

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**ЗАЯРНА Єлизавета Андріївна**

**Бізнес-планування в управлінні організацією. /**  
**Business planning in the organization management**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи  
МЕН-41  
Є. А. Заярна

---

Науковий керівник:  
к.е.н., доцент Ж. Л. Крисько

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Сутність бізнес-планування в системі управління організацією.....	5
1.2. Методологія розробки бізнес-плану та його структура.....	11
Висновки до розділу 1.....	16
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....</b>	<b>18</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	18
2.2. Аналіз та оцінка бізнес-плану ПрАТ «Тернопільський молокозавод».....	24
Висновки до розділу 2.....	32
<b>РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД».....</b>	<b>34</b>
Висновки до розділу 3.....	45
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>47</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>50</b>

## ВСТУП

**Актуальність проблеми.** В умовах сьогодення особливо актуальною є проблема ефективного бізнес-планування, оскільки це один з найважливіших аспектів для управління будь-якою організацією, який допомагає забезпечити успішність її діяльності в довгостроковій перспективі. Перш за все, бізнес-планування дозволяє організації визначити майбутні цілі та побудувати стратегію розвитку, спрямовану на досягнення максимальних результатів, враховуючи ринкові умови та можливості. Також за допомогою бізнес-планування можна оцінити потенційні ризики та визначити оптимальні шляхи їх вирішення, щоб забезпечити стабільність діяльності організації та уникнути можливих проблем у майбутньому. Крім того, бізнес-планування допомагає організації залучати необхідні ресурси для розвитку своєї діяльності. Отже, для сучасних організацій все більшої актуальності набуває питання розробки та впровадження ефективного бізнес-плану для забезпечення високої конкурентоспроможності та економічного зростання.

**Аналіз останніх досліджень та наукових праць.** Питання ефективного бізнес-планування в управлінні організацією було та залишається актуальним для зарубіжних і вітчизняних науковців вже впродовж багатьох років. Базові положення бізнес-планування описані в наукових працях: М.Е. Портера, Ж.-Ж. Ламбена, М.Х. Мескона, З.Є. Шершньової та інших. Сутність бізнес-планування в системі управлінні організацією у своїх дослідженнях описували такі вчені як М.І. Мельник, В.В. Лаврук, Г.М. Тарасюк. Вітчизняні вчені Т.В. Ландіна та М.М. Будник у своїх роботах висвітлили методологію розробки бізнес-плану. Кандидат економічних наук, доцент Ж.Л. Крисько у своїх дослідженнях описала необхідність впровадження сучасних підходів до управління організаціями.

**Мета кваліфікаційної роботи.** Дослідити систему бізнес-планування в управлінні організацією на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

### **Завдання:**

- розкрити сутність бізнес-планування в системі управлінні організацією;
- охарактеризувати методологію розробки бізнес-плану та його структуру;

- дослідити організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- проаналізувати та оцінити бізнес-план ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення бізнес-планування для ефективного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Об'єкт дослідження** - бізнес-план ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Предмет дослідження** - теоретичні та практичні основи бізнес-планування в системі управління організацією.

**Методи дослідження.** В основу дослідження покладено діалектичний підхід до вивчення наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців з проблеми бізнес-планування в системі управління організацією, виявлення взаємозалежностей та тенденцій, що постійно змінюються в умовах сьогодення. У роботі використані методи аналізу та синтезу, застосований системний підхід до моделювання досліджуваних процесів.

**Практична значимість** результатів дослідження полягає у виробленні практичних рекомендацій з удосконалення бізнес-планування для ефективного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

**Апробація.** За результатами дослідження опубліковано тези доповідей на тему «Бізнес-планування в системі управління організацією» у Збірнику тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю «Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів» 4 травня 2023 року (м. Тернопіль, ЗУНУ, 2023).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

#### 1.1. Сутність бізнес-планування в системі управління організацією

Бізнес-планування – це процес розробки та обґрунтування реалізації певної підприємницької ідеї, що передбачає ретельний аналіз усіх аспектів майбутнього бізнесу (фінансових, ринкових, виробничих, організаційних) та вибір найкращих шляхів досягнення бажаних цілей. Бізнес-планування також дає можливість передбачити потенційні проблеми, що можуть виникнути в процесі реалізації ідеї та знайти найефективніші методи їх вирішення, шляхом прийняття правильних управлінських рішень, які забезпечать зниження ризиків.

Бізнес-план – це документ, що містить певну систему дій та заходів, спрямованих на забезпечення максимального прибутку від реалізації ідеї. Процес бізнес-планування включає в себе три етапи (рис. 1.1).

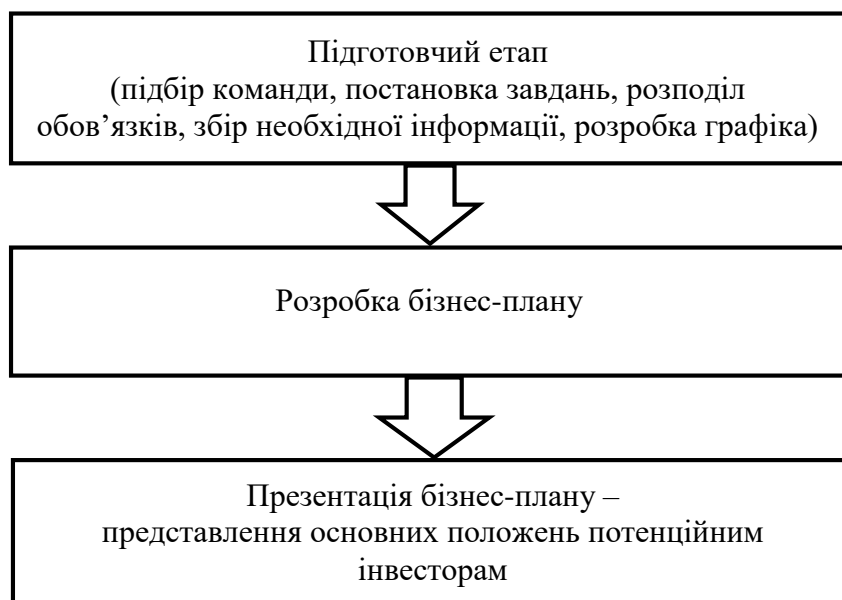


Рис. 1.1. Етапи бізнес-планування

Примітка. Сформовано автором на основі [30]

Метою бізнес-плану є планування та оптимізація діяльності підприємства, конкретизація стратегії розвитку і оцінка його фінансово-економічних результатів. Він також несе дуже важливе значення, адже визначає

життєздатність ідеї в умовах конкуренції, виявляє сильні і слабкі сторони, вказує орієнтир розвитку, забезпечує фінансову підтримку від зовнішніх інвесторів, аналізує перспективи та зменшує можливі ризики підприємницької діяльності.

Для складання бізнес-плану передусім необхідно визначити цілі організації, які розкривають її зміст, особливості, специфіку діяльності та очікувані результати. Внутрішні цілі допомагають сформулювати загальне бачення до чого прагне організація та відповідно до цього скласти ретельний план дій для досягнення успіху. Зовнішня ціль зосереджена на тому, щоб залучити майбутніх партнерів та інвесторів, переконавши їх у прибутковості бізнесу, адже вони мають впевнитись у надійності та ефективності проекту [9, с. 173].

В процесі бізнес-планування вирішується ряд стратегічних та тактичних завдань, основні з яких:

- оцінка стану підприємства (організаційно-управлінського, фінансово-економічного тощо);
- аналіз зовнішнього бізнес-середовища, сильних та слабких сторін діяльності підприємства;
- формування цілей та розробка стратегії задля забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку;
- визначення основних потреб та можливих джерел надходження усіх необхідних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових);
- оцінка фінансових результатів на перспективу, виявлення потенційних ризиків для підприємства;
- інформування усіх співробітників про цілі підприємства та засоби їх досягнення;
- розробка заходів для мотивації персоналу підприємства задля забезпечення ефективного виконання завдань [1, с. 158].

Усі завдання є взаємопов'язаними, тому важливо приділяти увагу кожному з них, щоб успішно втілити ідею в життя. Особливо важливим в бізнес-плані є концентрація саме фінансових ресурсів. Ретельне планування дає змогу в повній мірі проаналізувати всі аспекти майбутньої справи, збільшити капітал підприємства, укомплектувати основний персонал тощо.

Загалом бізнес-план виконує декілька основних функцій.

Перша функція розглядає бізнес-план як один з головних елементів стратегічного планування. Це є надзвичайно необхідним при створенні підприємства та виробленні нових напрямів діяльності адже дозволяє ретельніше розробити стратегію бізнесу.

Друга функція дозволяє за допомогою бізнес-плану оцінити можливості подальшого розвитку для нового напрямку діяльності та контролювати процеси, що відбуваються всередині підприємства. Тобто це розглядається як процес планування та ефективний інструмент внутрішнього управління.

Третя функція дає можливість заздалегідь передбачити потенційні загрози на шляху реалізації підприємницької ідеї та підготувати усі необхідні засоби для своєчасного реагування та усунення проблем.

Четверта функція допомагає вирішити проблему отримання кредитів, інвестицій, ресурсів та необхідних технологій для підприємства, тобто бізнес-план тут слугує інструментом для забезпечення фінансування.

П'ята функція розглядає бізнес-план як один з інструментів самонавчання, адже передбачає залучення працівників підприємства саме в процес розробки цього бізнес-плану, тим самим підвищуючи їх інформованість, кваліфікацію та сприяє мотивації для досягнення цілей [2, с. 247].

Тобто, можна вважати, що бізнес-план, по-перше, використовується для розробки концепції та стратегії бізнесу, аналізу основних аспектів діяльності підприємства та попередження помилок. По-друге, це слугує інструментом оцінки фактичних результатів діяльності за певний період. По-третє, бізнес-план це основний засіб залучення коштів.

Також є основні принципи бізнес-планування в системі управлінні організацією, серед яких: ініціювання, прогнозування, оптимізація, координація та інтеграція, впорядкування, безпека управління, контроль, навчання, документування [16, с. 267].

В мінливих умовах сьогодення варто також постійно уточнювати бізнес-план, адже деякі проблеми можуть бути вирішені саме шляхом приведення певних аспектів плану у відповідність до змін середовища. Варто періодично

досліджувати стан бізнесу та виявляти можливі перешкоди, аби реально оцінити фактичні результати діяльності підприємства та віднайти шляхи вдосконалення. Бізнес-план минулих років може показати наскільки результативним було впровадження та реалізація певної стратегії, що дозволить за потреби скорегувати її. Проаналізувавши фактичні результати порівняно з запланованими можна виявити сильні та слабкі сторони підприємства та використати це для усунення відхилень між показниками. Тобто, це все може слугувати засобом моніторингу усієї діяльності загалом.

Є два види бізнес-плану: по діючому підприємству та по новому (рис. 1.2).

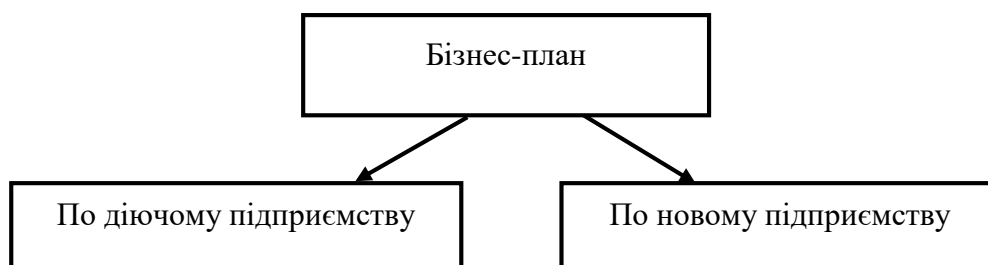


Рис. 1.2. Види бізнес-плану

Примітка. Сформовано автором на основі [1]

Бізнес-план по новому підприємству повинен складати кожен потенційний підприємець. У такому документі має міститися повна інформація про майбутній товар чи послугу, ринковий потенціал та можливу конкуренцію, усі необхідні для виробництва ресурси, необхідний та наявний капітал, очікувані результати діяльності на найближчі роки та заплановану оборотність засобів. Тобто, він включає інформацію про розвиток бізнесу і використовується для контролю діяльності.

Бізнес-план по діючому підприємству являє собою документ, який готує керівництво організації, що викупується. У ньому повинно бути докладно охарактеризоване минуле, дійсне та передбачуване майбутнє підприємства, міститись ретельний аналіз керівництва, матеріальних, фінансових, трудових і виробничих ресурсів, дані про поточний стан підприємства на ринку та усю минулу діяльність. Також повинні бути представлені докладні звіти про прибутки, збитки та баланс. Тобто, у цьому документі викладаються ідеї,



стратегія і поставлені задачі, по яких можна детально проаналізувати результати діяльності підприємства [7, с. 264].

Також бізнес-плани класифікуються за різними критеріями (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Класифікація бізнес-планів

Критерій	Види бізнес-плану
За видом проекту	Комерційно-виробничі, освітні, інвестиційні, організаційні, інноваційні
За тривалістю здійснення проекту	Короткострокові (до 3 років), середньострокові (3-5 років), довгострокові (більше 5 років)
За складністю	Прості, складні
За сферою бізнесу	Виробництво, будівництво, надання послуг, роздрібна та оптова торгівля, посередницька діяльність
За масштабами бізнесу	Малий, середній, великий
За характеристикою продукту бізнесу	Традиційний, принципово новий, споживчого або виробничо-технічного призначення
За аудиторією користувачів	Внутрішнього користування (робочий бізнес-план), зовнішнього користування (офіційний бізнес-план для потенційних інвесторів, кредиторів, органів державної влади)
За масштабом проблеми, яка вирішується	Локальний, концептуальний
За ситуаційними особливостями обґрунтування	Для реорганізації підприємства, фінансового оздоровлення підприємства, інноваційного проекту, диверсифікації діяльності

Примітка. Сформовано автором на основі [31]

Варто детальніше розглянути основні з них:

- комерційно-виробничий бізнес-план використовується для обґрунтування способів досягнення поставлених цілей для розвитку підприємства залучаючи при цьому найменші витрати, визначення фінансових та економічних показників на перспективу, визначення доцільності залучення зовнішніх інвестицій та ресурсів;

- інвестиційний бізнес-план застосовується з метою обґрунтування доцільності застосування нових технологій виробництва або будівництва нового об'єкта, які пов'язані безпосередньо з залученням інвестицій;

- бізнес-план фінансового оздоровлення дає докладну оцінку кризового стану підприємства та обґрунтовує основні параметри, необхідні для його фінансового оздоровлення;

- бізнес-план реорганізації підприємства має на меті обґрунтування доцільності злиття або ж поділу підприємств;

- бізнес-план диверсифікації розробляється для власників підприємства, котрі хочуть розширити свій бізнес, тому в такому документі обґрунтовується сумісність уже існуючих та нових сфер бізнесу [15, с. 134].

Загалом зміст бізнес-планів різноманітних видів визначається певними особливостями, які притаманні тому чи іншому бізнесу. До основних факторів впливу можна віднести:

- стан зовнішнього середовища підприємства;
- масштаби бізнесу;
- кількість наявних бізнес-ліній;
- характерні особливості продукції;
- основні джерела фінансування;
- наявність специфічних галузевих чинників [36, с. 64].

Бізнес-план необхідний всім, хто планує вкласти кошти у реалізацію якоїсь бізнес-ідеї. Всіх користувачів бізнес-плану можна розділити на дві цільові групи - внутрішню та зовнішню. Внутрішні споживачі – це ті зацікавлені особи, котрі вкладають свої кошти у реалізацію проекту та є учасниками цієї реалізації. Зовнішні користувачі – це такі зацікавлені особи, що лише вкладають кошти без будь-якої іншої участі [13, с. 352].

В Україні, на жаль, законодавство не передбачає обов'язковості розробки бізнес-плану, а отже цей документ для більшості підприємств є нетиповим. Серед підприємців досить поширена позиція, що заперечує необхідність розробки детального бізнес-плану, а в якості альтернативи застосовувати коротке техніко-економічне обґрунтування. Проте, якщо наша країна прагне приєднатись до європейської спільноти, покращити методи ведення бізнесу та підвищити стандарти якості продукції та послуг, варто все ж приділяти значнішу увагу цьому важливому аспекту планування всієї діяльності загалом. Тим

більше, це набуває все великого значення в умовах мінливого зовнішнього середовища, в якому функціонують підприємства, адже воно стає все більш невизначеним та динамічним [12, с. 118].

## **1.2. Методологія розробки бізнес-плану та його структура**

Вибір конкретного виду методики розробки бізнес-плану залежить від багатьох чинників, серед яких особливо важливими вважаються: мета розробки, обсяг необхідних інвестицій та специфіка потенційного інвестора, розмір майбутнього підприємства, вид підприємницької діяльності та особливості продукту, наявність конкурентів, місткість ринку збуту, перспективи зростання.

Звичайно, що кожний бізнес-план повинен бути унікальним, а методика розробки дає тільки загальні напрямки та основу. Проте, загалом цей документ потрібно розробляти за певними загальноприйнятими правилами:

- бізнес-план повинен бути лаконічним та поданим у формі, зручній для ознайомлення;
- він має складатись у вигляді конкретного плану дій з описанням усіх поступових кроків;
- бізнес-план має запевнити банк, що ви зможете в повній мірі та вчасно повернути кредит;
- бізнес-план має переконувати потенційного партнера у стабільності доходу від створеного бізнесу протягом довгого терміну;
- бізнес-план має показати інвесторам, що бізнес-ідея є життєздатною, що є можливість правильно організувати діяльність та забезпечити розвиток, тобто інвестиції не тільки повернуться, а ще й дадуть дивіденди;
- якщо бізнес-план буде складатись відповідним спеціалістом, ви повинні брати активну участь у його написанні, адже це схема вашої майбутньої діяльності, вам її реалізовувати, тому форма і наповнення мають давати уявлення про вас;

- написання бізнес-плану вимагає великої кількості заздалегідь зібраної інформації, тому варто приділити цьому час, детально все проаналізувати і лише тоді розпочинати створення проекту [20, с. 151].

Також бізнес-план повинен відповідати основним критеріям (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Основні критерії при розробці бізнес-плану

Критерій	Характеристика
Повнота	Має включати усі необхідні розділи, які найповніше відображають ідею
Корисність	Уся інформація має бути чіткою, не містити нічого зайвого, щоб вона давала зміст і не переобтяжувала сприйняття ідеї
Нейтральність	Всі переваги, недоліки та особливості бізнес- ідеї мають бути відображені з максимальною об'єктивністю
Реальність і достовірність	Документ має складатись на основі достовірної інформації, без навмисних викривлень параметрів для збільшення привабливості ідеї
Прозорість	Все має бути викладено логічно, послідовно та без прихованого змісту, щоб партнери чи інвестори могли все чітко обґрунтувати
Гнучкість	При мінливому навколишньому середовищі має бути змога корегування бізнес-плану з найменшими при цьому трудовитратами
Контролювання	Має виступати як інструмент контролю для відстеження відповідності фактичних показників плановим, дотримання усіх термінів та обсягів виробництва
Зрозумілість	Має бути написаний зрозумілою та доступною мовою з використанням прийнятої загальної термінології
Структурованість та компактність	Обсяг повинен бути оптимальним (не перевищувати 35-50 сторінок), інформація поділена на розділи
Наочність	Доцільно застосовувати графіки, таблиці та рисунки для наочного відображення показників, розрахунків та отриманих результатів

Примітка. Сформовано автором на основі [35]

Бізнес-план складають власне автори самої ідеї, при цьому вони можуть залучати менеджерів, маркетологів, фінансистів, юристів та спеціалістів інших сфер. Це можуть бути не тільки працівники підприємства, які мають необхідні знання та досвід, але й запрошені експерти та консультанти. Залучення сторонніх спеціалістів до розробки бізнес-плану має певні переваги, які пов'язані з реальнішою та об'єктивнішою оцінкою ідеї зі сторони, що може забезпечити вищий рівень довіри у потенційних партнерів чи інвесторів.

Бізнес-план може розроблятися одним із двох способів:

- базується на застосуванні стандартизованих таблиць з відповідною встановленою структурою викладу розділів бізнес-плану або відповідей на зазначений перелік питань;

- на основі індивідуального творчого підходу до написання бізнес-плану, який відповідає вимогам його авторів.

Оптимальним вважається метод, який поєднує обидва ці підходи, тобто дотримується встановлених стандартів, демонструючи при цьому унікальність.

Власне розробка бізнес-плану відбувається в три етапи, серед яких:

- підготовчий етап;
- безпосередня розробка бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану [30, с. 224].

Підготовчий етап розробки бізнес-плану повинен розпочинатись зі збирання всієї необхідної інформації, яка стосується майбутнього бізнесу, тобто формування відповідного інформаційного поля.

Інформаційне поле бізнес-плану являє собою певну сукупність документів чи даних різного характеру (економічного, науково-технічного, правового, соціального, політичного, комерційного), які формують усю потрібну для подальшого процесу запровадження бізнесу інформацію.

Сюди включають прогнози розрахунки та детальний аналіз за різними сферами діяльності підприємства, а саме: стан ринку та тенденції розвитку галузі, організація виробництва та управління, використання технологій, фінансове та ресурсне забезпечення діяльності, прогнозування комерційної доцільності та ефективності від реалізації ідеї, аналіз можливих ризиків.

Для опрацювання бізнес-плану зазвичай використовують такі джерела інформації:

- особистий досвід практичної діяльності;
- комунікація з потенційними постачальниками, споживачами, партнерами;
- відомості про конкурентів;
- інформація про стан і подальшу тенденцію розвитку галузі, в якій функціонуватиме майбутній бізнес;
- різноманітні аналітичні огляди ринкової та економічної ситуацій;

- матеріали різного характеру (інформаційно-комерційні, рекламні, науково-практичних конференцій, публікацій щодо підприємництва).

Також на цьому етапі відбувається підбір усіх виконавців, експертів, консультантів, які будуть залучені до проекту, постановка основних завдання та плану дій, розподіл обов'язків та відповідальності між виконавцями, складання графіка, згідно з яким повинні виконуватись певні види робіт.

Безпосередня розробка бізнес-плану включає в себе відповідну послідовність дій:

- оформлення титульного аркуша;
- написання анотації на проект;
- написання короткого змісту проекту;
- ретельний аналіз можливостей підприємства, перспективність галузі;
- опис майбутнього продукту чи послуги;
- збір та аналіз поточної інформації про ринок збуту;
- збір інформації про наявні та необхідні ресурси;
- розробка структури організації, необхідного правового забезпечення та детальних графіків реалізації проекту;
- визначення потреби в капіталі та можливості фінансування;
- визначення масштабності проекту, його спрямованості та розрахунок ефективності;
- визначення можливих ризиків і забезпечення гарантій;
- підбір усіх матеріалів і формування додатків.

Форма презентації бізнес-плану може відбуватись різними способами в залежності від декількох факторів: масштабності проекту, його характеру, віддаленості потенційних партнерів чи інвесторів, традицій та інших. Зазвичай практикуються випадки коли бізнес-план розсилається усім потенційно зацікавленим особам. Якщо ж відбувається усна презентація, то потенційних інвесторів запрошують на представлення, де власник або менеджер розповідає про проект та викладає основні положення бізнес-плану. При цьому використовуються різноманітні цифрові матеріали, графіки, схеми, плакати для наочної демонстрації розробок. Доповідач також відповідає на усі запитання, що

виникають стосовно проекту. Важливо, щоб в цій презентації брали участь усі автори бізнес-плану, адже потенційні інвестори мають отримати повну та чітку інформацію, яка повинна переконати їх в ефективності проекту та викликати довіру до майбутньої справи.

Міжнародним суспільством були прийняті основні методики оформлення бізнес-плану, які розроблялись під егідою Організації об'єднаних націй з промислового розвитку.

За стандартами ЮНІДО бізнес-план обов'язково повинен містити такі складові: резюме, опис компанії та галузі, в якій вона функціонує, опис майбутніх товарів чи послуг, детальний аналіз ринку та маркетингова складова, план по виробництві, організаційний та фінансові плани, оцінка ефективності та можливих ризиків проекту, додатки [46, с. 275].

Проте, міністерством економіки України були затверджені також і власні методичні рекомендації щодо розробки бізнес-плану [32]. Згідно з ними бізнес-план повинен містити наступні основні розділи (табл. 1.3).

*Таблиця 1.3*

### **Розділи бізнес-плану та їх склад**

<b>Назва розділу</b>	<b>Склад розділу</b>
Резюме	2-3 сторінки підсумкової інформації з основними результатами та висновками
Загальні положення	Основні відомості про організацію, види діяльності, характеристика продукту чи послуги
Маркетинговий план	Характеристика продукту чи послуги, галузевого оточення, аналіз ринку збуту та конкурентів, конкурентоспроможність, стратегія маркетингу, план продажів та необхідні витрати
Організаційний план	Організаційна структура та система управління підприємством, кадрова політика, основні партнери, логістична складова, запаси сировини, податкові виплати
Інвестиційний план	Календарні графіки та плани усіх виплат та амортизаційних відрахувань
Виробничий план	Опис виробничого циклу, стратегія забезпечення сировиною, державне та правове регулювання
Фінансовий план	Проектування грошових потоків, аналіз ефективності проекту, звіти про прибутки і збитки
Оцінка і страхування можливих ризиків	Аналіз потенційних ризиків, можливості їх виникнення та шляхи усунення, можливі збитки
Додатки	Фінансові звіти, висновки фахівців, рекламні брошури, угоди та контракти, витяги з законодавчих актів

Примітка. Сформовано автором на основі [46]

Структура бізнес-плану може змінюватись в залежності від типу організації чи складності поставлених завдань. Дуже важливо брати до уваги те, на кого розрахований документ (банк, пайовик, інвестор, партнер), адже цей фактор також впливає на особливості структури бізнес-плану. Склад та зміст ще може залежати від сфери у якій буде функціонувати бізнес, розміру бізнесу та необхідної суми засобів для організації діяльності, характеристик продукції чи послуг та певних стадій їх життєвого циклу. Також бізнес-план може створюватись з різним ступенем деталізації конкретних розрахунків у часовому просторі, що залежить від фінансових можливостей підприємства та різних зовнішніх ситуацій [35, с. 174].

Тобто, структуру бізнес-плану варто уточнювати для кожного окремого випадку, більш деталізуючи конкретні розділи чи, навпаки, коротко узагальнюючи інші. Але, незважаючи на це, важливим є правильно структурувати бізнес-план, тобто весь основний матеріал поділити на розділи та викладати у невеликі параграфи, чітко і лаконічно виділяти основні положення, дотримуватись логічної послідовності у поданні інформації, наводити лише актуальні та достовірні дані, наглядно ілюструвати все таблицями та схемами.

Детально розроблений бізнес-план є чи не основним елементом для досягнення успіху, адже він допомагає підприємству рости, займати нові позиції на ринку, бути конкурентоспроможним, готовим до різних викликів та планувати перспективи подальшого розвитку. Варто також пам'ятати, що це постійний документ, який потрібно систематично оновлювати, вносячи зміни, що пов'язані з внутрішніми і зовнішніми перетвореннями.

## **Висновки до розділу 1**

У ринковій економіці в наш час підприємці не зможуть досягти успіху без чіткого та ефективного планування своєї діяльності, включаючи постійний аналіз як ринку і конкурентів, так і власних перспектив, ризиків та можливостей.

Механізм управління діяльністю організації передбачає наявність детального бізнес-плану, який повинен бути економічно обґрунтованим та



враховувати стратегію розвитку, ресурсний потенціал та всі можливості реалізації.

Бізнес-план являє собою документ, що містить систему певних дій та заходів, які узгоджені з метою та ресурсами і спрямовані на отримання максимального прибутку від реалізації ідеї. Його метою є формування такої концепції розвитку, яка б могла аналізувати, оцінювати, контролювати та регулювати діяльність організації в невизначених та динамічних умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Розробка бізнес-плану дає можливість визначити потрібні фінансові затрати, очікувані прибуток та ефективність, термін окупності, передбачити потенційні проблеми та знайти ефективні шляхи їх вирішення, виявити сильні та слабкі сторони організації, оцінити конкурентоспроможність, забезпечити зовнішню фінансову підтримку та проаналізувати перспективи розвитку.

Є різні види бізнес-плану, призначення яких обумовлено різними факторами, серед них: ціль розробки, сфера діяльності, розмір підприємства, характеристика продукту чи послуги, масштаб проблеми, що вирішується тощо. Виявлено та описано завдання бізнес-плану, його функції та етапи розробки, які включають підготовчий етап, саме формування та презентацію.

Також розглянуто методологію розробки бізнес-плану. Звичайно, що кожний бізнес-план повинен бути унікальним, проте наведено правила, яких слід дотримуватись при написанні, та основні критерії, яким документ повинен відповідати. Структура може змінюватись в залежності від типу організації чи складності поставлених завдань, але потрібно дотримуватись основних методик оформлення, розроблених Організацією об'єднаних націй з промислового розвитку та міністерством економіки України.

Це все допомагає сформуванню чіткого бачення того, яким повинен бути бізнес-план, обрати найоптимальніший підхід для його розробки, який відповідатиме специфіці діяльності організації, та приймати лише правильні управлінські рішення, які забезпечать зниження можливих ризиків, підвищення ефективності функціонування та виявлять перспективи розвитку.

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було засновано 1957 року в місті Тернопіль за адресою вул. Лозовецька, 28. Спочатку виробничі потужності цього заводу були незначні, а загальний обсяг переробки молока становив приблизно 10 тонн в рік. Проте, згодом потреби у збільшенні потужності зросли, а тому 28 червня 1969 року в експлуатацію ввели новий завод «Тернопільський місьмолокозавод».

В 1987 році обсяг переробки молока становив вже 108 тонн в рік, що стало піком виробництва. Але у зв'язку з складною економічною ситуацією, що виникла у 1990-1999 роках, завод занепав та обсяги значно скоротились.

У 2000 році відбулась реконструкція заводу, а обсяги переробки молока сягали близько 300 тонн за день. Внаслідок цього діяльність заводу почала давати позитивні результати, асортимент продукції значно розширився, вдалось налагодити співпрацю з постачальниками сировини та відновити ринки збуту.

Вже у 2002 році завод зареєстрував торгову марку «Молокія». Керівництво підприємства активно зайнялося інноваційним розвитком заводу. В результаті чого у 2005 році розпочалась масштабна реконструкція, яка завершилася тільки в 2017 році. За цей час вдалось значно розширити асортимент продукції, відвоювати свої ринки, а також налагодити власну систему доставки сировини та дистрибуції. Тоді вперше в Україні було випущено молоко з йодованим білком та впроваджено інноваційну поглиблену очистку молока. Станом на сьогодні підприємство має свої торговельні представництва майже у всіх західних областях України, а також у Києві, загалом їх налічується 13. ПрАТ "Тернопільський молокозавод" також пройшов сертифікацію своїх виробничих потужностей, яка відбувалась згідно з усіма вимогами системи управління

безпекою, отримавши в результаті сертифікат «Standard ISO 22000 : 2005» та «ISO 9001:2009» [38].

Зараз можна з впевненістю стверджувати, що всі виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відповідають встановленим міжнародним стандартам, тобто є повністю безпечними для співробітників та якісними для виготовлення продукції. На заводі також впроваджено систему очищення молока з низькотемпературною пастеризацією за німецькими інноваційними технологіями - Fresh Milk Technology. На усіх товарах «Молокії» є детальна інформація, де зазначено з молока яких господарств вони виготовлені, а також можна побачити, що продукцію рекомендує Асоціація виробників молока та позиціонує її як найякісніший продукт, якому точно можна довіряти [18].

Організаційно-правова форма підприємства - приватне акціонерне товариство, статутний капітал якого поділений на певну кількість акцій, які засвідчують права та обов'язки усіх учасників цього товариства. Така колективна форма власності передбачає право найму робочої сили, а керівництво приймає всі важливі рішення на основі спільної співпраці [3, с. 215].

Основним видом діяльності ПрАТ „Тернопільський молокозавод” є переробка молока, яке продають товаровиробники та молокоздавці, на різноманітну класичну молочну продукцію, щоб забезпечити потреби населення. Виробництво усієї продукції відбувається згідно до затверджених технологічних умов та інструкцій.

Завод виготовляє досить широкий асортимент продукції, який налічує близько 100 найменувань. Загалом усю продукцію можна розділити на чотири основні групи:

- класична цільномолочна група, яка включає кисломолочний сир, молоко, сметану, йогурт, кефір та вершки;
- функціональна молочна група, до якої входять продукти, що збагачені комплексом біфідобактерій та йодованим білком;
- масло (вагове та фасоване);
- спеціальна група, яка включає технічний казеїн та кисломолочний сир для плавлення [38].

Розширивши свої можливості та отримавши більше якісної сировини, вдалось також оновити асортимент та випускати йогурти з різноманітними наповнювачами та смаками (горіхом і маком, зеленим чаєм, полуницею з м'ятою та інші), а також легкий кисломолочний напій - айран, який користується популярністю у тюркських народів.

Для того аби зробити продукцію безпечною, абсолютно все обладнання повністю автоматизоване. Контакт сировини та готової продукції з навколишнім середовищем обмежений аж до самого процесу упакування та фасування. Також, перед тим, як потрапити на виробництво, кожен співробітник щодня проходить обов'язковий санітарний огляд. Очистка молока відбувається за допомогою бактофуги, де механічним способом знищується 99% бактерій, що дозволяє в подальшому використовувати низькотемпературну пастеризацію, в результаті чого молоко за своїм складом залишається наближеним до свіжовидоєного. Далі уся продукція обов'язково проходить ретельну перевірку в лабораторіях за фізикохімічними показниками. А на складі, де зберігається готова продукція строго підтримуються відповідні температурні показники. Загалом, усі виробничі потужності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» сертифіковані міжнародною компанією BUREAU VERITAS, відповідно до вимог системи управління безпекою [22, с. 592].

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» діє лінійно-функціональна організаційна структура, яка досить ефективна та відповідає всім особливостям підприємства (рис. 2.1). Тобто структура є ієрархічною, включаючи в себе керівництво, відділи кадрів, виробництва, збуту, охорони праці, фінансів, логістики, планово-економічний відділ, інженерну та маркетингову служби.

Усі структурні підрозділи працюють у тісній взаємодії між собою, що допомагає забезпечити ефективне функціонування усього підприємства загалом. Директор здійснює функцію управління підприємством, він має широкі повноваження у питаннях організації та обслуговування підприємства, а також визначає кадрову, фінансову, інноваційну та інші політики компанії. Таким чином, підприємству властивий демократичний стиль управління, при якому

керівник особисто розподіляє роботу між співробітниками, а сам відповідно вирішує усі важливі питання, які стосуються діяльності організації.

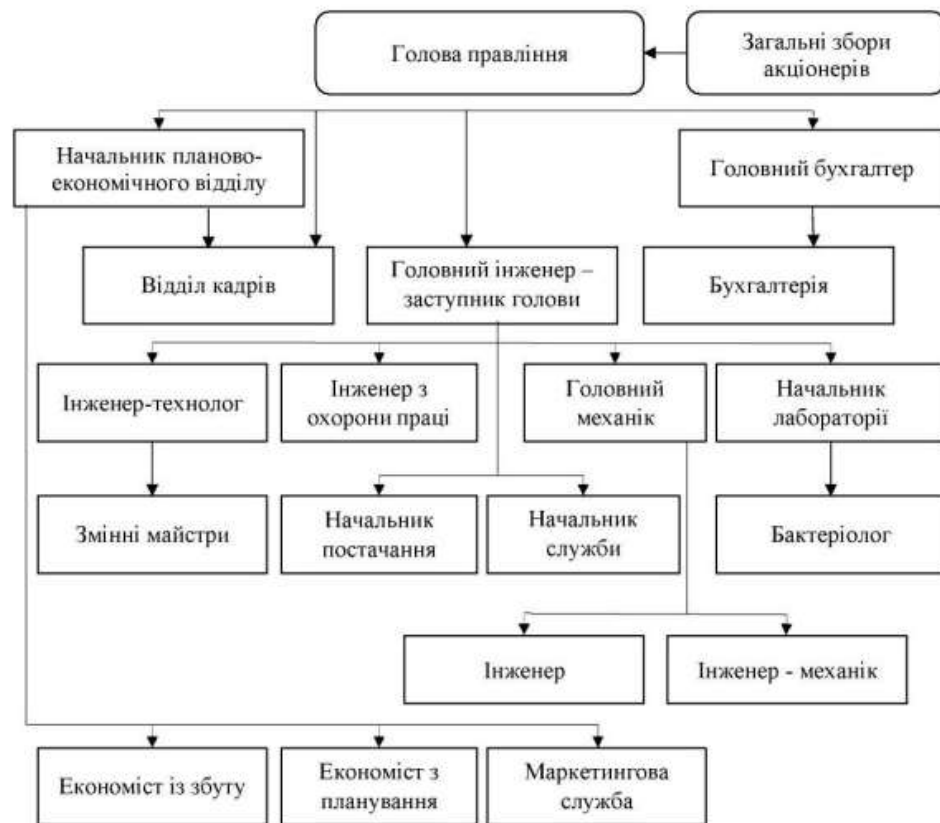


Рис. 2.1. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод»  
Примітка. Наведено за [38]

Найвищою ланкою управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є рада акціонерів, яка, в свою чергу, включає наглядову раду, ревізійну комісію та раду правління. Наглядова рада контролює діяльність виконавчого органу та визначає організаційну структуру. Ревізійна комісія контролює фінансову діяльність підприємства, а також повинна слідкувати за належним укладанням договорів, відповідно до усіх законів та за дотриманням статуту. До обов'язків ради правління входить організація виконання рішень, що приймаються на зборах.

Очолює ПрАТ «Тернопільський молокозавод» голова правління, якій підпорядковуються усі функціональні керівники. Основним обов'язком голови правління є відповідальність за діяльність підприємства загалом та за правильність реалізації рішень, що здійснюються керівниками. Усі функціональні керівники виконують певні функції, узгоджують рішення з

конкретними співробітниками, корегують їх та проводять оперативну роботу, підпорядковуючись при цьому голові правління.

Головний інженер підприємства слідкує за технічними процесами виробничо-господарської діяльності, тобто організовує та контролює роботу технологічного обладнання, а також несе відповідальність за його справність. Головний бухгалтер веде бухгалтерський облік підприємства, економічний аналіз його стану та надає статистичні квартальні звіти.

Керівник планово-економічного відділу відповідає за маркетинговий аспект підприємства та збутові процеси, а керівник відділу кадрів здійснює процеси найму, звільнення та підвищення співробітників.

Також на підприємстві впроваджена сертифікована система менеджменту якості, яка підтверджена відповідним сертифікатом ДСТУ ISO 9001, що засвідчує про відповідність діяльності до усіх вимог міжнародного стандарту.

Якщо ж проаналізувати фінансово-економічні результати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» станом на кінець 2022 року та порівняти їх з минулими роками, то можна зазначити, що підприємство постійно розвивається та розширює асортимент, тим самим позитивно впливаючи на свій економічний потенціал (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні показники фінансово-економічних результатів ПрАТ  
«Тернопільський молокозавод» за 2020-2022 роки**

Показники	Роки		
	2020	2021	2022
<b>Показники фінансових результатів</b>			
Чистий дохід від реалізації продукції	1 991 387	2 326 475	3 497 941
Собівартість реалізації	1 689 249	2 092 681	2 790 536
Валовий прибуток	302 138	233 794	707 405
Інші операційні доходи	4 808	1 568	13 917
Адміністративні витрати	40 711	47 558	67 280
Витрати на збут	130 184	138 585	287 950
Інші операційні витрати	39 315	44 782	28 071
Прибуток від операційної діяльності	96 736	4 437	338 021
Прибуток до оподаткування	58 064	-	242 948
Чистий прибуток	48 372	-	183 347

## Продовження таблиці 2.1

Показники фінансового стану підприємства			
Активи	856 423	958 019	1 278 427
Основні засоби	495 926	497 760	477 776
Дебіторська заборгованість	144 354	147 513	185 336
Запаси	90 109	131 526	222 198
Власний капітал	400 919	446 644	626 783
Довгострокові зобов'язання	193 724	104 670	155 876
Поточні зобов'язання	261 780	406 705	495 768
Довгострокові кредити банків	147 296	59 873	118 681
Короткострокові кредити банків	17 125	14 915	18 581

Примітка. Наведено за [38]

З наведених даних можна побачити позитивну динаміку зростання вартості активів підприємства. На початок 2020 року баланс становив 856 423 тис. грн., а вже наприкінці 2022 року – 1 278 427 тис. грн., тобто сумарний приріст склав 422 004 тис. грн. Збільшення основного капіталу показує, що підприємство здійснює модернізацію основних засобів та впроваджує інноваційні прогресивні технології у виробництво.

Якщо ж проаналізувати дебіторську заборгованість підприємства, то помітним є збільшення показника на 40 982 тис. грн. за період 2020-2022 років. Таке збільшення здійснює дещо негативний вплив на структуру капіталу, тому виникає необхідність вирішення цієї проблеми.

Так як підприємство орієнтується на нарощування виробничої діяльності, необхідним стає накопичення власних товарних запасів. З даних помітно, що відповідний показник у 2020 році складав 90 109 тис. грн., а на кінці 2022 року – 222 198 тис. грн., тобто загальний приріст склав 132 089 тис. грн.

Також варто врахувати наявність власного капіталу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який за період 2020-2022 років збільшився на 225 864 тис. грн., та поточних і довгострокових зобов'язань. Крім того, важливо врахувати наявність довгострокових та короткострокових кредитів банків, які коливаються, залежно від потреб підприємства. Можна помітити, що підприємство отримувало кредити протягом всього періоду, які були

використані на оновлення основних засобів, маркетингову політику для просування нових продуктів та навчання співробітників.

Якщо проаналізувати основні фінансові результати ПрАТ «Тернопільський молокозавод», то можна помітити, що за 2020-2022 роки чистий дохід від реалізації продукції збільшився з 1 991 387 тис. грн. до 3 497 941 тис. грн., тобто приріст складає 1 506 554 тис. грн. Також збільшилась собівартість продукції на 1 101 287 тис грн. Проте відповідно також і зросли адміністративні та збутові витрати. Чистий прибуток зріс з 48 372 тис. грн. у 2020 році до 183 347 тис. грн. у 2022 році, що свідчить про хорошу рентабельність діяльності підприємства.

Отже, загалом можна помітити зростання основних фінансово-економічних показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за останні роки, що є ознакою ефективності діяльності підприємства та збільшення конкурентоспроможності на ринках.

## **2.2. Аналіз та оцінка бізнес-плану ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

В ринковій економіці бізнес-план є надзвичайно корисним інструментом навіть для діючого підприємства. Він допомагає планувати майбутній розвиток, оцінювати фінансову стійкість, шукати нові можливості для зростання та контролювати діяльність підприємства загалом.

Також варто розуміти, що зовнішнє середовище мінливе, а отже потрібно регулярно планувати діяльність підприємства на найближчу перспективу, враховуючи потреби ринку. Пристосовуючись до змін, потрібно уточнювати можливість досягнення запланованих результатів, орієнтувати співробітників в якому руслі рухатись для досягнення цілей, виявляти найраціональніші шляхи розвитку та перспективи на ринку збуту. Слід враховувати й економічний аспект, аналізувати фінансове становище, оцінювати витрати та порівнювати ціни, щоб забезпечити прибутковість підприємства.



Бізнес-план також потрібний керівництву, щоб оцінювати ситуацію всередині підприємства, вживати необхідні заходи для вдосконалення організаційної структури та координувати діяльність з партнерами [40, с. 327].

За допомогою бізнес-плану можна оцінювати економічну ефективність підприємства, порівнюючи фактичні витрати з отриманими результатами, а також відстежувати тенденцію розвитку, аналізуючи показники різних років.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» діє досить ефективна організаційна структура, яка забезпечує цілісність при будь-яких зовнішніх чи внутрішніх змінах. Це сприяє оптимізації всіх робочих процесів, зниженню затрат та підвищенню продуктивності співробітників.

На підприємстві є чітко визначені обов'язки та відповідальність кожного співробітника, що допомагає уникнути дублювання функцій та забезпечує злагоджену та безперервну роботу:

- генеральний директор на основі інформації, яка надходить як із зовнішнього середовища, так і від внутрішніх систем та персоналу, вирішує усі важливі завдання організаційного характеру;
- збори акціонерів, як вищий орган управління, обирають раду директорів, затверджують положення про правління та річну звітність;
- ревізійна комісія контролює фінансово-господарську діяльність;
- допоміжні служби забезпечують стабільну роботу основного виробництва (котельня забезпечує гарячу воду та тепло, компресорний цех надає холод, який необхідний для зберігання сировини та готової молочної продукції);
- основне виробництво забезпечує безпосередньо виготовлення продукції та включає в себе багато структурних підрозділів, кожен з яких відповідає за конкретну діяльність (до основних фахівців входять апаратники, виробники заквасок, оператори дієтпродуктів, виробники масла, сиру, морозива та сметани). Всі операції на виробництві автоматизовані, а управління здійснюється автоматично за допомогою пультів, за яке відповідають висококваліфіковані спеціалісти;

- лабораторії відповідають за перевірку якості складу продукції та включають цілий штат фахівців з різних областей – мікробіологів, хіміків, експертів.

Також організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є досить гнучкою, що дозволяє забезпечити швидке реагування на внутрішні проблеми, зміни ринку та конкуренцію. Важливим є й відкриті зв'язки між керівництвом та співробітниками, що забезпечує ефективну комунікацію та готовність адаптації до змін.

Головою правління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» з 1999 року назначено Ковальчука Віталія Володимировича. Також представлені дані про володіння посадовими особами акціями станом на 2020 рік (табл. 2.2).

*Таблиця 2.2*

**Дані про володіння посадовими особами акціями  
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

<b>Посада</b>	<b>ПІБ</b>	<b>Відсоток від загальної кількості акцій</b>
Голова правління	Ковальчук Віталій Володимирович	34,30
Член правління	Барановський Сергій Степанович	34,16
Член правління	Величко Володимир Богданович	9,95
Голова Наглядової ради - акціонер	Кушнір Віктор Васильович	0,75
Голова Наглядової ради - акціонер	Ковальчук Валерій Володимирович	9,95
Голова Наглядової ради - акціонер	Ковальчук Ольга Михайлівна	4,41
Голова Наглядової ради - акціонер	Редько Василь Олександрович	0,58
Голова Наглядової ради - акціонер	Гуйда Вячеслав Миколайович	2,38

Примітка. Наведено за [38]

Загалом на підприємстві працює більш ніж 1 300 кваліфікованих працівників, з яких близько 63% - чоловіки, відповідно 37% - жінки, більшу частку складають люди віком від 30 до 50 років. Проте зараз спостерігається зростання чисельності працівників, яке пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва, відкриттям нових структурних підрозділів та розширення асортименту продукції.

Система оплати праці погодинна, є тарифні ставки для працівників основного виробництва та допоміжних служб, які залежать від розряду, та оклади для технічних інженерів, також впроваджена система преміювання. Середня заробітна плата персоналу значною мірою перевищує розмір мінімальної заробітної плати, встановленої законодавством України. Це свідчить про стимулювання діяльності працівників шляхом збільшення зарплатні та включення різних соціальних гарантій.

Одним з основних пріоритетів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є життя та здоров'я співробітників, тому усі проходять навчання з питань охорони праці, а також мають можливість проходити регулярні медичні огляди. Усі виробничі процеси влаштовані так, щоб мінімізувати будь-які ризики, обладнання проходить регулярні перевірки на справність та відповідає усім стандартам, а також впроваджуються сучасні безпечні технології виробництва. На підприємстві є внутрішня команда експертів з охорони праці, яка перевіряє відповідність усім внутрішнім та зовнішнім нормам.

Також ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проводить постійне навчання персоналу, адже це одна з обов'язкових умов забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Увесь персонал раз на півроку проходить атестацію, а для підвищення кваліфікації регулярно відвідує різноманітні семінари, конференції та тренінги.

Крім того, підприємство забезпечує рівні можливості у працевлаштуванні та надає робочі місця людям з інвалідністю. На даний момент їх кількість налічує 74 людини, які працюють у різноманітних напрямках.

Щоб краще проаналізувати діяльність ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було проведено SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також його зовнішні можливості й загрози (табл. 2.3). Було виявлено внутрішні переваги та позитивні аспекти, які допомагають досягненню цілей, внутрішні обмеження та недоліки, що перешкоджають діяльності, зовнішні фактори, які можуть бути перспективними для компанії та ті, які можуть негативно на неї вплинути.

Таблиця 2.3

**SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий асортимент продукції та постійне оновлення</li> <li>- доступні ціни</li> <li>- висока якість продукції, яка регулярно визнається на різних експертизах та конкурсах</li> <li>- висококваліфікований персонал</li> <li>- перше в Україні використання інноваційної німецької технології переробки молока "FRESH MILK"</li> <li>- практично повністю автоматизоване виробництво з постійною модернізацією</li> <li>- наявність прямих каналів збуту</li> <li>- відповідність виробничих потужностей усім міжнародним стандартам</li> <li>- хороша рекламна компанія, з регулярним проведенням акцій та дегустацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неможливість впливати на цінову політику</li> <li>- значні витрати для підтримання впізнаваності бренду</li> <li>- висока залежність від постачальників сировини</li> <li>- велика конкуренція на ринку</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення частки ринку</li> <li>- вихід на нові географічні ринки</li> <li>- збільшення асортименту продукції</li> <li>- застосування нових технологій виробництва</li> <li>- розвиток власної сировинної бази</li> <li>- використання нових рекламних каналів</li> <li>- розширення кола цільової аудиторії</li> <li>- підвищення впізнаваності бренду</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- погіршення економічної ситуації</li> <li>- нові законодавчі вимоги</li> <li>- вихід на ринок нових конкурентів</li> <li>- зниження попиту на продукцію</li> <li>- поява продуктів-замінників</li> <li>- зміна вподобань споживачів</li> <li>- підвищення цін на сировину та енергоресурси</li> </ul>

Примітка. Сформовано автором

Варто розглянути основні складові діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»:

- матеріально-технологічна складова: все обладнання автоматизоване, стороннє втручання у процес виробництва обмежене, що забезпечує практично повну ізоляцію продукту від зовнішнього середовища, тим самим забезпечуючи високу якість; наявність технічної бази для доставки сировини та спеціально облаштовані склади з відповідною температурою для зберігання готової продукції;

- фінансово-економічна складова: щорічне збільшення доходів підприємства може свідчити про раціональний розподіл усіх ресурсів та ефективну внутрішню і зовнішню фінансову складову;

- соціально-психологічна складова: плинність кадрів на підприємстві низька, наявний сприятливий клімат між співробітниками, достатня заробітна плата свідчать про те, що підприємству важливий людський ресурс [4, с. 168].

Провівши дослідження ринків збуту, можна зробити висновок, що продукція ПрАТ «Тернопільський молокозавод» охоплює дуже широке коло споживачів різних вікових груп, соціальних статусів та рівнів доходів.

Основними конкурентами ПрАТ «Тернопільський молокозавод» на ринку є інші підприємства з виготовлення молочних продуктів, а саме: ТОВ «Молочна компанія «Галичина», група компаній «Терра Фуд» – ТМ «Тульчинка» та ТМ «Ферма» та компанія «Люстдорф» – ТМ «Селянське».

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить в список десятки найбільших виробників молокопродуктів в Україні. Продукція підприємства представлена у всіх регіонах України, а також експортується в країни Європи, Америки, Африки та Азії [24, с. 10-12].

У своїй діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дотримується екологічних аспектів. Проводиться регулярна діагностика парових котлів, щоб регулювати та зменшувати викиди парникових газів. Проведено заміни ламп на енергозберігаючі, щоб економити електроенергію. Також проведено модернізацію виробничих дільниць та впровадження сучасного обладнання з системами контролю для ефективнішого використання води на підприємстві. За допомогою систематичного поводження з відходами мінімізуються витрати матеріалів та обсяги утилізації. Ще було встановлено пристрої компенсації реактивної потужності, які підвищують енергоефективність виробництва, тим самим економлять природні ресурси.

В ході діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовуються календарні графіки та плани усіх виплат та амортизаційних відрахувань. Наведено звіт про елементи операційних витрат за останні роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Звіт про елементи операційних витрат ПрАТ «Тернопільський  
молокозавод» за 2020-2022 роки**

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Матеріальні затрати	1 431 459	1 943 081	2 701 081
Витрати на оплату праці	194 494	197 281	306 530
Відрахування на соціальні заходи	42 352	42 884	66 268
Амортизація	62 098	69 180	71 887
Інші операційні витрати	165 478	44 109	28 071
Разом	1 895 881	2 296 535	3 173 837

Примітка. Наведено за [38]

Бачимо, що з кожним роком зі збільшенням обсягів виробництва зростають відповідно і витрати на забезпечення діяльності підприємства.

У виробничому плані ПрАТ «Тернопільський молокозавод» детально описаний весь процес виробничого циклу продукції, який включає основні характеристики: джерела постачання сировини, графік закупівель, тривалість повного виробничого циклу та етапи, які він проходить, усі залучені ресурси, обсяг необхідних виробничих потужностей, перевірка продукції на якість, процес фасування та умови зберігання готової продукції, вплив виробничих процесів на навколишнє середовище, визначення потреб ринку та мережі збуту.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» систематично проводить роботу з управління ризиками. Відбувається всебічна оцінка ризиків, які можуть негативно впливати на грошові потоки, фінансовий стан та виробничі показники.

Основні ризики та заходи з управління ними наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Основні ризики та заходи з управління ними на ПрАТ  
«Тернопільський молокозавод»**

Ризики	Заходи з управління ризиками
<b>Галузеві ризики</b>	
Ризики, пов'язані з залежністю від постачальників сировини	Впроваджено заходи із диверсифікації постачальників молока, налагодження зв'язків з фермерськими господарствами західних, східних та центральних регіонів
Ризики, пов'язані з цінами на сировину, інгредієнти та пакувальні матеріали	Оптимізація витрат, перегляд цін на сировину, закупівля імпортованих пакувальних матеріалів

## Продовження таблиці 2.4

<b>Правові ризики</b>	
Ризики податкового регулювання	Виконання вимог податкового законодавства, моніторинг змін і доповнень до законів, оцінка і прогноз впливу змін, орієнтація на співпрацю з державними органами
Ризики, пов'язані з безпекою та збереженням активів	Запровадження заходів щодо пропускового та внутрішньо-об'єктового режиму, системи фізичної та технічної охорони території підприємства, зокрема цілодобове відеоспостереження та укладання угод з підрозділами поліції охорони
Ризики, пов'язані з правовим регулюванням окремих видів діяльності	Продовження термінів дії спеціальних дозволів та ліцензій, контроль повного обсягу виконання плану робіт, визначених ліцензійними угодами
<b>Фінансові ризики</b>	
Валютні ризики	Щомісячний перегляд цін реалізації з врахуванням курсу валют
Ризики ліквідності	Систематичний аналіз дебіторської заборгованості та заходи щодо її зменшення, диверсифікація каналів збуту

Примітка. Сформовано автором

Формування планів (бюджетів) на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснюється на місячній основі. Для цього використовується відповідна форма, де зазначаються планові витрати на організацію процесу виробництва на місяць, куди включають ряд основних показників, серед яких: план закупок сировини, розрахунок допоміжних матеріалів, розрахунок планових витрат на паливно-енергетичні ресурси та технологічну воду, планова калькуляція продукції по видах, транспортно-заготівельні витрати, прогноз збутових витрат, прогнозний звіт про рух коштів, дохід по номенклатурних групах, розподіл прямих витрат, прогноз адміністративних, фінансових та загальновиробничих витрат, прогноз амортизації, поточного ремонту та обслуговування основних засобів, витрати на миючі засоби та лабораторні препарати, план продаж, собівартість реалізації та випуску та інші.

Якщо проаналізувати фінансові показники балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», наведені в таблиці 2.1, то можна зробити висновок про фінансову стійкість підприємства. Для нього першочерговим є наявність власних та позикових коштів для забезпечення фінансування діяльності, оптимізація витрат та отримання прибутку від реалізації продукції. Бачимо, що за останні роки

підприємство є рентабельним, що свідчить про ефективність та фінансову спроможність наявного бізнес-плану, а також про позитивну динаміку розвитку.

Отже, проаналізувавши та оцінивши основні характеристики та складові діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», можна зазначити, що виробництво досить прибуткове та перспективне, що свідчить про ефективне бізнес-планування в управлінні підприємством.

## **Висновки до розділу 2**

ПрАТ „Тернопільський молокозавод” – підприємство, що спеціалізується на виготовленні широкого асортименту різноманітної молочної продукції під торговою маркою «Молокія».

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до усіх вимог та міжнародних стандартів, використовує автоматизоване виробництво з впровадженням сертифікованих інноваційних технологій переробки молока під наглядом висококваліфікованих спеціалістів.

На ПрАТ «Тернопільський молокозавод» діє ефективна лінійно-функціональна організаційна структура, яка забезпечує цілісність при будь-яких зовнішніх чи внутрішніх змінах та сприяє оптимізації всіх робочих процесів, зниженню затрат та підвищенню продуктивності співробітників. Усі структурні підрозділи працюють у тісній взаємодії між собою, що допомагає забезпечити ефективне функціонування усього підприємства загалом.

Проаналізувавши основні фінансово-економічні результати ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2022 роки, можна помітити їх позитивну динаміку, що свідчить про постійний розвиток підприємства та розширення асортименту і є ознакою ефективності діяльності та збільшення конкурентоспроможності на ринках.

Кадрова політика підприємства досить ефективна, за останні роки спостерігається значне зростання чисельності працівників, яке пов'язане зі збільшенням обсягів виробництва. Керівництво застосовує різні методи стимулювання діяльності працівників, зокрема шляхом збільшення зарплатні та



включення різних соціальних гарантій. Також основними пріоритетами для підприємства є здоров'я співробітників та їх постійне навчання.

В ході дослідження було проведено SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який дозволив комплексно оцінити його сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. Крім того, було проведено аналіз ринку збуту та визначено основних споживачів продукції та конкурентів підприємства.

Було виявлено, що у своїй діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дотримується екологічних аспектів, використовує календарні графіки та плани усіх виплат та амортизаційних відрахувань, описує весь процес виробничого циклу продукції у виробничому плані, систематично проводить роботу з управління ризиками та здійснює місячні формування бюджетів.

Отже, ПрАТ «Тернопільський молокозавод» здійснює ефективне бізнес-планування в управлінні підприємством.

### РОЗДІЛ 3

## ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

Ключовим елементом успішного ведення бізнесу є ефективне планування підприємницької діяльності. Це допомагає визначити мету та способи її досягнення, виявити всі можливі ризики та заходи для їх запобігання, прорахувати всі необхідні ресурси та загалом розробити покроковий план для досягнення успіху та отримання максимального прибутку. Лише з чітким та детальним розрахунком можна виявити перспективи та розробити стратегічний план, щоб знизити рівень ризикованості майбутньої справи.

В сучасних умовах, коли зовнішнє середовище надзвичайно мінливе, відбувається стрімкий розвиток нових технологій, з'являється велика кількість товарів-замінників вже існуючим, а на ринок виходить все більше конкурентів, особливо важливим є ретельне бізнес-планування, яке б відповідало зовнішнім вимогам. Саме планування створює такі умови, які б могли забезпечити високу результативність, фінансову стійкість та платоспроможність підприємства [5, с. 85-88].

Часто при розробці бізнес-плану допускають чимало помилок, через що в результаті можуть зазнати труднощів. Звичайно, цього неможливо повністю уникнути, більше того, це необхідна частина процесу бізнес-планування, яка допомагає виявити всі недоліки ще до запуску проекту в дію. Через це бізнес-план потрібно ретельно аналізувати та залучати до цього зовнішніх експертів, щоб планування було ефективним.

Тому, при розробці бізнес-плану необхідно звернути увагу на декілька основних аспектів:

- оцінка ринку та аудиторії: якщо не провести аналіз ринкового середовища, це може призвести до того, що розроблений продукт чи послуга будуть неактуальними, не матимуть попиту на ринку або ж не будуть відповідати потребам цільової аудиторії;

- фінансовий план: потрібно чітко аналізувати всі фінансові питання, бути максимально реалістичним при прорахунках, враховувати всі навіть найдрібніші витрати, передбачити резерв на незаплановані витрати, враховувати зміну курсу та інші економічні показники;
- стратегія маркетингу: важливо розробити таку стратегію, яка б допомагала ефективно просувати продукт чи послугу, забезпечувала достатню присутність на ринку та хороший збут;
- оцінка конкурентів: не варто недооцінювати конкурентів, слід ретельно проаналізувати їх переваги та недоліки, аби розуміти в якому руслі слід рухатись, що можна у них навчитись та яких помилок можна уникнути і лише тоді можна забезпечити конкурентоспроможність свого продукту чи послуги на ринку;
- дослідження технічних питань: потрібно вивчити всі технічні питання, які стосуються виробництва, аби в процесі не виникало труднощів, які можуть призвести до затримки запуску проекту, зупинки під час якихось процесів та витрат часу і коштів на виправлення помилок;
- персонал: важливо сформувати команду з хороших спеціалістів та чітко розділити обов'язки кожного співробітника, адже якщо кожен буде виконувати свою функцію, вся робота буде йти злагоджено та по плану. Крім того, слід звернути увагу на підтримання сприятливого мікроклімату в колективі, мотивування та заохочення працівників, їх навчання та кар'єрне зростання;
- перевірка та аналіз результатів: потрібно завжди відслідковувати динаміку змін показників, проводити систематичний аналіз результатів та порівнювати їх з минулими роками. На основі цього слід переглядати і формувати подальший план дій, для корегування недоліків чи, навпаки, підтримання позитивного стану. Це все дозволить вчасно виявляти проблемні місця у діяльності та вчасно на них реагувати для забезпечення стабільності підприємства [23, с. 257-261].

Також не варто забувати про встановлення та дотримання усіх вимог та умов (це можуть бути терміни, графіки, фіксовані витрати, вимоги до якості), адже лише систематична та добре скоординована робота принесе позитивні результати. Крім того, повинна бути чітка мета, відповідно до якої необхідно

розробити план дій з вимірюваними результатами та здійсненими заданими параметрами.

При здійсненні планування часто допускається одна велика помилка – занадто велика пріоритетність короткострокових показників над довгостроковими. Звичайно, завжди є безліч термінових питань, які потрібно вирішувати за дуже короткий час, проте не варто забувати і про поставлені цілі, для досягнення яких потрібно працювати на майбутню перспективу. При розв’язанні дрібних невідкладних завдань не можна забути про найважливіше – загальний напрямок дій підприємства, мета, до якої воно прагне та довгострокові завдання. Тому керівникам потрібно завжди виділяти певну кількість часу саме для довгострокового планування, щоб підтримувати напрямок діяльності підприємства в правильному руслі [25, с. 91-96].

Також частою проблемою є застосування лише теоретичних підходів до планування, які базуються на різних наукових методах. Цього, на жаль, недостатньо для забезпечення ефективної діяльності, адже на практиці не завжди все працює і потрібно мати реальний погляд на стан речей.

Проаналізувавши маркетинговий план ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було виявлено управлінську проблему, що передбачає підвищення рівня лояльності споживачів до продукції підприємства. На основі цього було розроблено пропозиції щодо вирішення даної проблеми [41, с. 169-175].

Передусім потрібно визначити ряд основних задач, серед яких:

- збільшення кола споживачів;
- підвищення задоволення потреб споживачів;
- забезпечення свіжої продукції в магазинах на постійній основі;
- вдосконалення іміджу;
- безпосередня розробка програми лояльності.

В наш час люди мають вільний доступ до величезного потоку інформації через мережу Інтернет, де можна шукати необхідні дані та обмінюватись ними. Особливо актуальними є різноманітні соціальні мережі, які відіграють велику роль в житті людей та забирають значну кількість часу. Такі ресурси давно перестали нести лише розважальний характер, а стали потужними платформами

для ведення бізнесу та налагодження зв'язків з споживачами. Саме тому соціальні мережі зараз вважаються найефективнішим та найлегшим способом для активного просування продуктів та використовуються практично для будь-якого виду бізнесу, адже їхній функціонал містить великий спектр інструментів і можливостей.

Тому, однією з основних рекомендацій для забезпечення підвищення рівня лояльності клієнтів для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є активне використання найпопулярніших соціальних мереж, серед яких: Instagram, Facebook, Tik Tok, Telegram-канали та інші.

Реклама в Інтернеті має ряд переваг, серед яких: відносно невисока ціна, можливість відстежувати та контролювати ефективність, гнучкість, інтерактивний контакт з споживачами, чітка направленість і концентрація на цільову аудиторію, застосування різноманітних засобів впливу.

В наш час люди дуже часто дослухаються до думок інших і великий вплив на імідж підприємства справляють саме різноманітні коментарі, рекомендації та думки впливових людей у соціальних мережах, будь то блогери, відомі люди чи експерти у різних сферах. Тому, хорошим методом просування продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» буде співпраця, наприклад, з медичними експертами. Вони на своїх платформах могли б розповідати про молочні товари ТМ «Молокія», їхні переваги, корисні властивості та доведену якість, тим самим збільшуючи довіру споживачів і закликаючи їх скуштувати продукцію. Також вони допомогли б підключати більшу кількість людей до соціальних мереж компанії та заохочувати їх брати участь у різних конкурсах, які часто проводяться на офіційних сторінках. Крім цього, таку співпрацю можна укласти і з різними кулінарними блогами.

Ще одним ефективним способом просування для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» буде запуск іміджевої рекламної кампанії в мережах Instagram та Facebook, які користуються найбільшою популярністю нашої цільової аудиторії. Суть іміджевої реклами полягає в тому, що компанія не старається продати свій продукт напряму через рекламне оголошення, а показує та просуває саме нематеріальні особливості продукції. Основною ціллю є взаємодія з аудиторією

для підвищення впізнаваності бренду та формування лояльності до нього у споживачів. Це досить дієвий спосіб, адже він зорієнтований на вироблення позитивних емоцій у клієнтів, які асоціюють продукт з певним слоганом чи емоційним поштовхом. В такому випадку споживачі надають перевагу тій торговій марці, яка найбільше привернула увагу та запам'яталась.

Запуск такої реклами забезпечить ряд переваг, серед яких:

- підвищення брендованого трафіку (збільшення пошукових запитів по назві компанії чи торгової марки, відповідно і збільшення відвідуваності сайту);
- збільшення кількості потенційних споживачів;
- збільшення продажів;
- підвищення рівня лояльності споживачів.

При налаштуванні іміджевої реклами важливим є правильне визначення бюджету кампанії. Перш за все, його необхідно узгодити з фінансовим планом, який передбачає витрати на просування продукту та розрахувати яку частину коштів ми можемо витратити на запуск реклами.

Найкраще розписати бюджет на весь термін рекламної кампанії, оскільки він передбачає ряд переваг:

- сума бюджету буде конкретно встановлена, а отже система не зможе перевитратити її;
- загальні витрати будуть рівномірно розподілені по днях протягом усього зазначеного терміну;
- в такому випадку передбачається можливість встановлювати конкретний час для показу реклами, тобто можна підібрати час найбільшої активності цільової аудиторії.

Крім того, на офіційній сторінці можна оголосити конкурс на кращий відео-ролик для реклами. Таким чином можна отримати багато креативних ідей від людей, які потім використати за основу для рекламної кампанії, залучити багато нових споживачів, підняти активність у соціальних мережах та покращити процес взаємодії з клієнтами. За найкращі ролики можна надіслати в подарунок брендовану продукцію, що також може збільшити кількість потенційних споживачів та підвищити лояльність до компанії.

Також можна створити базу постійних клієнтів, які часто купують продукцію ПрАТ «Тернопільський молокозавод», що дасть можливість робити розсилки з актуальними оголошеннями та цікавими пропозиціями, акціями та новинками, а також дозволить отримувати зворотній зв'язок, який допоможе компанії вдосконалюватись. Крім того, таким клієнтам можна надсилати подарунки у вигляді знижок на день народження чи інші особливі дати та свята. Такі, здавалося б, дрібниці завжди викликають приємні емоції та формують любов і довіру до бренду. Таким чином можна втримати лояльних та важливих для компанії споживачів, постійно зацікавлюючи їх, та налагодити ефективну комунікацію з ними.

Отже, якщо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» використовуватиме у своїй діяльності запропоновані рекомендації, то це допоможе компанії сформувати сильну лояльність з боку споживачів, адже вони будуть відчуті емоційну прихильність до бренду, що на сьогоднішній день є дуже важливим показником. Такі клієнти забезпечать компанії довгостроковий прибуток, тому потрібно регулярно зацікавлювати їх.

Якщо ж розглянути кадрову політику та загальне управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Тернопільський молокозавод», то слід зазначити, що варто було б вдосконалити цей процес застосовуючи концепцію управління за цілями. Суть полягає в тому, щоб покращити зв'язки між цілями усіх ланок компанії, зокрема керівників і підлеглих, для спільної реалізації мети та підвищення ефективності діяльності. Тобто задачі, які стоять перед кожним співробітником повинні відповідати загальним цілям підприємства. При цьому важливо, щоб кожен був вмотивований та мав власні інтереси, адже тільки так можна забезпечити ефективне виконання завдань [6, с. 101-105].

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» доцільно було б трішки послабити контроль та дати більше незалежності співробітникам, але при цьому мотивувати їх та постійно навчати. В такому випадку керівнику потрібно буде лиш ставити кінцеву ціль перед персоналом, а вони самі будуть шукати шляхи для її досягнення, при цьому не перебуваючи під постійним контролем і працюючи на забезпечення довгострокових перспектив.

Такий підхід має ряд переваг, адже забезпечує підвищення ефективності діяльності за рахунок того, що кожен має чітке уявлення про свої інтереси та цілі компанії загалом, посилюється мотивація до праці за рахунок особистої зацікавленості кожного в успішності реалізації цілей. Також це значно покращує відносини між керівниками та їх підлеглими та вдосконалює систему оцінки і моніторингу результатів кожного співробітника.

Також варто було б переглянути і вдосконалити роботу з персоналом, адже це основний ресурс, який забезпечує діяльність компанії. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може стикнутися з проблемою, що стосується системи мотивації співробітників. Це пов'язано, перш за все, з тим, що вікова категорія працівників починає дещо змінюватись, а отже різняться і їхні пріоритети та інтереси.

Саме тому потрібно розробити нову систему мотивації, яка б враховувала цей фактор та передбачала індивідуальний підхід до конкретних груп людей, застосовуючи різноманітні психологічні аспекти у роботі з ними. До прикладу, для молодих співробітників важливим є можливість навчання, кар'єрного зростання, постійний розвиток та досягнення життєвого успіху. Для старших та досвідченіших працівників, які довгий час займають свої посади у компанії важливими є стабільність, визнання їхнього авторитету, щоб прислухались до їхньої думки та дотримувались загальних цінностей. Таким чином, потрібно враховувати ці особливості при розробці методів стимулювання та мотивації, щоб досягти якомога більшої продуктивності кожного із співробітників [10, с. 487].

Звичайно, це не обмежується лише віковим фактором, важливим є також матеріальне становище, сімейні обставини чи особисті якості працівника. Декому не так важливо отримати матеріальну винагороду, як привселюдну похвалу та визнання. Дехто хоче проявляти свою креативність у роботі, а іншим навпаки потрібні чіткі вказівки. Тому керівники та менеджери повинні вивчати кожного як особистість та підбирати особливий індивідуальний підхід до роботи з ними, що точно дасть кращі показники в майбутньому.

Це не означає, що керівники повинні задовольняти усі потреби та бажання працівників, навпаки, їм необхідно створити такі умови, за яких вони самі



зможуть їх задовольнити, маючи для цього всі можливості, а також як і мотивацію, так і обов'язки. Тому варто було б дотримуватись більш ліберальної кадрової політики, за якої персонал буде себе почувати вільніше, мати можливість подавати свої ідеї та брати участь у вирішенні різних питань, відчуваючи свою важливість. Проте не варто при цьому забувати про дисципліну та введення певних застережливих заходів для забезпечення цілісності колективу та належного функціонування компанії загалом.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» також варто було б звернути більше уваги на оперативне планування, зважаючи на динамічні та нестабільні умови ринкової економіки. Це допоможе забезпечити виконання важливих завдань в короткі терміни та швидко адаптуватись у випадку непередбачених змін.

Суть полягає в тому, що варто детально розробляти плани як цілого підприємства загалом, так і його підрозділів на короткі проміжки часу (це може бути певний виробничий період, зміна, доба, тиждень чи місяць). При цьому розроблення цих планів поєднується з питаннями організації їх належного виконання та регулювання [8, с. 253].

Оперативне планування реалізується за допомогою системи взаємодії політик, тактик, процедур, певних правил та бюджетів, що визначає основний зміст задач та є головним інструментом. Воно може застосовуватись до всіх сфер діяльності компанії: фінансове планування, план виробництва, маркетинговий та інвестиційний плани та інші.

Щодо структури управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод», то вона повинна відображати основні цілі та завдання компанії і підпорядковуватись потребам виробництва. А отже, слід дотримуватись певних принципів побудови, які передбачають оптимальний розподіл праці між керівниками та підлеглими, забезпечують нормальне навантаження та необхідний рівень кваліфікації, залежно від характеру роботи.

Щоб забезпечити ефективне виконання завдань кожною ланкою структури управління, потрібно при розподілі завдань та обов'язків враховувати особливості виробничих задач, схильність працівників, а також основну роль приділяти умовам праці, організації підготовки, навчання та підвищення

кваліфікації персоналу. Це все має відповідати як вимогам виробництва, так й індивідуальним потребам [52, с. 452].

У своїй діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може також використовувати функціонально-вартісний аналіз. Це особливо важливо при розробці та впровадженні на виробництво нових товарів та підвищенні технічного рівня підприємства. При цьому здійснюється пошук та аналіз граничних норм витрат потужностей та інших ресурсів для виготовлення нової продукції, пошук найоптимальніших технічних рішень та найефективніших умов їх використання. Це допомагає визначити зайві витрати на стадії виробництва, знайти шляхи зниження собівартості продукції та підвищення її якостей.

В сучасних умовах функціонально-вартісний аналіз не обмежується лише направленням на особливості продукції та технології для її виробництва. Важливе значення має також загальне зниження витрат, яке не пов'язане з економією безпосередньо ресурсів. Сюди можна віднести і реалізацію постачальницької та збутової діяльності, пошук споживачів і на відходи виробництва, а не лише на основний продукт. Всі ці заходи значно знижують загальні витрати.

Для ПрАТ «Тернопільський молокозавод», як і для будь-якого підприємства, важливим питанням є джерела фінансування. В ринкових умовах такими джерелами можуть бути як власні нагромадження, акції та облігації, так і позики, відсотки від грошей, вкладених до банків або ж позичених іншим підприємствам. Функціонально-вартісний аналіз надає значну допомогу при пошуку та визначення джерел фінансування та їх подальшого ефективного використання.

Таким чином, розвиток ринкової економіки веде до необхідності змін у процесі бізнес-планування, що вимагає розробки стратегії аналізу. Саме функціонально-вартісний аналіз може забезпечити ряд переваг, а саме:

- високий економічний ефект внаслідок функціонального підходу;
- комплексність, що передбачає розвиток підприємства в цілому;
- висока імовірність сталого розвитку підприємства без значних ризиків;

- охоплення багатьох стадій інноваційного процесу [49, с. 96].

Також при плануванні та загалом під час діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» варто застосовувати різні інформаційні технології. В наш час, з стрімким розвитком науки і техніки, важливо постійно вдосконалюватись та впроваджувати інновації для успішного функціонування підприємств. Це не лише полегшить роботу, а й дозволить ефективніше використовувати ресурси, зменшувати витрати та збільшувати продуктивність, підвищити конкурентоспроможність та покращити імідж [21, с. 65-68].

Мова йде не лише про технології, які використовуються під час виробництва продукції, а й про різноманітні комп'ютерні програми та системи для планування, управління, моніторингу та контролю діяльності. Сюди можна віднести і сучасні комп'ютерні системи бухгалтерського обліку, які допомагають при веденні і підготовці первинних документів, виконують облікові функції, формують довідки та звіти. Це значно полегшує фінансове планування, контроль фінансових потоків, виведення кінцевих балансів та порівняння результатів за різні роки. Крім того, такі системи допомагають уникнути помилок при обрахунку показників внаслідок автоматизації процесу, що є надзвичайно важливим при формуванні фінансової звітності підприємства. Основним є ще те, що вони мають надійну систему захисту інформації від стороннього доступу.

Також можна впровадити комплексну інформаційну технологію, щоб вдосконалити систему управління персоналом ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Адже з інформаційних технологій управління персоналом компанія використовує тільки програму «1С», де веде облік кадрів та їх склад, здійснює розрахунок заробітної плати персоналу і податків. Багато ж важливої документації ведеться в паперовому вигляді або в табличках в програмі Excel. Це значно ускладнює роботу, враховуючи те, що на підприємстві працює більше півтори тисячі осіб, адже такий масштаб інформації дуже складно аналізувати і систематизувати та витратно по часу. Більше того, є високий ризик недостовірності кінцевих результатів, що в свою чергу може призвести до помилкових управлінських рішень.

Саме тому ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонується використовувати в своїй діяльності управлінську систему «Enterprise Resources Planning», що є однією з зарубіжних систем, які використовуються в великих компаніях. Це потужний інструмент, який підвищує якість управління, допомагає у прийнятті ефективних стратегічних рішень на основі автоматизованої обробки необхідної інформації. Впровадження такої технології ведення діяльності забезпечить втілення стратегічних ініціатив підприємства в реальність, вдосконалить управлінські процеси, підвищить ефективність виробництва і продуктивність праці, а також скоротить витрати [2, с. 101-102].

«ERP» це модульна система, де всі компоненти взаємопов'язані та забезпечують комплексне дослідження, яке аналізує вплив одних показників на інші. Щодо управління персоналом, то відповідний модуль забезпечує автоматизацію обліку кадрів і виконує ряд обчислювальних процедур, що пов'язані з оплатою праці. При прийомі нового співробітника автоматично створюється його особиста картка, особовий рахунок та трудовий договір. Далі ж там здійснюються всі необхідні операції: облік зарплати, формування відпусток та різних звітів, реєстрація лікарняних листів, розробка графіків та режиму роботи, розрахунок різних утримань та виплат. Також туди автоматично враховані податки, відрахування до пенсійного фонду, профспілкові внески та інші трудові розрахунки. Це все утворює єдину базу документообігу підприємства.

Також для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» важливим є вдосконалити комплексне управління конкурентоспроможністю та виробити механізм її забезпечення для подальшого зростання. Для цього потрібно покращити систему управління конкурентоспроможності продукції та побудувати сучасний механізм організаційно-економічного забезпечення конкурентоспроможності компанії. Основним завданням є досягти максимальної ефективності функціонування підприємства та виробити високу цінність його продукції [11, с. 10-15].

Головним аспектом в механізмі забезпечення конкурентних переваг компанії є стратегічні цілі її розвитку, які є вихідним елементом управління

процесами забезпечення конкурентоспроможності і орієнтовані на зовнішні та внутрішні чинники. Сам механізм реалізується через управління чинниками на оперативному, тактичному і стратегічному рівнях. Важливо, щоб це все працювало комплексно в синергії з управлінням конкурентоспроможності самої продукції.

Серед методів управління конкурентоспроможністю варто використовувати оцінку досягнутого рівня, визначення його інтегрального показника, ідентифікацію перспектив розвитку та прогнозу оцінку. Щоб забезпечити розвиток конкурентоспроможності компанії та підтримувати досягнутий рівень потрібно вживати ряд заходів, серед яких: управління якістю, зниження витрат, вдосконалення інформаційної діяльності та системи маркетингу, технічне переоснащення, вдосконалення управління персоналом, вибір конкурентних стратегій та активізація інвестиційно-інноваційної діяльності компанії [19, с. 31-34].

Отже, якщо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» застосовуватиме розглянуті пропозиції вдосконалення бізнес-планування у своїй діяльності, то це забезпечить ефективне управління підприємством, яке допоможе у економічному зростанні, забезпеченні конкурентоспроможності та закріпленні позицій на ринку.

### **Висновки до розділу 3**

В сучасних умовах, коли зовнішнє середовище надзвичайно мінливе, відбувається стрімкий розвиток нових технологій, з'являється велика кількість товарів-замінників вже існуючим, а на ринок виходить все більше конкурентів, особливо важливим є ретельне бізнес-планування, яке б відповідало зовнішнім вимогам.

Часто при розробці бізнес-плану допускають чимало помилок, через що в результаті можуть зазнати труднощів. Тому важливо звернути увагу на декілька основних аспектів: оцінка ринку та аудиторії, фінансовий план, стратегія

маркетингу, оцінка конкурентів, дослідження технічних питань, персонал, перевірка та аналіз результатів.

Проаналізувавши маркетинговий план ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було виявлено управлінську проблему, що передбачає підвищення рівня лояльності споживачів до продукції підприємства. На основі цього було розроблено пропозиції щодо вирішення даної проблеми, а саме: активне використання найпопулярніших соціальних мереж, серед яких: Instagram, Facebook, Tik Tok, Telegram-канали та інші. Ще одним ефективним способом просування буде запуск іміджевої рекламної кампанії.

Якщо ж розглянути кадрову політику та загальне управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Тернопільський молокозавод», то слід зазначити, що варто було б вдосконалити цей процес застосовуючи концепцію управління за цілями, яка полягає у покращенні зв'язків між цілями усіх ланок компанії для спільної реалізації мети та підвищення ефективності діяльності.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» також варто було б звернути більше уваги на оперативне планування, зважаючи на динамічні та нестабільні умови ринкової економіки. Це допоможе забезпечити виконання важливих завдань в короткі терміни та швидко адаптуватись у випадку непередбачених змін.

Також при плануванні та загалом під час діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» варто застосовувати різні інформаційні технології. Це не лише полегшить роботу, а й дозволить ефективніше використовувати ресурси, зменшувати витрати та збільшувати продуктивність, підвищить конкурентоспроможність та покращить імідж.

Саме тому однією з пропозицій для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є використання в своїй діяльності управлінської системи «Enterprise Resources Planning». Це потужний інструмент, який підвищує якість управління, допомагає у прийнятті ефективних стратегічних рішень на основі автоматизованої обробки необхідної інформації.

Отже, використовуючи дані пропозиції можна вдосконалити бізнес-планування для ефективного управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

## ВИСНОВКИ

В наш час в умовах ринкової економіки неможливо досягти успіху без детального та ефективного планування своєї діяльності, яке повинно також включати постійний аналіз ринку, конкурентів, власних перспектив, ризиків та можливостей. Тому розроблено механізм управління діяльністю організації, що передбачає наявність детального бізнес-плану, який повинен бути економічно обґрунтованим, враховувати стратегію розвитку, ресурсний потенціал та всі можливості реалізації.

Бізнес-план – це документ, що містить систему певних дій та заходів, які узгоджені з метою та ресурсами і спрямовані на отримання максимального прибутку від реалізації ідеї. Його основною метою є формування такої концепції розвитку, яка б могла аналізувати, оцінювати, контролювати та регулювати діяльність організації в невизначених та динамічних умовах внутрішнього та зовнішнього середовища.

Розробка бізнес-плану дає можливість визначити потрібні фінансові затрати, очікувані прибуток та ефективність, термін окупності, передбачити потенційні проблеми та знайти ефективні шляхи їх вирішення, виявити сильні та слабкі сторони організації, оцінити конкурентоспроможність, забезпечити зовнішню фінансову підтримку та проаналізувати перспективи розвитку. Етапи розробки включають підготовчий етап, саме формування та презентацію.

Кожний бізнес-план повинен бути унікальним, проте наведено правила, яких слід дотримуватись при написанні, та основні критерії, яким документ повинен відповідати. Структура може змінюватись в залежності від типу організації чи складності поставлених завдань, але потрібно дотримуватись основних методик оформлення, розроблених Організацією об'єднаних націй з промислового розвитку та міністерством економіки України.

Об'єктом дослідження було обрано ПрАТ «Тернопільський молокозавод» – підприємство, що спеціалізується на виготовленні широкого асортименту різноманітної молочної продукції під торговою маркою «Молокія».

В ході дослідження було виявлено, що на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» діє ефективна лінійно-функціональна організаційна структура, яка забезпечує цілісність при будь-яких зовнішніх чи внутрішніх змінах та сприяє оптимізації всіх робочих процесів, зниженню затрат та підвищенню продуктивності співробітників. Усі структурні підрозділи працюють у тісній взаємодії між собою, що допомагає забезпечити ефективне функціонування усього підприємства загалом.

Також був проведений аналіз основних фінансово-економічних результатів компанії за 2020-2022 роки, з якого можна зробити висновок про позитивну динаміку діяльності. Це свідчить про постійний розвиток підприємства та розширення асортименту, що є ознакою ефективності діяльності та збільшення конкурентоспроможності на ринках.

Проаналізувавши кадрову політику підприємства, можна сказати, що вона досить ефективна. В зв'язку зі збільшенням обсягів виробництва за останні роки можна помітити значне зростання чисельності працівників. Керівництво застосовує різні методи стимулювання діяльності працівників, зокрема шляхом збільшення зарплатні та включення різних соціальних гарантій. Крім того, для підприємства основним є здоров'я співробітників та їх постійне навчання.

В ході дослідження також було проведено SWOT-аналіз діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод», який дозволив комплексно оцінити його сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози. Крім того, було проведено аналіз ринку збуту та визначено основних споживачів продукції та конкурентів підприємства.

Було виявлено, що у своїй діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дотримується екологічних аспектів, використовує календарні графіки та плани усіх виплат та амортизаційних відрахувань, описує весь процес виробничого циклу продукції у виробничому плані, систематично проводить роботу з управління ризиками та здійснює місячні формування бюджетів.

На основі результатів аналізу для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було розроблено рекомендації щодо вдосконалення бізнес-планування для ефективного управління.



В ході аналізу маркетингового плану було виявлено управлінську проблему, що передбачає підвищення рівня лояльності споживачів до продукції підприємства. На основі цього було розроблено пропозиції щодо вирішення даної проблеми, а саме: активне використання найпопулярніших соціальних мереж в якості реклами та постійне впровадження різноманітних конкурсів, акцій та рекомендацій для споживачів. Ще одним ефективним способом просування буде запуск іміджевої рекламної кампанії.

Щодо кадрової політики та управління внутрішнім середовищем ПрАТ «Тернопільський молокозавод» розроблено пропозицію запровадити концепцію управління за цілями, яка полягає у покращенні зв'язків між цілями усіх ланок компанії для спільної реалізації мети та підвищення ефективності діяльності. Також варто було вдосконалити роботу з персоналом та розробити нову систему мотивації, яка б передбачала індивідуальний підхід до конкретних груп людей.

Для забезпечення виконання важливих завдань в короткі терміни та швидкої адаптації у випадку непередбачених змін варто було б вдосконалити процес оперативного планування. Також у своїй діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» може також використовувати функціонально-вартісний аналіз, який особливо важливий при розробці та впровадженні на виробництво нових товарів та підвищенні технічного рівня підприємства, а також при пошуку та визначенні джерел фінансування.

Застосування різних інформаційних технологій дозволило б ефективніше використовувати ресурси, зменшити витрати, збільшити продуктивність та підвищити конкурентоспроможність. Саме тому однією з пропозицій для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є використання в своїй діяльності управлінської системи «Enterprise Resources Planning». Це потужний інструмент, який підвищує якість управління, допомагає у прийнятті ефективних стратегічних рішень на основі автоматизованої обробки інформації.

Отже, якщо ПрАТ «Тернопільський молокозавод» впровадить в свою діяльність наведені пропозиції щодо вдосконалення бізнес-планування, то це дозволить забезпечити високий рівень конкурентоспроможності, стабільний розвиток та економічне зростання компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л.Г. Підготовка бізнес плану: Практикум. Л.Г. Агафонова, О.В. Рога. К.: «Знання», 2008. 158 с.
2. Алексеєва М.М. Планування діяльності фірми: навч. посіб. Київ: Фінанси і статистика, 2011. 247 с.
3. Баєва О. В. Основи менеджменту: практикум: [навчальний посібник] О.В. Баєва, Н.І. Новальська, Л.О. Згалат-Лозинська. К.: Центр учбової літератури, 2007. 215 с.
4. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз — основа формування маркетингових стратегій: навчальний посібник. Київ, 2015. 168 с.
5. Беник Н. Г. Поняття і сутність категорії "адаптація підприємств": збірник наукових праць. 2012. № 3 (15). С. 85-88.
6. Білошкурська Н. В. Моделі адаптивної поведінки та їх роль у формуванні економічної безпеки підприємства: актуальні проблеми економіки. 2010. № 12 (114). С. 101-105.
7. Варналій З.С., Васильців Т.Г., Лупак Р.Л., Білик Р.Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності: навч. посіб. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.
8. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навчальний посібник. Київ, 2014. 253 с.
9. Васильців Т.Г., Качмарик Я.Д., Блонська В.І., Лупак Р.Л. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: Знання, 2013. 173 с.
10. Винагородський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.. Управління персоналом. 2-ге видання: навч. посібник. К. : Центр учбової літератури. 2019. 487 с.
11. Вініченко І.І. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 23. С. 10-15.
12. Гетьман О.О. Економіка підприємства: навч. посіб. [2-ге вид.]. К.: Центр учб. л-ри, 2010. 118 с.

13. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: Підручник для студ. Вищих закладів освіти. Л.: Магнолія плюс, 2004. 352 с.
14. Господарський Кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
15. Гуменюк В.Я., Юрчик Г.М. Планування та організація виробничої діяльності підприємства. Навч. посібник. Рівне: НУВНГ, 2010. 134 с.
16. Гуторова О. О. Менеджмент організації: навч. посібник .Х.: Харк. нац. аграр. ун-т, 2017. 267 с.
17. Дикань Н.В., Борисенко І.І.. Менеджмент: навчальний посібник. 2014. 371 с.
18. Дроздова В.А., Векшина А.П Розвиток молокопереробної галузі: сьогодення та перспективи. Науковий вісник Ужгородського національного університету 2018. Випуск 22, частина 1. URL: [http://www.visnyk-ecnom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_1\\_2018ua/23.pd](http://www.visnyk-ecnom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/23.pd)
19. Єрьоменко Н. Ю. Конкурентні переваги підприємства. Управління розвитком. 2014. № 13. С. 31-34.
20. Жуков В.В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. Причорноморські економічні студії. 2018. Випуск 26-1. С. 151.
21. Жучик В. М. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища. Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки: збірник матеріалів доповідей науково-практичної конференції з міжнародною участю (17 квітня 2019 року). Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 65-68.
22. Ільїна С.Б. Контролінг процесів господарської діяльності в харчовій промисловості: навч. посібник. К.: Професіонал, 2008. 592 с.
23. Капітанець Ю.О. Стратегічна адаптація підприємства до зовнішнього середовища: науковий вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2007. № 599. С. 257–261.
24. Кернасюк Ю. Молочний сектор: реалії і перспективи. Агробізнес сьогодні. 2015. № 6. С. 10–12.

25. Костецька Н.І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства. Сталій розвиток економіки. 2016. № 1(30). С. 91–96
26. Крамарчук С., Крисько, Ж. Аспекти управління асортиментною політикою підприємства на сучасному етапі. Цифрова економіка та економічна безпека. 2022. 2 (02). <https://doi.org/10.32782/dees.2-32>
27. Крисько Ж.Л. Сучасні підходи до управління організаціями. Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах війни та післявоєнної відбудови України: матеріали доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю [Тернопіль, 31 травня 2022 року]. Тернопіль: ЗУНУ. 2022. С. 136-138. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK\\_31\\_05\\_2022.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/44954/1/ZBIRNIK_31_05_2022.pdf)
28. Куліков П. М. Теоретичні основи адаптації підприємства до мінливості оточуючого середовища: бізнес-інформ. 2010. Т. 1. № 5. С. 56-58.
29. Лосєва Х.Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та держава. 2012. № 2. С. 101–102.
30. Макаренко С.М. Бізнес планування: навч.-метод. посібник. Херсон: СтарЛтд. 2017. 224 с.
31. Македон В.В. Бізнес-планування: Навч.посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 236 с.
32. Масловська М.В., Перевозчикова Н.О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. Ефективна економіка. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2474>
33. Мельник М. І. Класифікація бізнес-середовища: системний підхід: Регіональна економіка. 2008. № 2. С. 251-260.
34. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів-магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес-адміністрування» Укладачі: Л.Є. Довгань, І.П. Малик, Г.А.Мохонько, М.В. Шкробот. Київ: КПІ ім.Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

35. Назарчук Т. В., Косіюк О. М.. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 174 с.
36. Основи менеджменту: Конспект лекцій: навч. посіб. для студентів спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування» КПІ ім. Ігоря Сікорського; укладачі: Т.В. Лазоренко, С.О. Пермінова. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 64 с.
37. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник. К.: "Кондор", 2006. 528 с.
38. Офіційний сайт ПрАТ «Тернопільський молокозавод». URL: <https://molokija.com>
39. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. / За заг. ред. В.Є. Москалюка. - К.: КНЕУ, 2005. 380 с.
40. Покропивний С.Ф., Соболев С.Ф., Швиденко Г.О., Дерев'янка О.Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. Вид. 2-ге, доп. Київ: КНЕУ, 2010. 327 с.
41. Пономаренко А.С. Молочна галузь України: проблеми та перспективи розвитку. Науковий журнал «Молодий вчений» (Young Scientist). 2021. № 12 (3). С. 169-175.
42. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 № 1576-ХІІ. Зі змінами від 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text>
43. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. К.: ЦУЛ, 2004. 312 с.
44. Соболев С. М. Менеджмент: [навчальний посібник] С.М. Соболев, В.М. Бачацький. К.: КНЕУ, 2005. 41 с.
45. Скібцька Л.І., Скібіцький О.М. Менеджмент: навч.посіб. К.: Центр учбової літератури, 2014. 416 с.
46. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: навч. посібник. Київ: Каравела, 2006. 275 с.
47. Телетов О.С. Бізнес-планування: навч. посіб. з дисципліни «Бізнес-план» для студентів. Суми: СумДУ, 2008. 206 с.

48. Чичун В.А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук. Соціум. Наука. Культура. 2010. 21 (18). С. 58—63.

49. Шевченко Д. К. Проблеми ефективності використання економічного потенціалу. Запоріжжя: КПУ, 2012. 96 с.

50. Шеметов П. В., Петухова С. В. Теорія організації: навчальний посібник. Харків: Омега, 2014. 274 с.

51. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с. URL: [http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD\\_B5\\_1.11.22.pdf](http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/46199/1/MenedjmentPD_B5_1.11.22.pdf)

52. Шморгун Л.Г. Менеджмент організацій: [навчальний посібник]. Л.Г. Шморгун. К.: Знання, 2010. 452 с.

53. Якобчук В. П., Богоявленська Ю. В., Історія економіки та економічної думки: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2015. 476 с.

54. Ястремська О.М., Яковенко К.В., Ястремська О.О. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Х.: Вид. ХНЕУ, 2011. 163 с.

55. Яцура В.В., Мицик Б.І. Основи менеджменту: навчальний посібник. Л., 2016. 157 с.