, в літній період попит на готову продукцію може знижуватись на 25–30% у порівнянні з піковими зимовими місяцями, тоді як закупівельна ціна на молоко-сировину влітку в середньому на 15–20% нижча, ніж у грудні–лютому.

На ТОВ «Харківський молочний завод» річний тактичний план формується з урахуванням цих змін: у літній період підприємство здійснює активні закупівлі молока-сировини (пасовищний період) та нагромаджує запаси довготривалого зберігання — передусім масла і сухого молока. Це дозволяє забезпечити стабільне виробництво і задовольнити зростаючий попит у пікові місяці осінньо-зимового сезону (листопад — березень), коли реалізація продукції зростає до 460–480 тонн на місяць.

Таким чином, у структурі річного планування чітко простежується залежність між:

- рівнем продажів (мінімальний рівень у липні — близько 320 тон, максимальний у грудні — до 480 тон);
- обсягами заготівлі сировини (пік у червні–липні — до 510 тон);
- динамікою складських залишків (накопичення влітку, поступове скорочення взимку).

Ця взаємозалежність наочно представлена на Рисунку 2.1, що демонструє щомісячну динаміку закупівлі молока-сировини, реалізації готової продукції та зміни обсягу запасів на складах. Завдяки цьому підприємство має змогу прогнозувати критичні періоди навантаження, заздалегідь адаптувати виробничий графік, логістику і фінансові витрати.

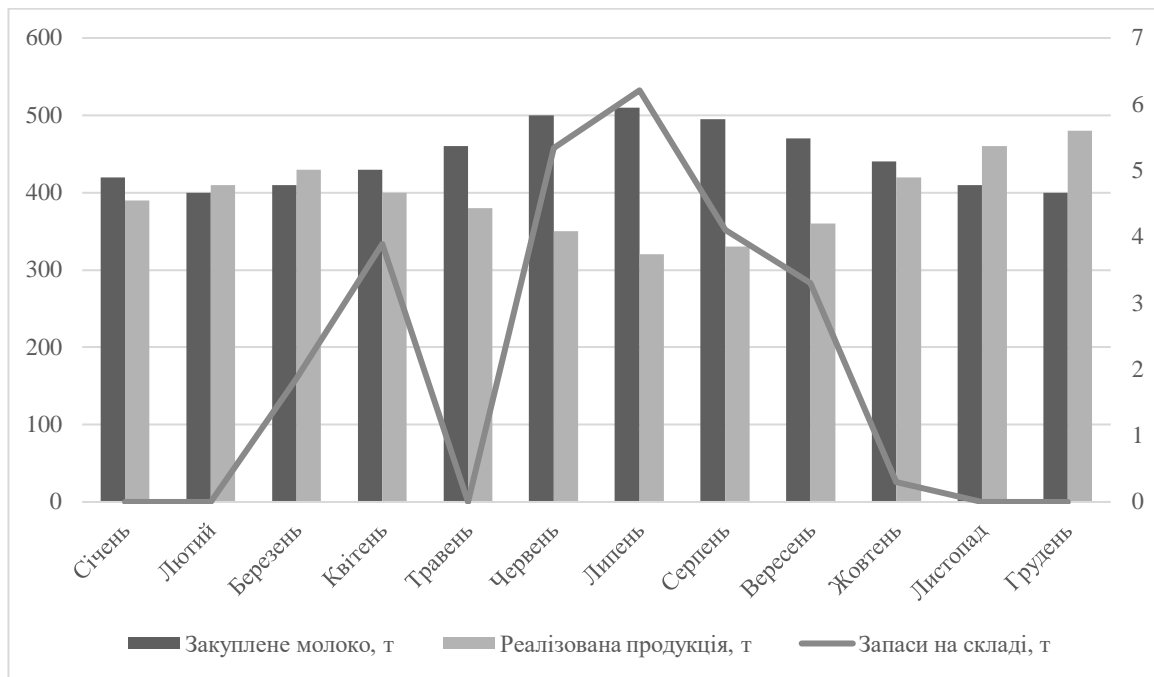


Рисунок 2.2 - Сезонна динаміка закупівлі молока-сировини, реалізації продукції та зміни запасів на складах ТОВ «Харківський молочний завод» у 2021 році

Джерело: складено автором

Таке планування дозволяє досягти максимальної ефективності використання ресурсів, уникнути дефіциту в пікові періоди і зменшити ризики перевиробництва або втрати сировини. Саме тому на рівні річного тактичного плану простежується чітка концентрація бізнес-планування навколо плану продажів: його показники визначають обсяги закупівель, обсяг виробництва і рівень завантаження складських потужностей.

Розробку тактичного плану здійснюють фінансовий директор та економіст, а комерційний директор активно долучається до формування блоку продажів, маркетингових активностей і графіку постачань. Тактичний план безпосередньо прив'язаний до стратегічних орієнтирів і виконує роль механізму реалізації середньострокових завдань.

Оперативне планування виконує функцію щоденного управління і координації виробничої діяльності, забезпечуючи безперервність операцій та їх узгодження з реальним попитом і ресурсними можливостями. Воно реалізується у двох основних форматах:

- щомісячне планування (графіки виробництва, оновлення планів закупівель, обсягів реалізації);
- квартальне планування (коригування ресурсного навантаження, формування резервів, адаптація логістичних маршрутів).

На щоденній та щотижневій основі контролюються такі ключові показники:

- обсяги виготовленої продукції;
- виконання графіка відвантажень;
- залишки продукції та сировини на складах;
- використання ключових ресурсів (енергія, вода, молочна сировина);
- дотримання санітарно-технологічних умов зберігання;
- відхилення від запланованих обсягів продажів і виробництва.

На цьому рівні ще чіткіше простежується домінуюча роль плану продажів, який є основним елементом координації всіх оперативних дій. Саме на основі фактичних обсягів реалізації щотижнево коригується графік виробництва, закупівель та відвантажень. Таким чином, оперативне планування виконує функцію реалізації короткострокових сценаріїв, з урахуванням поточної динаміки ринку та логістичних умов.

Також на рівні оперативного планування реалізується постійний моніторинг фактичної реалізації продукції, а також контроль динаміки залишків на складах. Уся оперативна діяльність прямо залежить від поточного виконання плану продажів, який служить базовою точкою для коригування щомісячного плану виробництва та закупівель. Зважаючи на це, оперативне планування не лише виконує адаптивну функцію в межах короткострокової логіки, але й тісно переплітається з сезонними параметрами, закладеними у річному плані.

Щомісяця проводиться оновлення прогнозів і контроль плану по залишках: у літні місяці — планується їх накопичення, у зимові — зменшення. Особливо важливим є забезпечення цільового рівня складських запасів, аби уникнути дефіциту в піковий період збуту. Таким чином, оперативний рівень планування виступає не лише як реактивна, а й як превентивна ланка в системі управління ресурсами.

Для оцінки ефективності оперативного планування застосовуються такі показники (див. таб 2.3)

Таблиця 2.3 – Показники ефективності оперативного планування

Показник	Опис
Відсоток виконання плану виробництва	Визначає, наскільки фактичний випуск відповідає запланованому
Точність прогнозу відвантажень	Співвідношення запланованих і фактичних обсягів відвантаження
Обсяг прострочених замовлень	Кількість і вага замовлень, які не були виконані вчасно
Середній час зберігання готової продукції	Визначає ефективність обігу товару на складі
Витрати на одиницю продукції в динаміці	Контроль собівартості та її зміни протягом періоду
Обсяг втрат від псування сировини чи продукції	Відображає втрати через неефективне зберігання або перевиробництво

Джерело: складено автором

Незважаючи на важливість оперативного управління, підприємство поки що використовує виключно систему 1С для формування планів, зведення фактичних показників і моніторингу їх виконання. Інших цифрових інструментів, зокрема BI-систем, автоматизованих дашбордів або міжсистемного обміну даними, не застосовується. Це суттєво знижує швидкість реагування на зміни, ускладнює аналітичну обробку відхилень від плану та обмежує можливості прогнозування. Розширення цифрової інфраструктури є потенційним напрямом підвищення ефективності цього рівня планування.

2.3. Визначення ефективності реалізації бізнес-планів підприємства

У цьому підрозділі здійснюється комплексний аналіз ефективності реалізації бізнес-планів підприємства ТОВ «Харківський молочний завод» на основі порівняння планових і фактичних показників за ключовими напрямками діяльності. З огляду на обмежену доступність деталізованої фінансової інформації (зокрема щодо інвестиційної діяльності, повного складу грошових потоків або бюджету інноваційних програм), аналіз було зосереджено на тих аспектах, що могли бути перевірені на основі доступних статистичних, бухгалтерських і виробничих звітів.

У процесі дослідження було реалізовано такі методи: порівняльний аналіз продуктивності праці (у розрізі категорій персоналу та з урахуванням інфляції), аналіз фондівдачі та фондомісткості, вивчення динаміки рентабельності, оцінка рівня та динаміки простоїв, а також компонентний аналіз собівартості. Додатково у межах доступного обсягу було проведено аналіз річної динаміки фінансових показників (дохід, собівартість, прибуток), з урахуванням змін сезонного попиту та впливу інфляційних коливань. Основну увагу зосереджено на рентабельності продукції та реалізації, динаміці прибутковості й структурі собівартості. Це дозволило виявити загальні тенденції адаптації підприємства до кризи 2022 року, ефективність використання ресурсів у 2023 році та визначити резерви подальшого зростання.

Окрему увагу приділено аналізу сезонності виробничої діяльності та прибутковості в розрізі місяців, що має критичне значення для підприємств молочної промисловості. Такий підхід дозволив не лише підтвердити річні тенденції, але й деталізувати особливості планування в умовах нерівномірного попиту й пропозиції. Усі ці методи дозволили сформулювати комплексну оцінку реалізації бізнес-планів у виробничо-фінансовому аспекті.

На рисунку 2.3 представлено динаміку планових і фактичних обсягів виробництва в поєднанні з чисельністю персоналу за 2019–2024 роки. Слід зазначити, що графік побудований із урахуванням інфляції — це дозволяє бачити реальні, а не лише номінальні зміни. За результатами аналізу встановлено, що середнє річне відхилення між плановими та фактичними показниками становить 5–10%, що можна вважати прийнятним у контексті поточної економічної ситуації. Ми можемо побачити, що вже в 2021 році спостерігалася оптимізація чисельності персоналу при досягненні рекордного обсягу виробництва. Проте у 2022 році на тлі воєнних подій відбулося різке зменшення фактичного обсягу виробництва та скорочення персоналу, що є очікуваним у кризових умовах. Вже у 2023 році, незважаючи на меншу кількість персоналу, підприємство зуміло досягти вищого обсягу виробництва, що свідчить про більш ефективне використання наявних ресурсів та скорочення витрат.

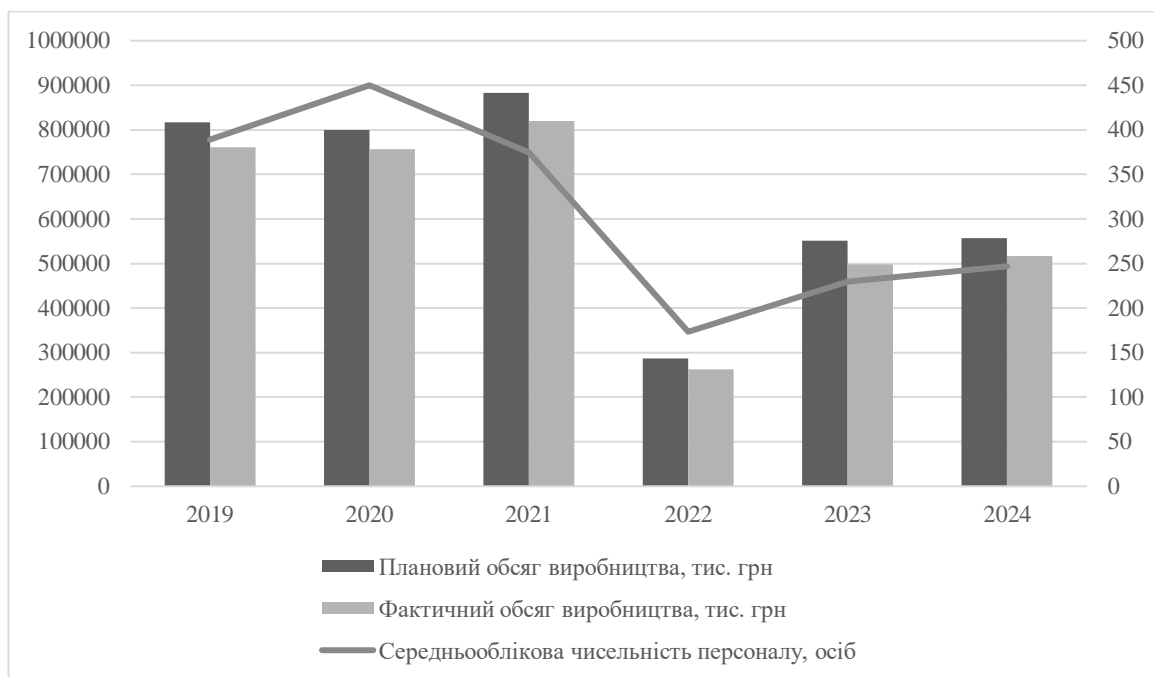


Рисунок 2.3 – Динаміка планового та фактичного обсягу виробництва з урахуванням індексу споживчих цін й середньооблікової чисельності персоналу, 2019–2024 роки

Джерело: складено автором

У 2021 році темп зростання продуктивності за номінальними показниками становив близько 138%, тоді як у постійних цінах він склав лише 130%. (див рис. 2.4) У 2023 році це розходження ще більш виразне: продуктивність у номіналі зростає на 180%, а з урахуванням інфляції — на 142,9%. Для робітників різниця ще більш суттєва: 158,7% проти 126,0%. Ці цифри демонструють, що темпи зростання продуктивності виглядають стрімкими лише в номінальному вираженні, однак у реальності вони є більш помірними. Проте навіть із поправкою на інфляцію, варто підкреслити, що рівень продуктивності у 2023–2024 роках не лише відповідає довоєнному періоду, але й перевищує його. Це свідчить про те, що підприємство змогло не лише відновити свої позиції, але й підвищити ефективність використання ресурсів. Зменшення чисельності персоналу не призвело до втрати обсягів виробництва — навпаки, співвідношення між виробітком та кількістю працівників стало кращим, що є ознакою успішної структурної перебудови виробничих процесів і раціоналізації витрат.

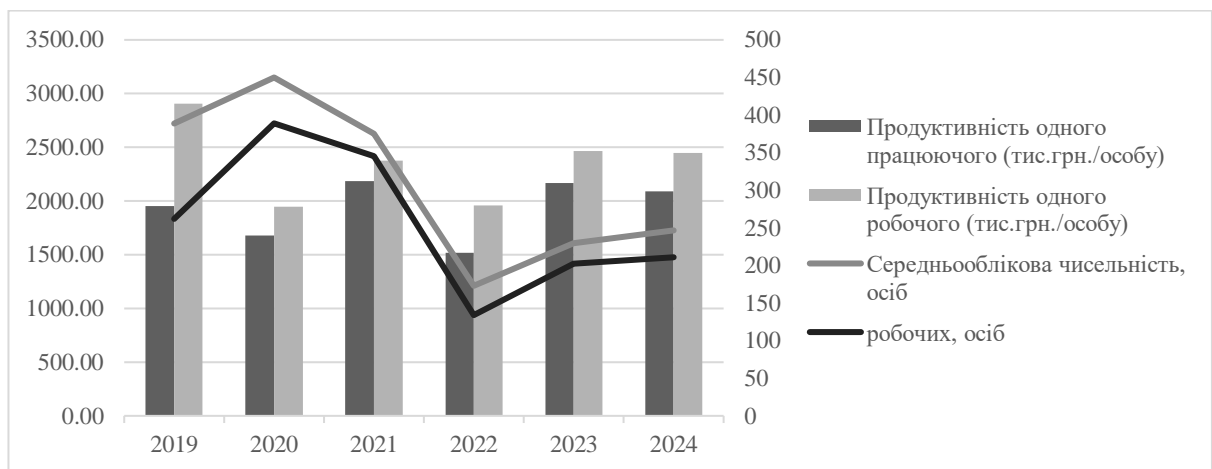


Рисунок. 2.4 – Динаміка продуктивності праці у співвідношенні до кількості персоналу на ТОВ «Харківський молочний завод» з урахуванням індексу споживчих цін, 2019–2024 роки

Джерело: складено автором

У 2021 році підприємство досягло пікових значень прибутковості дивитися Рис 2.5, що супроводжувалося найвищими показниками рентабельності продукції (понад 34%) та реалізації (понад 25%). Ці результати корелюють із попередньо розглянутими графіками щодо зростання продуктивності праці та обсягів виробництва — саме в цей період підприємство досягло найвищої операційної ефективності при збалансованому кадровому навантаженні. У 2022 році, під впливом воєнних подій, обидва показники суттєво знизились, що збігається зі зменшенням обсягів виробництва та збільшенням коефіцієнта простоїв. Це дозволяє стверджувати, що рентабельність у даному випадку є чутливим індикатором внутрішньої та зовнішньої стійкості підприємства.

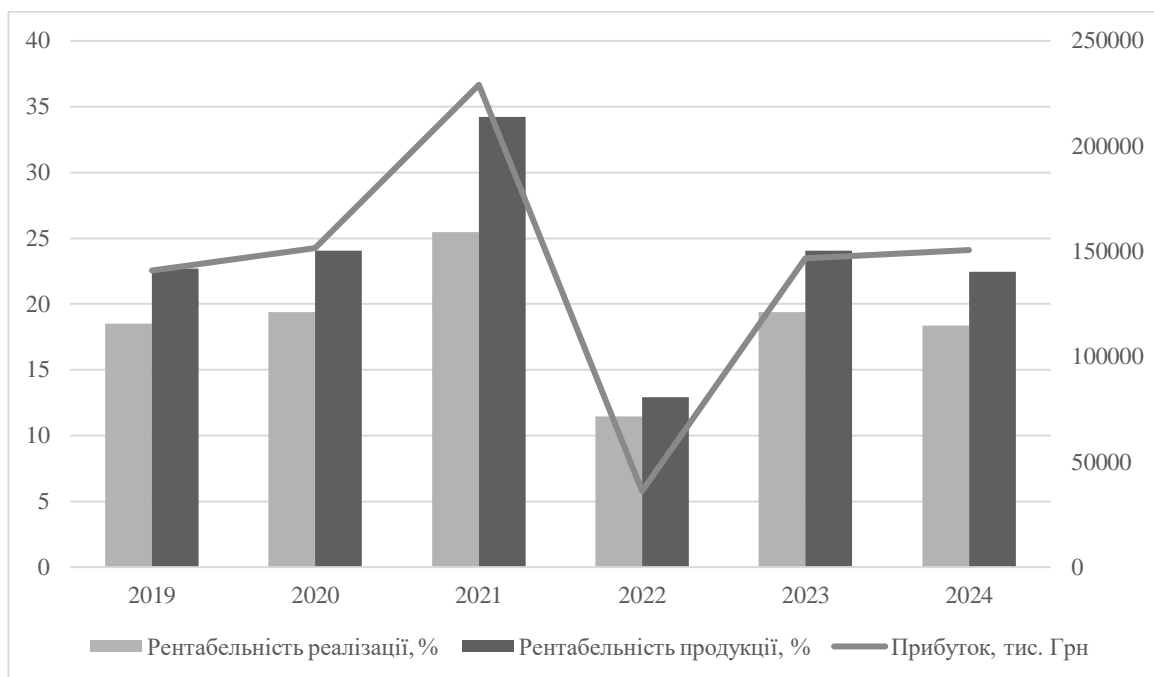


Рисунок 2.5 – Динаміка рентабельності продукції та реалізації, 2019–2024 роки

Джерело: складено автором

Незважаючи на це, вже у 2023–2024 роках рентабельність стабілізувалася. Особливо варто звернути увагу на те, що такі фінансові результати були досягнуті

за умов меншого виробничого персоналу, що додатково підтверджує ефективність реалізованої кадрової політики.

Крім того, позитивна динаміка прибутку супроводжувалася поступовим зниженням фондомісткості та зростанням фондівіддачі, як показано в таблиці 2.4. Динаміка цих показників відображає не просто статистичне покращення, а глибші структурні зміни у політиці управління основними засобами. Якщо протягом 2019–2021 років фондівіддача мала тренд до зниження — на фоні зростання технічної бази в умовах розширення виробництва, — то вже у 2022 році ситуація різко погіршується: обсяг виробництва падає, а вартість основних засобів залишається високою. Це призводить до того, що фондівіддача падає до історичного мінімуму (17,43), а фондомісткість — до максимуму.

Таблиця 2.4 – Показники фондівіддачі та фондомісткості, 2019–2024 рр.

Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Фактичний обсяг виробництва, тис. грн	760832,4	781440,0	899153,9	316161,9	756599,6	820500,0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	389	450	375	173	230	247
Основні засоби, тис. грн	10949,9	13413,4	20840,9	18139	16322	16876
Фондівіддача	69,48	58,26	43,14	17,43	46,35	48,62
ΔВ		-11,22	-15,11	-25,71	28,92	2,26
ТЗ (%)		84%	74%	40%	266%	105%
Фондомісткість, грн/грн	14,392	17,165	23,178	57,373	21,573	20,568
ΔВ		2,77	6,01	34,19	-35,80	-1,00
ТЗ (%)		119%	135%	248%	38%	95%

Джерело: складено автором

Проте у 2023–2024 роках підприємству вдалося змінити ситуацію. За рахунок поступового відновлення обсягів виробництва та більш стриманих капітальних інвестицій, співвідношення між активами і результатом суттєво покращилось. Це

свідчить про перехід від екстенсивного до інтенсивного типу використання ресурсів — коли основні засоби не лише наявні, але й реально ефективно задіяні. Така тенденція повністю узгоджується з попередніми графіками, де фіксується покращення продуктивності праці, рентабельності та оптимізація структури персоналу.

Показники, наведені в таблиці 2.5, дозволяють оцінити ефективність використання часу та оборотності ресурсів підприємства, проте на відміну від попередніх аналізованих показників — тут динаміка є менш однозначною. Зокрема, якщо продуктивність праці, рентабельність і фондвіддача демонстрували чітку тенденцію до покращення, то коефіцієнт простоїв мав більш нестабільний характер.

Таблиця 2.5 – Кількість змін, фонд часу, коефіцієнт простоїв і оборотність активів, 2019–2024 рр.

Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість змін	3	3	3	1	2	2
Простій, год	154	173	211	538	288	230
Фонд часу номінальний, год (без вихідних)	8481	8481	8481	2827	5654	5654
Фонд часу дійсний, год	7887,33	7887,33	7887,33	2629,11	5258,22	5258,22
Коефіцієнт простоїв, %	1,8%	2,0%	2,5%	19,0%	5,1%	4,1%
Виручка, тис. грн	760832	781440	899154	316162	756600	820500
Середньорічна вартість активів, тис. грн	315428	324473,5	352833,5	358627,5	369127	396573,5
Оборотність активів, рази	2,41	2,41	2,55	0,88	2,05	2,07

Джерело: складено автором

Починаючи з 2019 року, рівень простоїв поступово зростав: з 1,8% до 2,5% у 2021 році. Ця тенденція частково може пояснюватися поступовим зростанням навантаження на виробничу систему та змінами в режимі роботи. Втім, у 2022 році,

на тлі різкого скорочення кількості змін (з трьох до однієї) та загального зменшення фонду часу, показник простоїв стрімко зростає до критичних 19%. Це є відображенням глибокої дестабілізації, спричиненої зовнішніми шоками (воєнними діями), і демонструє обмежену гнучкість операційної системи підприємства в періоди глибоких криз.

Незважаючи на часткове відновлення у 2023–2024 роках (зменшення простоїв до 5,1% та 4,1% відповідно), рівень простоїв залишається помітно вищим, ніж у передкризовий період. Це вказує на те, що хоча підприємство і стабілізувало режим роботи, його виробнича система досі не досягла тієї ефективності за використанням часу, яка була притаманна попереднім рокам.

Показник оборотності активів, натомість, свідчить про більш впевнену позитивну динаміку. Після падіння до 0,88 у 2022 році, він повертається до рівня 2,05–2,07 у наступні роки, що узгоджується з ростом виручки та покращенням фондівіддачі. Однак у поєднанні з високими простоями це свідчить про певну диспропорцію: ресурси використовуються краще з точки зору фінансів, але не повною мірою з погляду часу. Це може вказувати на наявність резервів для подальшої оптимізації операційної діяльності.

Для поглиблення оцінки проведено також аналіз структури собівартості продукції за 2021–2023 роки здійснювався методом компонентного розкладу витрат, що дозволяє не лише виявити домінуючі статті, але й простежити їхню динаміку у відсотковому співвідношенні до загальної собівартості. Було обрано 2021–2023 роки, оскільки цей період найбільш яскраво відображає трансформації, що відбулися в діяльності підприємства: 2021 рік — як орієнтир стабільної довоєнної роботи; 2022 — рік глибокої кризи; 2023 — рік часткового відновлення. Такий підхід дозволяє не лише виявити зміну рівня витрат, а й оцінити гнучкість і реакцію підприємства на зовнішні виклики.

Як видно на Рисунку 2.6, найбільшу питому вагу протягом трьох років стабільно займають витрати на сировину, що перевищують 55%, демонструючи

високу залежність підприємства від вартості закупівельних ресурсів. Зростання частки у 2023 році до 59,8% свідчить про подальше посилення цього впливу, що створює виклик для закупівельної стратегії.

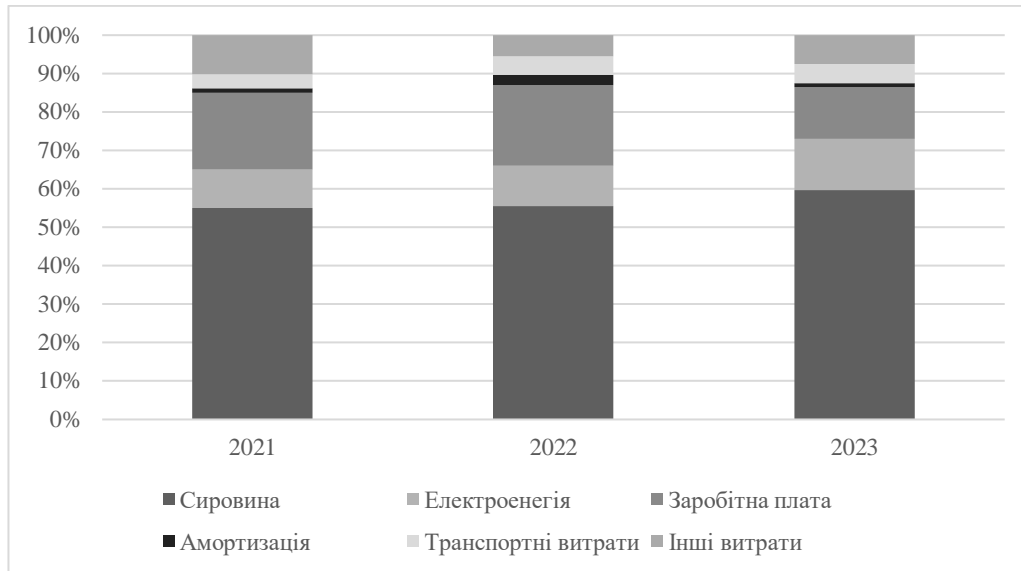


Рисунок 2.6 – Структура собівартості продукції за статтями витрат у 2021–2023 рр.

Джерело: складено автором

Зниження частки заробітної плати з 20,0% у 2021 році до 13,5% у 2023-му узгоджується з попередніми висновками щодо скорочення персоналу та підвищення продуктивності праці. Це підтверджує ефективність впроваджених заходів з оптимізації кадрової структури в умовах кризи.

Амортизаційні витрати протягом аналізованого періоду залишаються стабільними у межах 1,1–1,2%, що також узгоджується з попередніми висновками щодо стриманої інвестиційної політики підприємства у післякризовий період. Це підтверджується даними Таблиця 2.4, де спостерігається поступове зменшення обсягу основних засобів та пов'язаної з ними амортизації.

Водночас, зростання частки транспортних витрат з 3,7% до 4,9% узгоджується з даними Таблиці 2.5 та Рисунку 2.5, де фіксується зростання

логістичних витрат у воєнний період. Це дозволяє зробити припущення щодо необхідності посилення контролю над витратами на транспортування та пошуку альтернативних логістичних рішень.

Показник «Інші витрати» є найбільш нестабільним, проте відображає загальні зміни операційної діяльності. Падіння у 2022 році до 6,2% та відновлення до 7,6% у 2023 році свідчить про повернення до повнішого виробничого циклу.

Загалом, проведений компонентний аналіз структури собівартості підтвердив основні тенденції, а саме: оптимізацію чисельності персоналу, зростання продуктивності, стабілізацію основних засобів, а також поступове відновлення логістичних процесів.

Для подальшого поглиблення аналізу та врахування факторів сезонності проведемо аналіз в розрізі місяців бо у молочній промисловості сезонність не є побічним явищем, а ключовим структуроутворюючим фактором, який пронизує всі рівні операційного планування — від ритмічності виробництва до формування прибутку. Саме тому для об'єктивної оцінки ефективності реалізації бізнес-плану на ТОВ «Харківський молочний завод» доцільно проаналізувати помісячну динаміку виробничих та фінансових показників у 2023 році.

На Рисунку 2.7 зображено динаміку виготовлення, реалізації та продуктивності праці за місяцями 2023 року. Особливу увагу заслуговує динаміка співвідношення виготовленої та реалізованої продукції. Підприємство демонструє яскраво виражену сезонність: період інтенсивного виробництва та попиту припадає на листопад–березень, із піковими значеннями в грудні та також у травні, що відповідає передсвятковим закупівлям. У ці місяці обсяги реалізації перевищують виготовлення, що свідчить про використання стратегії формування запасів.

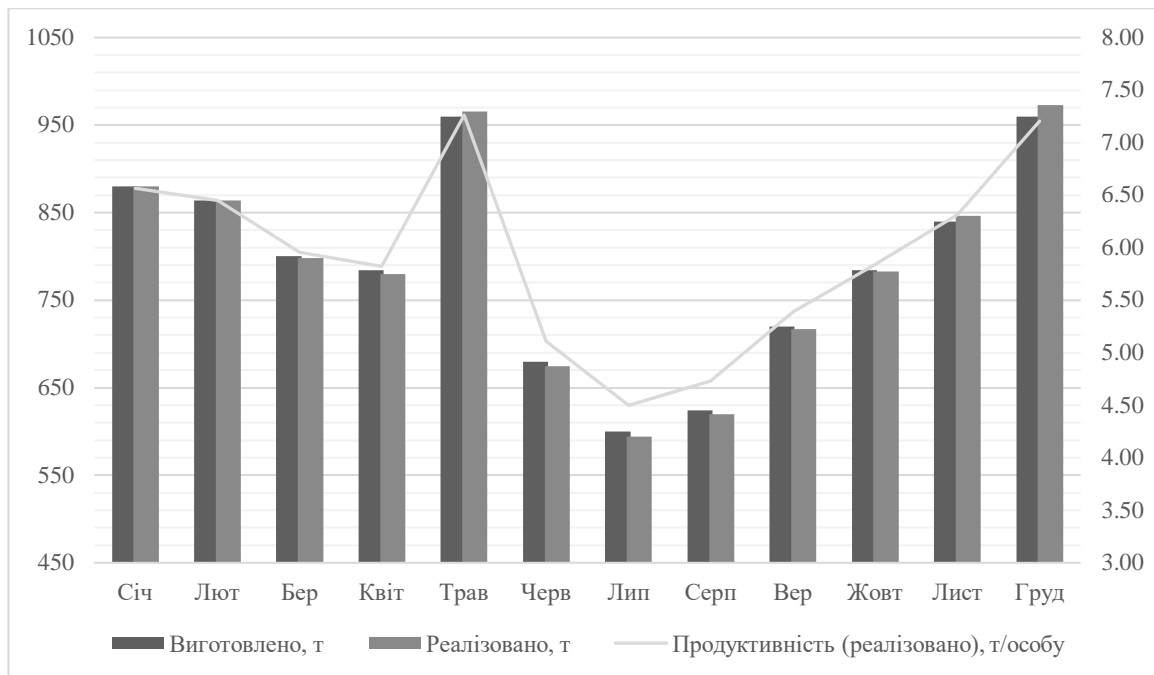


Рисунок 2.7 – Динаміка виготовлення, реалізації та продуктивності праці за місяцями у 2023 році

Джерело: складено автором

У літній період (червень–серпень) відбувається помітне зменшення як виготовлення, так і реалізації продукції, що пояснюється низькою сезонною споживчою активністю. Підприємство намагається компенсувати ці коливання за рахунок накопичення запасів, оскільки в літній період сировини більше і вона дешевша. Однак обсяг можливих накопичених запасів обмежений — максимум до 25 тон на рік, чого недостатньо для компенсування падіння попиту в літні місяці. Крім того, тривале зберігання можливе лише для певних категорій продукції (масло, сухе молоко), тоді як основна номенклатура є швидкопсувною. Відсутність продуктової диверсифікації, орієнтованої на літній сезон, значно знижує ефективність стратегії стабілізації сезонності.

Таким чином, зображена динаміка підтверджує, що навіть за умови формування запасів підприємство залишається вразливим до сезонних змін. Висока залежність попиту від сезонних факторів та обмеженість інструментів регулювання

обсягів виробництва обмежують ефективність реалізації бізнес-плану. Необхідним є перегляд структури виробництва, включаючи розширення асортименту та впровадження технологій із продовженим терміном зберігання, що дозволить підвищити адаптивність підприємства до ринкових коливань.

На Рисунку 2.8 відображено динаміку рентабельності продукції, рентабельності реалізації та прибутку. Помітно, що пік фінансової ефективності припадає на травень, коли рентабельність продукції досягає 28,7%, а прибуток становить майже 19 млн грн. Цей результат є наслідком поєднання двох ключових чинників. По-перше, хоча травень не належить до високосезонного періоду, він супроводжується піком споживчого попиту через святкові дні (зокрема, Великдень), що створює виняткову можливість для збільшення реалізації. По-друге, у цей же період підприємство вже закуповує сировину за нижчими літніми цінами, які починають діяти з настанням теплих місяців, коли надрі зростають, а вартість молока знижується. Це означає, що підприємство опиняється в ситуації, коли витрати на сировину менші, ніж у сезон пікового попиту — як, наприклад, у грудні. Тобто в травні підприємство реалізує продукцію за високими цінами, але виготовляє її з дешевшої сировини. Саме ця сприятлива комбінація — високі обсяги попиту на продукцію і низька собівартість виготовлення — забезпечує винятково високий рівень прибутковості. Цей приклад також демонструє потенціал, який може бути реалізований у літній період, якщо підприємство адаптує свій асортимент і маркетингову політику до сезонного попиту, що дозволило б досягти аналогічних результатів не лише в травні, а й протягом усього теплого сезону.

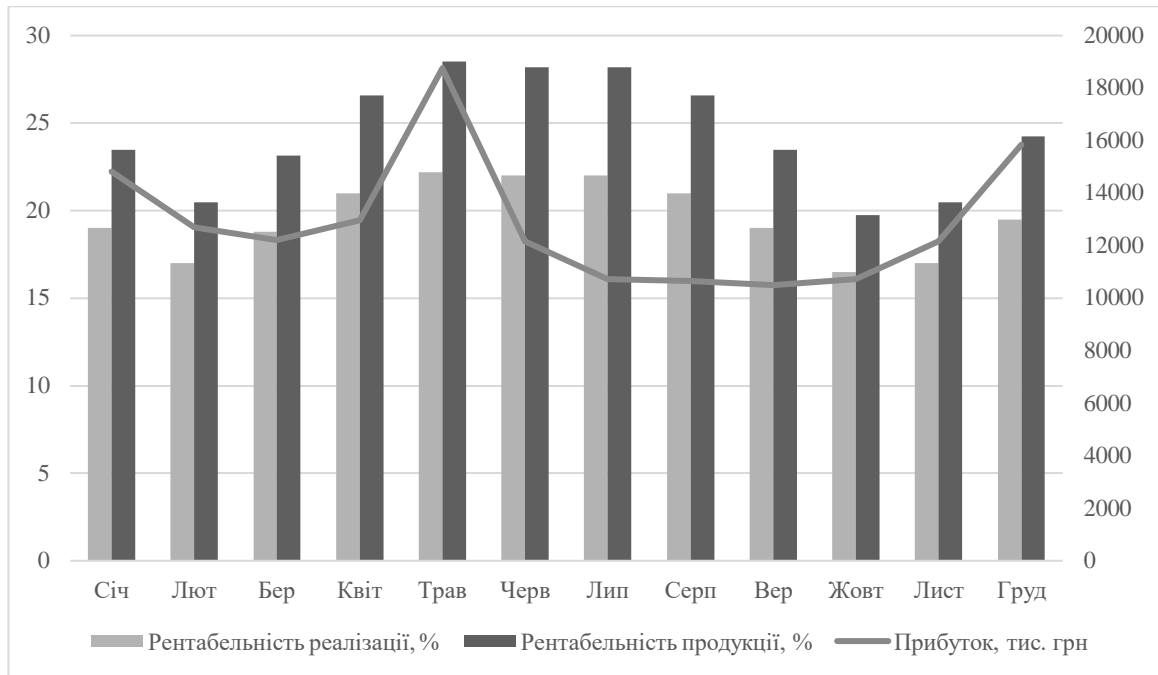


Рисунок 2.8 – Динаміка рентабельності продукції та реалізації за місяцями у 2023 році

Джерело: складено автором

Фінансові показники різко погіршуються в літні місяці. Уже в червні прибуток починає знижуватися, а в липні рентабельність реалізації падає до критичного рівня — близько 16%, при цьому прибуток не перевищує 10,5 млн грн. Це відображає неспроможність підприємства забезпечити економічну ефективність у період природного спаду надоїв та попиту. Навіть попри намагання використати запаси та продати продукти з тривалішим терміном зберігання, прибутковість залишається низькою. Така ситуація вказує на відсутність стратегії гнучкого цінового реагування та ефективного планування витрат у період зниження активності.

Із вересня спостерігається часткове відновлення: стабілізація погодних умов, перехід на стійлове утримання і посилення годівлі сприяють зростанню обсягів та ефективності. Прибуток у грудні знову зростає до 16 млн грн, а рентабельність

реалізації перевищує 23%, що підтверджує залежність підприємства від сезонного попиту й необхідність накопичення запасів у попередні місяці.

Все зазначене вказує на важливість комплексного підходу до планування, який має охоплювати як оптимізацію виробничих процесів, так і гнучке управління збутом і витратами. Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна дійти висновку, що ТОВ «Харківський молочний завод» продемонструвало здатність до адаптації в умовах кризового середовища, зокрема через оптимізацію чисельності персоналу, покращення продуктивності праці, зниження фондомісткості та часткову стабілізацію операційної ефективності. Разом з тим, наявні диспропорції у рівні простоїв, сезонні провали рентабельності та нестабільність логістичних витрат свідчать про те, що потенціал підприємства ще не реалізовано повною мірою.

2.4. Рекомендації щодо вдосконалення процесу бізнес-планування на ТОВ «Харківський молочний завод»

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності реалізації бізнес-планів на ТОВ «Харківський молочний завод» є оптимізація процесу виробничого планування. Аналіз, проведений у попередньому підрозділі, показав, що середнє річне відхилення між плановими й фактичними показниками обсягів виробництва становило 5–10%, що, хоча й вважається допустимим, свідчить про наявність потенціалу для підвищення точності планування. Ці розбіжності зумовлені як сезонною волатильністю, так і обмеженим контролем за виконанням плану в режимі реального часу. Наразі підприємство використовує базові інструменти бухгалтерського обліку на базі 1С, які не забезпечують оперативного аналізу виробничої динаміки, сценарного планування або детального контролю в реальному часі. У зв'язку з цим доцільно впровадити сучасні цифрові системи

управління, які охоплюють як рівень тактичного (погодинного або позмінного), так і стратегічного планування (тижневого, місячного, сезонного) й дозволяють формувати гнучкі виробничі графіки на основі фактичної завантаженості потужностей і ресурсної доступності.

Рекомендується впровадити автоматизовану систему оперативного контролю реалізації виробничого плану, зокрема через інтеграцію модуля MES (Manufacturing Execution System) або ERP-рішення з виробничим функціоналом.

Система MES дозволить контролювати хід виконання плану на рівні змін, ділянок, ліній та окремих одиниць устаткування, забезпечуючи повну прозорість процесу. Наприклад, у 2022–2023 роках спостерігалися значні відхилення між плановими і фактичними обсягами виробництва. Використання MES дозволить не лише фіксувати ці відхилення в режимі реального часу, але й виявляти їхню першопричину (збій обладнання, відсутність оператора, невчасне постачання тощо), що надає змогу миттєво адаптувати графік виробництва.

Крім того, MES допоможе знизити показник простоїв, оскільки система формує сигнал про перевищення допустимого простою, дозволяє реєструвати втрати часу та оцінювати продуктивність кожного етапу. Це безпосередньо вплине на зростання фондівіддачі, яка наразі не повністю стабілізована.

З іншого боку, ERP-система із вбудованим виробничим модулем дозволить інтегрувати виробництво з логістикою, фінансами й закупівлями. Наприклад, у разі дефіциту сировини система зможе автоматично перенести або скоригувати план виробництва, що мінімізує ризик зриву, як це спостерігалось у періоди сезонних піків. Також ERP дозволяє оцінити загальну ефективність плану на рівні прибутковості, що актуально в умовах коливань рентабельності.

З огляду на потреби підприємства й ресурсні обмеження, доцільно починати з впровадження локального MES-модуля, тобто системи управління виробництвом, встановленої на власних серверах підприємства. MES (Manufacturing Execution System) виконує роль посередника між ERP-системою та безпосередньо

виробничим обладнанням і забезпечує контроль за виконанням виробничих операцій у реальному часі. Серед ключових функцій MES — збір і обробка виробничих даних, моніторинг стану устаткування, контроль якості, управління змінами, контроль партій продукції, диспетчеризація процесів, а також оцінка продуктивності та аналіз KPI операторів.

У випадку ТОВ «Харківський молочний завод», впровадження локальної MES дозволить:

- скоротити відхилення між планом і фактом до 2–3% завдяки реальному часу фіксації збоїв і коригування планів;
- зменшити рівень простоїв через автоматичні повідомлення про затримки, фіксацію причин і підвищення відповідальності змін;
- підвищити фондівдачу, оптимізуючи завантаження ресурсів на основі моніторингу фактичної роботи обладнання;
- покращити оперативне планування, створюючи гнучкі графіки виробництва із урахуванням реальної наявності сировини, персоналу й техніки;
- зміцнити контроль якості та забезпечити простежуваність партій готової продукції — критично важливо для виробництва з рецептурним характером (глазуровані сирки, йогурти, можливе впровадження морозива).

На відміну від хмарних рішень, локальна MES гарантує конфіденційність даних, високу швидкість реагування й глибоку кастомізацію під специфіку підприємства. Це особливо важливо для харчової промисловості, де дані мають високий рівень чутливості, а вимоги до безпеки й контролю — надзвичайно жорсткі.

У короткостроковій перспективі MES забезпечить швидке зниження простоїв і втрат продуктивного часу. У середньостроковій — створить технологічну базу для інтеграції з ERP-системою, яка вже буде впроваджуватись як другий етап автоматизації та цифрової трансформації виробництва. ERP дозволить інтегрувати MES із закупівлями, фінансами, логістикою та стратегічним бюджетуванням,

формуючи єдину інформаційну інфраструктуру управління виробництвом на підприємстві.

Наступним кроком покращення ефективності виробничого планування має стати зниження рівня простоїв, які залишаються на підвищеному рівні навіть після відновлення виробничої активності. Коефіцієнт простоїв у 2022 році перевищував 5%, а в 2023 році зменшився лише до 4,1%, що майже вдвічі вище довоєнного рівня 2,2%. Це вказує на системну проблему втрати продуктивного часу.

Доцільно реалізувати внутрішню програму контролю простоїв із фокусом на виявлення їхніх причин (поломки, переналагодження, нестача матеріалів, відсутність персоналу) та формування превентивних заходів. Особливу увагу слід приділити ділянкам із високою частотою зупинок та часовим відрізкам доби, коли продуктивність є найнижчою. Впровадження щоденного електронного протоколювання простоїв у зв'язці з MES-системою дозволить зменшити час реагування на критичні збої та забезпечити прозорість відповідальності.

Також варто застосувати елементи внутрішньої мотивації: встановити допустимі ліміти простоїв для кожного підрозділу й запровадити бонуси за зниження втрат часу. Очікуваний результат — скорочення рівня простоїв до 2,5–3% упродовж року та відповідне зростання фондівіддачі, якого не вдалося досягти у 2022–2023 роках попри зростання обсягів виробництва. [51]

Окремої уваги потребує також оптимізація логістичних витрат, частка яких у загальній структурі собівартості продукції зросла з 3,7% у 2021 році до 4,9% у 2023 році (табл. 2.3). Зростання цієї частки частково зумовлено форс-мажорними обставинами, зокрема воєнними діями, які змінили логістику, ускладнили постачання, вплинули на інфраструктуру та зумовили нерівномірність географії поставок. Проте, саме в таких умовах потреба в оптимізації логістичних процесів стає ще більш нагальною, оскільки дозволяє частково компенсувати зростання витрат за рахунок внутрішньої ефективності. Зокрема, навіть незначне зниження

логістичних витрат може мати кумулятивний ефект, особливо в умовах загального тиску на собівартість через інфляцію та зростання енергетичних витрат.

З огляду на це, доцільно розглядати логістику не лише як автономну функцію, а як логічне продовження цифрової трансформації, розпочатої впровадженням MES. Інтеграція логістичних процесів з виробничими за допомогою спеціалізованих рішень, зокрема системи TMS (Transport Management System), дозволить досягти цілісного управління ресурсами на етапах: виробництво — пакування — складування — доставка. У поєднанні з MES, яка забезпечує контроль за виконанням виробничого плану, TMS стане продовженням інтегрованої платформи планування, яка враховує як виробничу динаміку, так і змінні зовнішні умови транспортування. [26, 41]

Для досягнення цього ефекту рекомендується:

- провести внутрішній аудит логістичних процесів, виявити надмірні витрати, простої транспорту, нераціональні маршрути та затримки у ланцюгах поставок;
- оптимізувати графік доставок, зменшивши кількість рейсів із неповним завантаженням за рахунок погоджених об'єднань поставок та прогнозованого попиту;
- впровадити TMS-систему з можливістю інтеграції з MES та ERP, що забезпечить автоматичне формування маршрутів, розрахунок витрат, контроль завантаження та графіків прибуття в режимі реального часу;
- розглянути варіанти логістичного партнерства з підприємствами регіону для кооперативного використання транспорту в зонах із нестабільною інфраструктурою;
- забезпечити навчання персоналу, відповідального за логістичне планування, для ефективного використання нових інструментів управління. [25]

Очікуваним результатом буде зниження логістичної складової собівартості до рівня 3,9–4,2%, покращення точності планування та своєчасності доставки, а також

зменшення непрямих втрат, пов'язаних із порушенням ритмічності виробництва та реалізації продукції. У стратегічній перспективі це також сприятиме підвищенню загальної операційної гнучкості підприємства, його здатності реагувати на непередбачувані події й підтримувати стабільність поставок навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Окремий напрямок удосконалення бізнес-планування стосується адаптації до сезонних коливань попиту, які характерні для молочної галузі. У літній період (липень–серпень) спостерігається зниження прибутковості, попри стабільне виробництво. Це зумовлено зменшенням споживчого попиту та накопиченням продукції на складах. Водночас у весняно-передсвяткові періоди прибутковість зростає завдяки поєднанню попиту та нижчої собівартості сировини.

Одним із способів стабілізації рентабельності протягом року може стати впровадження сезонної лінії охолоджених продуктів — зокрема, натурального морозива або нових видів глазуrowаних сирків із підвищеною доданою вартістю. Виробництво такої продукції влітку дозволяє ефективно використовувати надлишкове молоко, коли його закупівельна ціна мінімальна, і водночас відповісти на сезонний споживчий попит. За аналітичними оцінками, ринок морозива в Україні має стабільне зростання в літній період: попит зростає до 25–30% порівняно із зимовими місяцями. Навіть за консервативними оцінками, запуск сезонної партії у 30 тон дозволяє підвищити загальну рентабельність реалізації у липні з 15,0% до 18,9%, а прибуток — з 9300 тис. грн до 12650 тис. грн. Також зростають фондвіддача та продуктивність праці (див. таблицю управлінського моделювання). [38]

Таблиця 2.6 – Управлінське моделювання впливу запуску сезонного продукту на економічні показники ТОВ «Харківський молочний завод» (липень 2023 року)

Показник	Липень 2023 (без нового продукту)	Липень 2023 (з новим продуктом)	Зміна, %
Обсяг реалізації, т	680	710	104%

Собівартість продукції, тис. грн	52700	54150	103%
Виручка, тис. грн	62000	66800	108%
Рентабельність реалізації, %	15	18,9	126%
Чистий прибуток, тис. грн	9300	12650	136%
Фондовіддача (тис. грн/тис. грн основ. засобів)	3,3	3,6	109%
Продуктивність праці (т/працівника)	3,1	3,2	103%

Джерело: складено автором

Водночас варто враховувати ризики: основне обладнання, яке буде задіяне у виробництві морозива, може не використовуватись у зимовий період, що створює ризик простою виробничих ліній та нераціонального використання капіталу. Щоб зменшити цей ефект, доцільно:

- розглянути можливість використання морозильної лінії також для виробництва заморожених десертів або інгредієнтів для HoReCa;
- запланувати багатофункціональність обладнання для фасування інших продуктів (наприклад, йогуртів, сиркових паст);
- розробити інші продукти сезонного попиту, які матимуть триваліший термін реалізації (сухе молоко, вершки, сметана для індустріального споживання).

Таким чином, впровадження сезонного продукту не лише дозволить згладити коливання рентабельності, а й сприятиме диверсифікації продукції, гнучкішому використанню виробничих потужностей та підвищенню адаптивності підприємства до змін ринку. Це також відкриє нові можливості для створення доданої вартості в рамках існуючої інфраструктури. У комплексі з іншими заходами, така стратегія створює підґрунтя для стабільного функціонування підприємства протягом усього року та зниження ризиків, пов'язаних із сезонністю.

Висновки за Розділом 2

На підприємстві функціонує багаторівнева структура планування, яка включає стратегічне, тактичне та оперативне планування. Така структура сприяє досягненню узгодженості між довгостроковими цілями підприємства, поточними завданнями та доступними ресурсами, забезпечуючи при цьому гнучкість та адаптивність до динамічних умов зовнішнього середовища.

Підприємству вдалося частково стабілізувати фінансово-економічну ситуацію за рахунок ефективного використання людських і матеріальних ресурсів, удосконалення логістичних ланцюгів та активного реагування на сезонні зміни попиту. Суттєву роль у збереженні ефективності відіграло вдосконалення системи оперативного контролю за виконанням бізнес-планів, а також перехід до більш раціонального планування виробничих обсягів.

Водночас відзначається зростання тривалості простоїв обладнання, зниження рівня рівномірного завантаження виробничих потужностей, нестабільність логістичних маршрутів через зміну транспортної доступності, а також значні коливання рентабельності в залежності від сезонності та зовнішніх економічних чинників. В умовах обмеженого доступу до прогнозованого імпорту сировини та зростання витрат на енергоносії, ці фактори можуть мати критичний вплив на стабільність фінансових результатів у середньостроковій перспективі.

Впровадження інтегрованих цифрових платформ управління виробництвом і ресурсами (зокрема MES і ERP-систем) дозволить здійснювати оперативний моніторинг, контролювати ключові показники та автоматизувати процес ухвалення управлінських рішень. Рекомендації щодо створення системи сценарного планування базуються на прогнозах поведінки ринку, аналізі ризиків та моделюванні наслідків змін у середовищі функціонування. Удосконалення системи контролю за виконанням бізнес-планів пропонується здійснювати через

впровадження періодичного аудиту, індикаторного аналізу та системи КРІ на кожному рівні управління. Введення сезонних позицій та продуктів з підвищеною доданою вартістю є необхідним для згладжування сезонних коливань попиту. Розробити заходи з підвищення експортного потенціалу підприємства передбачає сертифікацію продукції відповідно до вимог ЄС, створення партнерських зв'язків із зовнішніми торговельними мережами та адаптацію пакування під експортні ринки.

Ефективне бізнес-планування відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування та розвитку молокопереробного підприємства в умовах нестабільного середовища. Удосконалення існуючої системи планування необхідно здійснювати через впровадження сучасних інструментів управління, що дозволить підвищити конкурентоспроможність, економічну гнучкість та адаптивність ТОВ «Харківський молочний завод».

ВИСНОВКИ

Бізнес-планування є основою управління діяльністю підприємства, що визначає його стратегію, забезпечує узгодженість між цілями розвитку та можливостями ресурсного забезпечення, дозволяє приймати зважені рішення в умовах динамічного ринку. Цей процес виконує як зовнішню комунікаційну функцію для залучення інвесторів, так і внутрішню – формує основу для організації виробничої, фінансової та кадрової політики підприємства.

Система бізнес-планування на підприємствах молочної галузі має власну специфіку. Вона враховує сезонні коливання виробництва, обмежені терміни зберігання продукції, залежність від цінової політики на сировину, потреби адаптації до змін у структурі споживчого попиту та підвищені вимоги до якості. Гнучке планування, яке передбачає оперативне коригування виробничих і збутових програм, стає критично важливим для збереження стійкості підприємства.

На підприємстві ТОВ «Харківський молочний завод» функціонує багаторівнева структура бізнес-планування, що включає стратегічні, тактичні та оперативні рівні. Така система забезпечує узгодженість між довгостроковими цілями та щоденними управлінськими рішеннями. Аналіз логіки формування цільових показників та способу їх розгортання в межах планових документів показав наявність загальної відповідності між стратегічними орієнтирами й тактичними діями, але водночас виявив і значний потенціал до підвищення гнучкості, адаптивності та збалансованості між планами та ресурсами. Застосування методів порівняльного аналізу, динаміки та темпів приросту дозволило глибше оцінити досягнуті результати та виявити вузькі місця в системі реалізації планових рішень.

У межах дослідження визначено вплив конкретних внутрішніх і зовнішніх факторів на виконання запланованих показників. Зокрема, критичними для

підприємства виявилися нерівномірність завантаження виробництва, сезонні піки та спад попиту, зміни вартості сировини, коливання транспортних витрат. Оцінка продуктивності праці, фондівіддачі, рівня простоїв, а також аналіз помісячних даних дали змогу встановити сталі закономірності й чинники ризику для виробничо-фінансової стабільності.

Цифрова трансформація планового процесу дозволяє підвищити прозорість управлінських рішень, забезпечує інтеграцію даних у реальному часі та оптимізацію розподілу ресурсів. Використання платформ MES та ERP дає змогу координувати роботу підрозділів і швидко реагувати на зміни. Впровадження системи сценарного планування, періодичного аудиту, KPI і індикаторного аналізу підвищує точність оцінки результатів та забезпечує обґрунтованість управлінських рішень. Розширення продуктової лінійки через впровадження сезонних позицій і продуктів із підвищеною доданою вартістю підвищує стійкість фінансових показників, а розвиток експортного напрямку сприяє зміцненню позицій підприємства на ринку.

Бізнес-планування на підприємствах молочної галузі з використанням сучасних технологічних підходів забезпечує ефективність діяльності, підвищує гнучкість у прийнятті рішень, мінімізує ризики та формує конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Формування ефективної системи бізнес-планування потребує системного підходу, залучення сучасних технологій управління, постійного аналізу ринку та врахування специфіки галузі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Bader A. An Assessment of the Effects of Enterprise Resource Planning Adoption in SMEs // *Journal of Enterprise and Business Intelligence*. 2022. № 2. P. 12.
2. Ferreira J., Marques C., Ferreira F., Jalali M. Business Planning as a Tool for Developing Start-Ups // *Journal of Innovation Management*. 2016. № 4(4). P. 1–17.
3. Gurău C., Ranchhod A., Hackney R. Customer-Centric Strategic Planning: Integrating CRM in Online Business Systems // *Information Technology and Management*. 2003. № 4. P. 199–214.
4. Henttu-Aho T. The role of rolling forecasting in budgetary control systems: reactive and proactive types of planning // *J Manag Control*. 2018. № 29. P. 327–360.
5. Karlsson T., Honig B. Judging a business by its cover: an institutional perspective on new ventures and the business plan // *Journal of Business Venturing*. 2009. № 24(1). P. 27–45.
6. Knott P., Thnarudee C. Strategic planning as inter-unit coordination: An in depth case study in Thailand // *Asia Pac J Manag*. 2022. № 39. P. 201–224.
7. Knyazev K. Business Planning and Feasibility Study of a Project // *Business Process Management* / Ed. by Springer. Berlin, Heidelberg : Springer, 2007. P. 1–16.
8. Mansoori Y., Lackéus M. Comparing effectuation to discovery-driven planning, prescriptive entrepreneurship, business planning, lean startup, and design thinking // *Small Bus Econ*. 2020. № 54. P. 791–818.
9. McGrath R. G., MacMillan I. C. Discovery driven planning // *Harvard Business Review*. 1995. July-August. P. 44–54.
10. McGrath R. G., MacMillan I. C. The entrepreneurial mindset: strategies for continuously creating opportunity in an age of uncertainty. Boston : Harvard Business School Press, 2000. 304 p.

11. Porter M. E. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York : The Free Press, 1980. 396 p.
12. Satish P. Implications of Disruptive ICT-Based ERP in Dairy Industry// ResearchGate. 2018. URL: https://www.researchgate.net/profile/Satish-Patel-10/publication/328450088_IMPLICATIONS_OF_DISRUPTIVE_ICT_BASE_ERP_IN_DAIRY_INDUSTRY/links/5bceef3c4585152b144ee153/IMPLICATIONS-OF-DISRUPTIVE-ICT-BASE-ERP-IN-DAIRY-INDUSTRY.pdf (дата звернення: 03.06.2025).
13. Schäffer U., Willauer B. Strategic Planning as a Learning Process // *Schmalenbach Bus Rev.* 2003. № 55. P. 86–107.
14. Wager S. A global DAM strategic planning methodology – FirmCo: Business strategy and goals // *J Digit Asset Manag.* 2010. № 6. P. 56–71.
15. Writing a business plan makes your startup more likely to succeed // Harvard Business Review. 2017. URL: <https://hbr.org/2017/07/research-writing-a-business-plan-makes-your-startup-more-likely-to-succeed> (дата звернення: 12.02.2023).
16. Арапова О. М. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // *Економіка: реалії часу.* 2013. № 1. С. 71–75.
17. Баглай Р. О. Призначення бізнес-планування / Р. О. Баглай // Економіка підприємства : курс лекцій. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20505/ (дата звернення: 04.03.2025).
18. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства // *Проблеми системного підходу в економіці.* 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
19. Борисова І. М. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві // *Актуальні проблеми економіки.* 2005. № 7. С. 116–120.

20. Бортнік С. М., Цимбалюк І. О., Волинець І. Г. Удосконалення методики аналізу та оцінки ризику в бізнес-плануванні підприємницької діяльності // *Internauka. Economic Sciences*. 2023. № 2. С. 175–185.
21. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства // *Науковий вісник Національного університету харчових технологій*. 2018. Вип. 4. С. 5–12.
22. Глушенкова А. А., Булахова К. А. Організація бізнес-планування на підприємстві // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 4. С. 48–52.
23. Гончаренко О. В. Сучасні підходи до бізнес-планування підприємницької діяльності // *Вісник економіки та управління*. 2020. № 3. С. 112–120.
24. Іваненко В. П., Коваленко О. М. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні аспекти // *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2022. Вип. 300–301. С. 89–96.
25. Керанчук Т. Л. Молочна галузь України: перспективи і проблеми розвитку // *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2017. № 3(08). С. 133–137.
26. Лишитися живим. Молочна галузь України під час війни // *Latifundist*. URL: <https://latifundist.com/spetsproekt/lyshytysya-zhyvym-molochna-galuz-ukrayiny-pid-chas-vijny> (дата звернення: 01.04.2025).
27. Лопатка К. А., Рогожина Д. Д. Бізнес-планування як ефективний інструмент реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства // *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 46–49.
28. Мельник Т. І. Методологія розробки бізнес-плану підприємства // *Економічні науки : збірник наукових праць*. 2021. Вип. 15. С. 45–52.
29. Методологічні положення державного статистичного спостереження «Надходження молочної сировини на перероблення та отримання з неї молочних продуктів» // Державна служба статистики України.

URL: https://ukrstat.gov.ua/metod_polog/metod_doc/2023/233/metod_233_2023.pdf (дата звернення: 01.04.2025).

30. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Концепція Державної цільової економічної програми розвитку тваринництва до 2033 року. URL: <https://minagro.gov.ua/news/koncepciya-programi-tvarinnictva-2033> (дата звернення: 01.03.2025).

31. Міщенко В. С. Вплив сезонності на виробництво продукції молочного скотарства // *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 18(17). С. 77–79.

32. Молочна галузь України: виклики й прогнози // AgroTimes. URL: <https://agrotimes.ua/article/molochna-galuz-vyklyky-j-prognozy/> (дата звернення: 18.03.2025).

33. Огляд ринку українського морозива на другому році війни // Delo.ua. URL: <https://delo.ua/business/oglyad-rinku-ukrayinskogo-moroziva-na-drugomu-roci-viini-vistacit-vsim-buv-bi-popit-419950/> (дата звернення: 20.04.2025).

34. Омельченко А. І. Інтегрований підхід до ситуаційного управління бізнесом в умовах війни // *Internauka. Economic Sciences*. 2023. № 2.

35. Оцінювання ризику стратегій розвитку підприємств молочної галузі // *Економіка та суспільство*. 2020. № 37.

36. Павлюк Л. В. Важливість бізнес-планування при прийнятті управлінських рішень // *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2020. № 17. С. 160–168.

37. Павлюк Л. В., Савош Л. В. Поняття та значення бізнес-планування для сучасних підприємств // *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2022. № 19. С. 205–209. URL: [https://URL.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-24](https://URL.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-24) (дата звернення: 13.04.2025).

38. Паламарчук В. О. Проблеми та перспективи розвитку молочної промисловості України в контексті адаптації до вимог ЄС // *Науковий вісник Подільського державного університету*. 2023. № 43. С. 240–248.

39. Перспективи стабілізації закупівельних цін на молоко // Асоціація виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/perspektivi-stabilizacii-zakupivelnih-cin-na-moloko> (дата звернення: 03.03.2025).

40. Петренко С. В., Мельник Т. І. Бізнес-планування у діяльності організації // *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 12. С. 45–58.

41. Підсумки другого дня конференції «Виклики, стратегії та інновації в молокопереробному бізнесі 2017» // Ukrainian Food Association. URL: <https://ufa.org.ua/konferencii/milk-2017> (дата звернення: 04.04.2025).

42. Простоєва О. Г. Бізнес-планування в епоху цифровізації // *Вісник післядипломної освіти. Серія : Соціальні та поведінкові науки*. 2023. № 23. С. 103–117.

43. Протасова Л. В. Аналіз виробництва молока та молочних продуктів в Україні // *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 1(25). С. 229–234.

44. Пугач О. М. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності підприємств // *Вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21(1). С. 256–265.

45. Рахман М. С., Гризо Д. А. Аналіз ринку молока та молочної продукції України // *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Економічна»*. 2021. Вип. 101. С. 59–60.

46. Ринок молочної галузі: стан та тенденції розвитку // *Економіка та суспільство*. 2023. № 37. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2182> (дата звернення: 01.03.2025).

47. Сидоренко М. І. Бізнес-планування розширення діяльності підприємства : матеріали конференції / *Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського*. Київ : КПІ, 2023. URL: <https://ela.kpi.ua/items/841b2caa-ac05-4e76-be5e-d00e97771baf> (дата звернення: 05.06.2025).

48. Судук О. Ю. Особливості бізнес-планування та експертизи проєктів в аграрній сфері України // *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. 2020. Вип. 4. С. 401–408.

49. ТОВ «Харківський молочний завод» // Listex.info. URL: <https://www.listex.info/company/харківський-молочний-завод> (дата звернення: 01.03.2025).

50. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ХАРКІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД" // Clarity Project. URL: <https://clarity-project.info/edr/36225466> (дата звернення: 01.04.2025).

51. Шевченко І. В. Особливості формування економічної безпеки підприємства // *Наука молода*. 2012. № 10. С. 18–23.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Щомісячна динаміка виручки, собівартості, прибутку та рентабельності продукції на ТОВ «Харківський молочний завод» у 2023 році

Місяць	Виручка, тис. грн	Собівартість, тис. грн	Прибуток, тис. грн	Рентабельність продукції, %	Рентабельність реалізації, %
Січ	78000	63180	14820	23%	19%
Лют	74750	62042,5	12707,5	20%	17%
Бер	65000	52780	12220	23%	19%
Квіт	61750	48782,5	12967,5	27%	21%
Трав	84500	65741	18759	29%	22%
Черв	55250	43095	12155	28%	22%
Лип	48750	38025	10725	28%	22%
Серп	50700	40053	10647	27%	21%
Вер	55250	44752,5	10497,5	23%	19%
Жовт	65000	54275	10725	20%	17%
Лист	71500	59345	12155	20%	17%
Груд	81250	65406,25	15843,75	24%	20%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої статистичної звітності ТОВ «Харківський молочний завод».

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 -Помісячна динаміка виготовлення, реалізації, обліку запасів і продуктивності праці на ТОВ «Харківський молочний завод» у 2023 році.

Місяць	Виготовлено, т	Запаси, т	Реалізовано, т	Чисельність персоналу, осіб	Продуктивність (виготовлено), т/особу	Продуктивність (реалізовано), т/особу
Січ	880	0	880	134	6,57	6,57
Лют	864	0	864	134	6,45	6,45
Бер	800	1,86	798,14	134	5,97	5,96
Квіт	784	3,89	780,11	134	5,85	5,82
Трав	960	0	965,75	133	7,22	7,26
Черв	680	5,34	674,66	132	5,15	5,11
Лип	600	6,21	593,79	132	4,55	4,50
Серп	624	4,1	619,9	131	4,76	4,73
Вер	720	3,3	716,7	133	5,41	5,39
Жовт	784	0,3	782,4	134	5,85	5,84
Лист	840	0	846,42	134	6,27	6,32
Груд	960	0	972,83	135	7,11	7,21

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Харківський молочний завод».

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 -Показники продуктивності праці персоналу ТОВ «Харківський молочний завод» за період з 2019 по 2024 рік (АВ — абсолютне відхилення від попереднього року; ТЗ — темп зміни до попереднього року, %.)

Показник и		1. Товарна продукція, тис. грн.	2. Середньооблікова чисельність, осіб:	промислово - виробничого персоналу	робочих	3. Річна продуктивність праці, тис.грн./особу:	одного працюючого	одного робочого
2019		760832,42		389,0	262,0		1955,87	2903,94
2020	Дані за рік	781440,00		450,0	389,0		1736,53	2008,84
	АВ	20607,58		61,0	127,0		-219,33	-895,10
	ТЗ (%)	103%		116%	148%		89%	69%
2021	Дані за рік	899153,92		375,0	345,0		2397,74	2606,24
	АВ	117713,92		-75,0	-44,0		661,21	597,40
	ТЗ (%)	115%		83%	89%		138%	130%
2022	Дані за рік	316161,86		173,0	134,0		1827,53	2359,42
	АВ	-582992,06		-202,0	-211,0		-570,22	-246,83
	ТЗ (%)	35%		46%	39%		76%	91%
2023	Дані за рік	756599,61		230,0	202,0		3289,56	3745,54
	АВ	440437,75		57,0	68,0		1462,04	1386,13
	ТЗ (%)	239%		133%	151%		180%	159%
2024	Дані за рік	820500,00		247,0	211,0		3321,86	3888,63
	АВ	63900,39		17,0	9,0		32,30	143,08
	ТЗ (%)	108%		107%	104%		101%	104%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «Харківський молочний завод».

Продовження додатку В

Таблиця В.2 -Річна продуктивність праці з урахуванням ІСЦ у 2019–2024 рр.

Показники		ІСЦ	Річна продуктивність праці з урахуванням інфляції , тис.грн./особу:	одного працюючого	одного робочого
2019		100%		1955,87	2903,94
2020	Дані за рік	103%		1681,71	1945,42
	АВ			-274,16	-958,52
	ТЗ (%)			86%	67%
2021	Дані за рік	110%		2187,72	2377,96
	АВ			506,01	432,54
	ТЗ (%)			130%	122%
2022	Дані за рік	121%		1515,61	1956,72
	АВ			-672,11	-421,24
	ТЗ (%)			69%	82%
2023	Дані за рік	152%		2165,90	2466,12
	АВ			650,28	509,40
	ТЗ (%)			143%	126%
2024	Дані за рік	159%		2089,35	2445,83
	АВ			-76,54	-20,29
	ТЗ (%)			96%	99%

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних підприємства та офіційної статистики Державної служби статистики України

ДОДАТОК Г

Таблиця Г.1 -Порівняння планових і фактичних обсягів виробництва на ТОВ «Харківський молочний завод» з урахуванням та без урахування ІЦН у 2019–2024 рр.

Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Плановий обсяг виробництва, тис. грн	817000,0	825632,3	967000,0	345181,7	836259,5	885000,0
Фактичний обсяг виробництва, тис. грн	760832,4	781440,0	899153,9	316161,9	756599,6	820500,0
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	389,0	450,0	375,0	173,4	229,5	246,5
ІСЦ	100%	103%	110%	121%	152%	159%
Плановий обсяг виробництва з урахуванням ІСЦ, тис. грн	817000,0	799566,4	882299,3	286267,8	550605,4	556638,8
Фактичний обсяг виробництва з урахуванням ІСЦ, тис. грн	760832,4	756769,3	820395,9	262200,9	498156,2	516070,2

Джерело: розраховано автором на основі внутрішніх даних підприємства та офіційної статистики Державної служби статистики України

ДОДАТОК Д

Таблиця Д.1 - Динаміка виручки, собівартості, прибутку та рентабельності на ТОВ «Харківський молочний завод» у 2019–2024 рр.

Рік	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Виручка, тис. грн	760832	781440	899153,9	316161,9	756599,6	820500
Собівартість, тис. грн	620000	630000	670000	280000	610000	670000
Прибуток, тис. грн	140832	151440	229153,9	36161,86	146599,6	150500
Рентабельність продукції, %	22,7%	24,0%	34,2%	12,9%	24,0%	22,5%
Рентабельність реалізації, %	18,5%	19,4%	25,5%	11,4%	19,4%	18,3%

Джерело: складено автором на основі внутрішньої статистичної звітності ТОВ «Харківський молочний завод».

ДОДАТОК Е

Таблиця Е.1 - Структура витрат на виробництво продукції за статтями витрат у 2021–2023 рр.

Рік	Тис. грн.			Структура, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Сировина	368500	154000	364500	55%	55%	60%
Електроенергія	67000	29000	80679	10%	10%	13%
Заробітна плата	134000	58818,67	82186,67	20%	21%	13%
Амортизація	8336,36	7255,6	6528,8	1%	3%	1%
Транспортні витрати	24500	13531	29875,1	4%	5%	5%
Інші витрати	67663,64	17394,73	46230,43	10%	6%	8%
Всього	670000	280000	610000	100%	100%	100%

Джерело: складено автором на основі внутрішніх фінансових даних ТОВ «Харківський молочний завод».