

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського**  
**національного університету**  
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ

**САМБІРСЬКА Вероніка Ігорівна**

**Удосконалення системи планування на підприємстві/ Improvement**  
**of the planning system at the enterprise.**

спеціальність: 051 – Економіка

освітньо-професійна програма – Економіка та управління підприємством

Виконала студентка групи

ЕЕПЗвнм – 21

В.І.Самбірська

**ВІННИЦЯ - 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	6
1.1. Сутність та значення системи планування в управлінні підприємством	6
1.2. Складові елементи системи планування та особливості їх взаємодії	11
1.3. Методологічні підходи та принципи організації системи планування на підприємстві	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»	25
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нестле Україна»	25
2.2. Аналіз системи планування на підприємстві	30
2.3. Методи та інструменти у системі планування ТОВ «Нестле Україна»	34
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	40
3.1. Напрями підвищення ефективності планування на підприємстві	40
3.2. Автоматизація процесів планування як напрям підвищення їх ефективності	45
ВИСНОВКИ	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	53
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність дослідження.* Система планування визначає узгодженість дій підприємства та формує основу для прийняття управлінських рішень. В умовах високої мінливості ринку, нестабільності економічного середовища й постійного оновлення конкурентних підходів будь-які прорахунки у плануванні здатні спричинити втрати ресурсів, зниження прибутковості та уповільнення розвитку. Тому підвищення якості планових процедур набуває особливої ваги для компаній, що прагнуть стабільності та зростання.

Поглиблення інтеграції у світові економічні процеси висуває нові вимоги до точності прогнозів, узгодженості бюджетів та оперативності реагування на зміни. Підприємства стикаються з необхідністю швидкого коригування планових показників, оптимізації виробничих і фінансових ресурсів, удосконалення механізмів узгодження підрозділів. Без модернізації планування складно забезпечити ефективне управління навіть за умов достатньої фінансової бази.

Удосконалення системи планування забезпечує підвищення результативності діяльності підприємства, зміцнення фінансової стійкості та формування гнучкої моделі управління. Такий процес створює підґрунтя для зростання ефективності виробництва, раціонального розподілу ресурсів і стабільного позиціонування на ринку. Саме тому дослідження напрямів модернізації системи планування набуває особливої актуальності для сучасних підприємств.

Проблемні аспекти планування були предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, серед яких: Н. Г. Грядунова, І.І. Коблянська Н. І. Костецька, В. В. Княжеченко О. В. Пахлова Н. І. Строченко Г. М. Тарасюк Н.М. Тюріна, Л.І. Шваб та інші.

Однак, попри значну кількість наукових праць, питання удосконалення системи планування на великих підприємствах в умовах стійкої збитковості та високої загрози зовнішнього середовища, спричиненої воєнним станом, залишаються недостатньо вивченими та потребують подальшого поглибленого

аналізу.

*Мета дослідження* полягає в комплексному аналізі теоретичних засад та практичних аспектів системи планування на підприємстві, а також в обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо її удосконалення для підвищення ефективності діяльності та подолання кризових явищ.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно виконати такі завдання:

- вивчити сутність та значення системи планування в управлінні підприємством
- охарактеризувати складові елементи системи планування та особливості їх взаємодії;
- дослідити методологічні підходи та принципи організації системи планування на підприємстві;
- вивчити організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нестле Україна»;
- проаналізувати систему планування на підприємстві;
- охарактеризувати методи та інструменти у системі планування ТОВ «Нестле Україна»;
- визначити напрями підвищення ефективності планування на підприємстві;
- дослідити автоматизацію процесів планування як напрям підвищення їх ефективності.

*Об'єктом дослідження* є система планування діяльності підприємства.

*Предметом дослідження* виступають процеси, методи та інструменти удосконалення системи планування на підприємстві.

У процесі дослідження застосовано методи *дослідження*. Аналіз і синтез дозволили узагальнити наявні дані щодо організації планування та виявити взаємозв'язки між його елементами. Метод порівняння використовувався для оцінки різних підходів до планування, аналізу показників, методів. Статистичні методи забезпечили обробку фінансових і операційних показників підприємства,

що дало змогу оцінити рівень виконання планів та тенденції розвитку. Графічний метод використовувався для наочного подання результатів аналізу та узагальнення даних, також використовувались PEST-аналіз діяльності, SWOT – аналіз підприємства.

*Наукова новизна одержаних результатів* полягає у подальшому розвитку теоретичних положень та практичних підходів до вдосконалення системи планування на підприємстві.

Найбільш суттєвими науковими результатами кваліфікаційної роботи є те, що автором запропоновано:

- власне визначення поняття «система планування»;
- фокус на cash flow (рух грошових коштів);
- перехід від жорсткого бюджетування до гнучкого;
- впровадити комплексну хмарну платформу SAP Integrated Business Planning (SAP IBP).

*Практичне значення одержаних результатів* дослідження полягає в розробці конкретних, науково обґрунтованих рекомендацій та заходів, які можуть бути безпосередньо впроваджені в операційну та фінансову діяльність ТОВ «Нестле Україна» для подолання збитковості та підвищення ефективності системи планування.

*Апробація результатів дослідження.* Основні положення та результати проведеного наукового дослідження були представлені, обговорені й отримали схвальні відгуки на науково-практичній конференції.

*Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Роботу проілюстровано 18 таблицями та 6 рисунками. Повний обсяг роботи становить 60 сторінок, список використаних джерел складається з 48 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Сутність та значення системи планування в управлінні підприємством

Планування є важливим та необхідним елементом управління підприємством, оскільки забезпечує чітке визначення цілей, узгодження ресурсів та способів їх досягнення. Завдяки плануванню стає можливим передбачати потенційні ризики, своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища та уникати нераціональних витрат. Крім того, воно сприяє координації діяльності всіх структурних підрозділів, підвищує ефективність використання наявних ресурсів і створює передумови для стабільного розвитку підприємства в майбутньому.

У загальному розумінні планування Н.М. Тюріна визначає як здатність передбачати цілі підприємства, очікувані результати його діяльності та ресурси, необхідні для їх досягнення. Його зміст автор визначає у формуванні уявлення про бажаний майбутній стан розвитку, а підсумком цього процесу виступають планові рішення, які слугують основою для подальшої управлінської діяльності [46, с. 34].

Планування, як цілеспрямований процес, передбачає досягнення певних внутрішніх цілей, які визначають його значущість у діяльності підприємства. До основних класів цілей відносять:

- забезпечення ефективності та раціональності дій, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів;
- надання ринкової допомоги та заміщення, що сприяє адаптації до змін ринкових умов;
- створення умов для змін або розширення можливостей вибору, що підвищує гнучкість управлінських рішень.

Зазначені цілі визначають практичну роль планування як інструменту управління та координації діяльності підприємства [24, с. 10].

Успішна діяльність сучасного підприємства неможлива без ефективної системи планування, яка забезпечує досягнення стратегічних цілей та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

У структурі управління підприємством система планування виступає як комплексний організаційно-економічний механізм, що забезпечує узгодженість цілей, рішень і дій на всіх рівнях управління. Вона охоплює не лише процес планування як такий, а й сукупність методів, засобів, підходів, учасників та інформаційних потоків, які беруть участь у формуванні планових рішень.

Відповідно до системного підходу, система планування, як зауважили Г.М. Тарасюк та Л.І. Шваб, можна розглядати у двох аспектах.

По-перше, якщо її елементами вважати суб'єктів планування (керівників і розробників планів) та процеси обробки інформації, то система постає як цілеорієнтована сукупність суб'єктів або процесів планування, об'єднаних специфічними взаємозв'язками [42, с. 33].

По-друге, якщо елементами визначати результати планової діяльності, тобто інформацію, зафіксовану у планах, то система планування буде інтерпретуватися як цілеорієнтована множинна сукупність планів, між якими також існують специфічні взаємозв'язки [42, с. 33].

У науковій літературі існують різні підходи до трактування поняття «система планування». Так, Н. Г. Грядунова, О. В. Пахлова, І. В. Тісагдіо та А. В. Семенькова визначають її як сукупність структурних елементів, що забезпечують планову діяльність і формують результати у вигляді планів різних типів та планових показників [39, с. 5]. Однак це визначення, на нашу думку, не повністю розкриває зміст даної категорії.

Більш розширений підхід пропонує В. В. Княжеченко, який вважає систему планування цілеспрямованою взаємопов'язаною сукупністю процесів планування, доповненою виконанням функцій контролю [38, с. 23]. Такий підхід є більш комплексним, оскільки поєднує власне процес планування з контролем

за його реалізацією.

Г. М. Тарасюк розглядає систему планування з позиції переходу від загального до окремого: спочатку планування аналізується в межах господарської системи в цілому, а далі – на рівні окремих її структурних елементів [41, с. 100]. На нашу думку, визначення, запропоноване Г. М. Тарасюк, має більш методологічний характер, проте воно лише окреслює рівневий підхід до розуміння планування, однак не розкриває його змісту.

Водночас Н. І. Костецька підкреслює, що система планування діяльності підприємства являє собою взаємопов'язану сукупність елементів, спрямованих на формування єдиної системи планів, у яких визначаються цілі діяльності підприємства на певний період, конкретизуються планові показники, розробляються шляхи їх досягнення, відображається взаємодія ресурсів у процесі господарської діяльності, а також встановлюються послідовність і строки виконання завдань [26, с. 124].

Підхід Н. І. Костецької вважаємо найбільш комплексним, оскільки він містить як функціональні, так і організаційні аспекти системи планування, що дозволяє повніше розкрити її сутність.

Узагальнюючи наукові підходи, можна зробити висновок, що система планування повинна поєднувати у собі як організаційні, так і контрольні аспекти, забезпечувати узгодженість дій усіх підрозділів підприємства. Враховуючи це, доцільно запропонувати власне визначення поняття «система планування», що являє собою цілісну, взаємопов'язану сукупність процесів і елементів, спрямованих на формування та реалізацію єдиної системи планів, яка визначає стратегічні та оперативні цілі підприємства, конкретизує їх у планових показниках, забезпечує узгодження ресурсів і термінів, а також включає функції контролю й коригування для досягнення фінансової стабільності та ефективного розвитку.

Ефективна система планування має передбачати вирішення взаємопов'язаних завдань, де реалізація кожного з них залежить від успішного виконання інших.

Основними завданнями планування на підприємстві з точки зору Н.І. Демчук є:

- визначення цілей діяльності та конкретних завдань, що забезпечують їх досягнення;
- формування необхідної основи для удосконалення організаційної структури та системи управління;
- створення бази для координації роботи персоналу в процесі реалізації визначених цілей;
- обґрунтування та вибір оптимальних управлінських рішень;
- формування системи стандартів і показників, за якими здійснюється оцінка результативності діяльності підприємства [17, с. 42].

На рис. 1.1 наведено завдання системи планування.



Рис. 1.1. Завдання системи планування діяльності підприємства [26, с. 125]

Як свідчать дані рис. 1.1, інформаційно-довідкові завдання, пов'язані з формуванням необхідної інформаційної бази, логічно передують планово-

розрахунковим та функціональним завданням, оскільки саме наявність достовірної та повної інформації є передумовою для ефективного виконання подальших етапів планування.

Ефективна система планування, як зауважили І.І. Коблянська та Н. І. Строченко, формується з урахуванням базових принципів, які забезпечують її результативність та адаптивність до умов господарювання:

- принцип необхідності визначає обов'язковість планування під час прийняття управлінських рішень;
- принцип єдності підкреслює взаємозв'язок усіх планів підприємства в єдину систему;
- принцип безперервності орієнтує на постійне коригування та уточнення планів;
- принцип гнучкості дозволяє враховувати резерви для реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища;
- принцип точності передбачає наближення планових показників до реальних умов виробництва;
- принцип участі акцентує на необхідності залучення персоналу до процесу планування, що забезпечує його практичність і реалістичність [24, с. 15].

Дотримання базових принципів планування забезпечує узгодженість цілей та завдань підприємства, координацію діяльності його підрозділів, гнучкість у прийнятті рішень та підвищує точність і обґрунтованість планових показників, що сприяє ефективному управлінню та стабільному розвитку підприємства.

Планування забезпечує формування цілей і завдань підприємства, координацію діяльності підрозділів, вибір оптимальних управлінських рішень та створює базу для оцінки ефективності використання ресурсів.

Система планування дозволяє підприємству прогнозувати результати діяльності, раціонально розподіляти ресурси та підтримувати стабільність і розвиток господарюючого суб'єкта.

## 1.2. Складові елементи системи планування та особливості їх взаємодії

Система планування підприємства складається з взаємопов'язаних елементів, які забезпечують узгоджене та послідовне досягнення планових цілей і завдань. Розуміння цих складових і їх взаємодії дозволяє організувати процес планування так, щоб забезпечити ефективне використання ресурсів і контроль за виконанням планів.

В. В. Івановою визначено чотири елементи, що формують основу ефективної системи планування на підприємстві:

1. Плановий персонал, що становлять працівники, які беруть участь у розробці планових рішень. Залежно від посадових обов'язків, планування може бути як основною, так і додатковою функцією працівника. Зокрема, персонал планових відділів займається плануванням на постійній основі, тоді як працівники інших підрозділів (наприклад, відділу маркетингу) долучаються до планової діяльності в рамках розробки окремих напрямів, зокрема, рекламних кампаній чи маркетингових досліджень.

2. Механізм планування, до складу якого входять:

- система постановки цілей та завдань підприємства;
- основні функції планування;
- методи, що використовуються для розробки планів на різних рівнях управління.

У свою чергу, Н. І. Костецька, механізм планування представила сукупністю таких складових як апарат вироблення цілей і завдань діяльності підприємства, функцій, методів та принципів планування [27, с. 79].

Механізм планування, з точки зору Н.І. Демчук, виступає інструментом реалізації стратегії підприємства на практиці, оскільки являє собою послідовність визначених етапів, що залежать від виду планування. Він є складним процесом, який охоплює низку основних елементів:

- постановка чи виявлення об'єкта планування;
- формулювання необхідних завдань;

– обґрунтування та порівняльний аналіз існуючих планів та результатів; прийняття оптимального варіанту [17, с. 46].

У науковій літературі механізм планування здебільшого трактується як сукупність засобів, за допомогою яких ухвалюються планові рішення та забезпечується їх практична реалізація [17, с. 46].

Д. І. Дема, Л. В. Сус та Ю. Ю. Сус запропоновано механізм організації планування на підприємстві (рис.1.2).

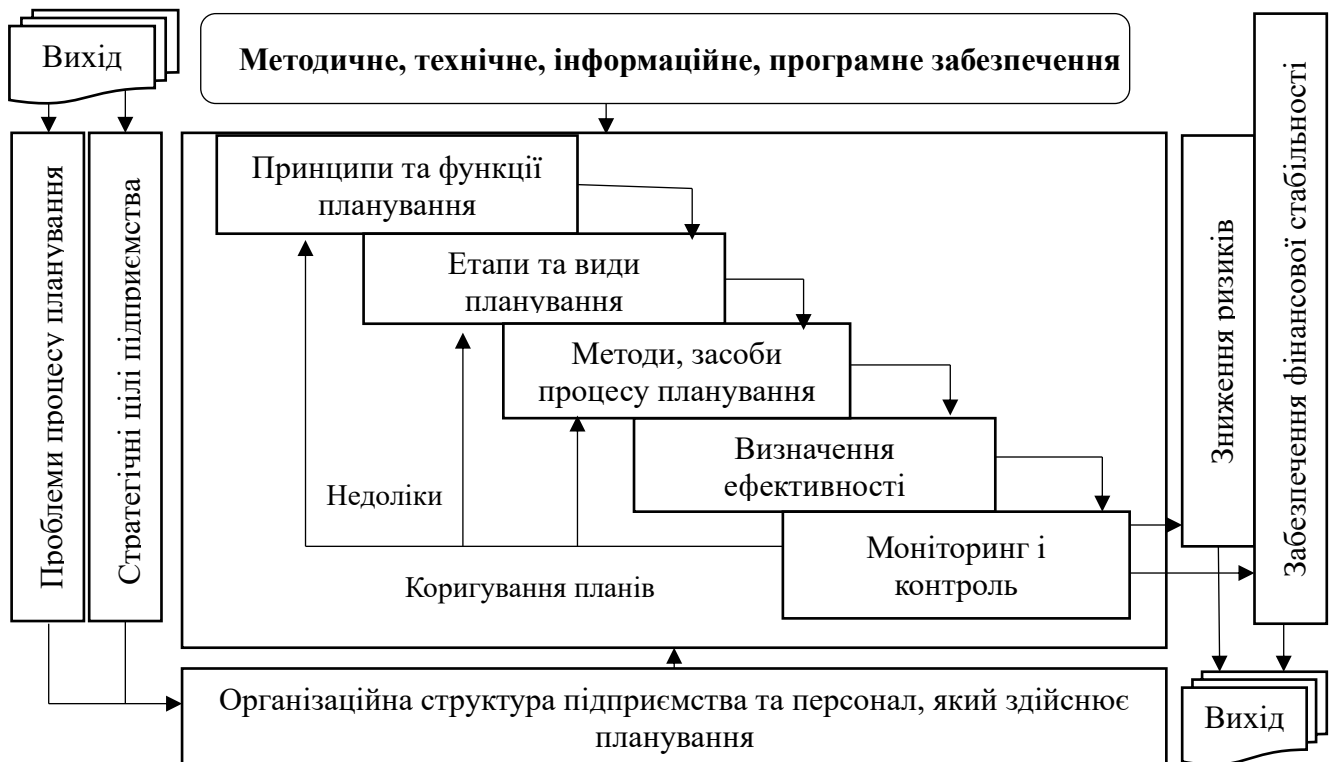


Рис. 1.2. Механізм організації планування [16, с. 213]

Протягом усього процесу, від збору даних про фінансовий стан підприємства до реалізації затвердженого плану, інструментарій цього механізму спрямований на досягнення кінцевої мети – мінімізацію ризиків діяльності та забезпечення фінансової стабільності підприємства. Рівень досягнення поставлених цілей безпосередньо залежить від якості контролю та моніторингу на всіх етапах виробничо-фінансової діяльності. Виявлення недоліків і внесення коректив у плани сприяє розвитку підприємства [16, с. 213].

3. Процес планування охоплює всі етапи, від обґрунтування рішень до їх

прийняття, реалізації та контролю. Планування розглядається як безперервний, динамічний процес, що забезпечує узгодженість між стратегічними намірами та поточними діями підприємства.

На думку Г. Б. Веретенникової, В. В. Томах та І. М. Геращенко, процес планування реалізується через послідовне проходження низки чітко визначених етапів, які забезпечують логічну побудову планових дій та їхню ефективну реалізацію:

- визначення цілей підприємства та його підрозділів відповідно до загальної місії та напрямів розвитку;
- формулювання завдань на плановий період із урахуванням обсягу необхідних ресурсів і встановленням термінів їх виконання;
- вибір найбільш доцільних шляхів і методів досягнення поставлених цілей, зокрема інструментів реалізації та механізмів впливу;
- конкретизація строків виконання планів, деталізація завдань за видами діяльності, обсягами робіт, строками та відповідальними виконавцями;
- здійснення контролю за виконанням планових заходів, який охоплює моніторинг ходу реалізації плану, виявлення відхилень та коригувальні дії [11, с. 6].

Згідно з підходом А. Є. Ачкасова, В. М. Охріменка та І. В. Мількіна, процес планування складається із таких етапів:

- визначення цілей планування, які стають основними чинниками при виборі форми і методів планування;
- аналіз проблемної ситуації, що включає оцінку вихідних умов на момент планування та формування уявлення про бажаний результат
- генерування альтернативних рішень, у межах якого розробляються можливі варіанти досягнення поставлених цілей;
- прогнозування результатів реалізації кожного з варіантів, яке дає змогу оцінити ймовірні наслідки прийняття того чи іншого планового рішення;
- оцінювання альтернатив і вибір найраціональнішого рішення з урахуванням результатів прогнозування;

– прийняття планового рішення, що є завершальним етапом процесу планування та передбачає його документальне оформлення [1, с. 25].

4. Ефективність системи планування значною мірою залежить від рівня її забезпечення, яке включає: інформаційне забезпечення (дані внутрішнього та зовнішнього середовища); технічне забезпечення (засоби обчислювальної техніки); математико-програмне забезпечення (алгоритми, моделі, програмне забезпечення); організаційне забезпечення (регламенти, структура, взаємодія між підрозділами) [23, с. 85].

Окрім розглянутих видів забезпечення, А. Є. Ачкасов, В. М. Охріменко та І. В. Мількін виділили ще лінгвістичне забезпечення [1, с. 26].

Для наочного відображення взаємозв'язків основних елементів системи планування на підприємстві розглянуто рис. 1.3.

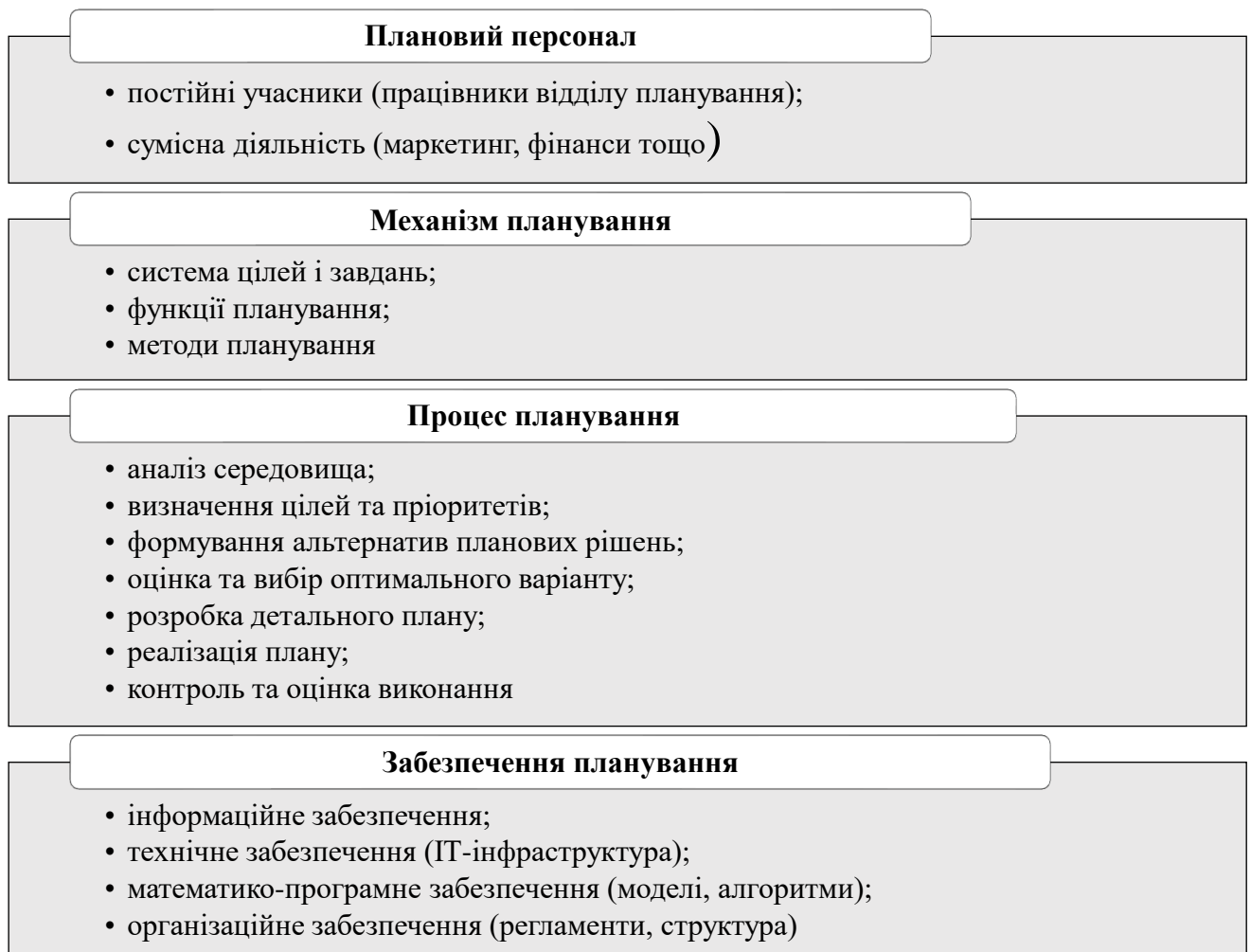


Рис. 1.3. Основні елементи системи планування підприємства [23, с. 85]

Усі елементи системи тісно взаємопов'язані між собою. Так, персонал реалізує механізм планування, який формує логіку процесу, а ефективність усього процесу залежить від наявності якісного забезпечення.

Таким чином, взаємодія чотирьох елементів створює цілісну, функціонально узгоджену систему планування, що здатна забезпечити ефективне управління підприємством у довгостроковій перспективі.

На основі різноманітних авторських підходів до формування системи планування дослідницею Н. І. Костецькою було запропоновано загальну систему планування діяльності (рис. 1.4).

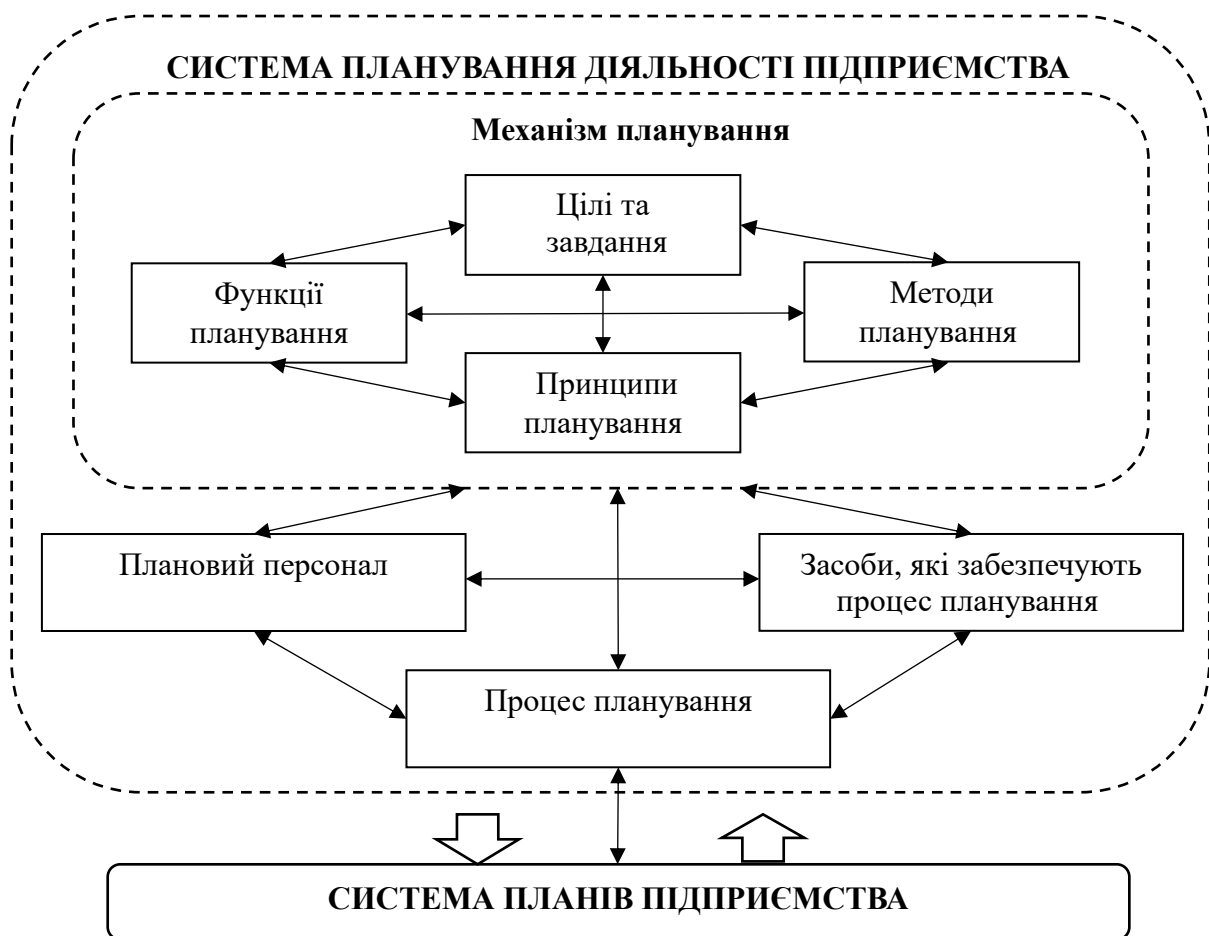


Рис. 1.4. Система планування діяльності підприємства [26, с. 124]

На рис. 1.4 показано систему планування діяльності підприємства, яка забезпечує узгоджене поєднання цілей, функцій, принципів і методів планування з персоналом, процесом та необхідними засобами для ефективного управління діяльністю підприємства.

На думку Н. Г. Грядунової система планування діяльності підприємства являє собою узагальнену схему, що включає цілі, принципи, процес, методи та результат у вигляді планових показників (рис. 1.5).

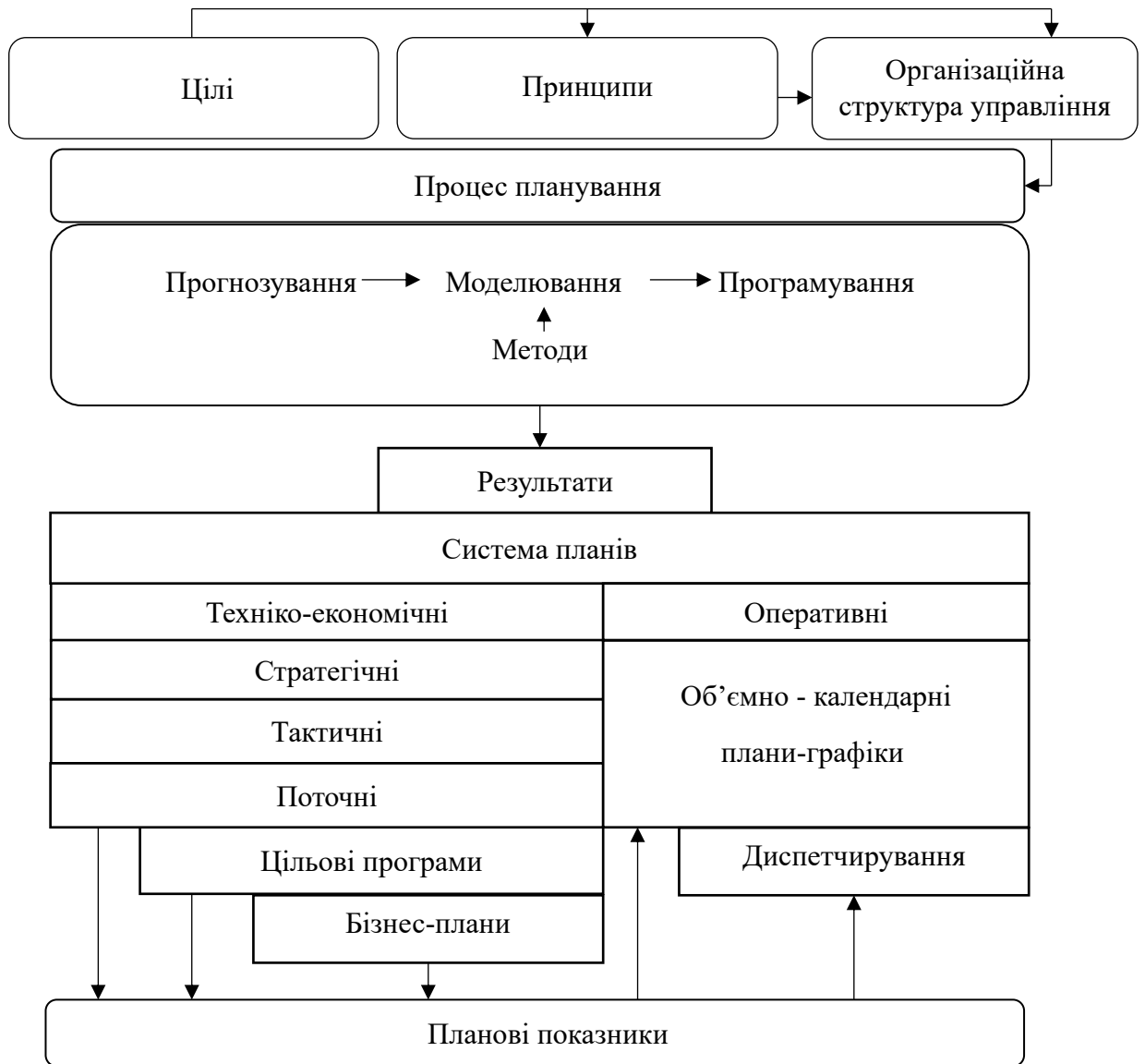


Рис.1.5. Система планування на підприємстві [39, с. 9]

Отже, рис. 1.5 демонструє систему планування на підприємстві, у якій узагальнено представлено її основні складові (цілі, принципи, процес, методи та результат, що відображається у планових показниках). Такий підхід дозволяє розглядати планування як комплексний механізм, орієнтований на досягнення стратегічних і тактичних завдань підприємства.

Загалом, елементи системи планування забезпечують організоване і узгоджене формування планів підприємства, координацію роботи різних

підрозділів, ефективне використання ресурсів та контроль за виконанням запланованих завдань. Вони створюють умови для своєчасного прийняття управлінських рішень, підвищують точність прогнозів і сприяють розвитку підприємства.

### 1.3. Методологічні підходи та принципи організації системи планування на підприємстві

Організація системи планування базується на чітко визначених методологічних підходах і принципах, що визначають логіку, зміст, структуру та інструменти управлінського планування.

Методологічні підходи відображають загальні концепції формування планів і механізмів управління, їх використання дозволяє забезпечити комплексність, узгодженість та наукову обґрунтованість планових рішень.

У своїй праці В. В. Іванова детально проаналізувала основні методи обґрунтування планових рішень, що широко застосовуються в сучасній практиці управління підприємством (рис. 1.6).

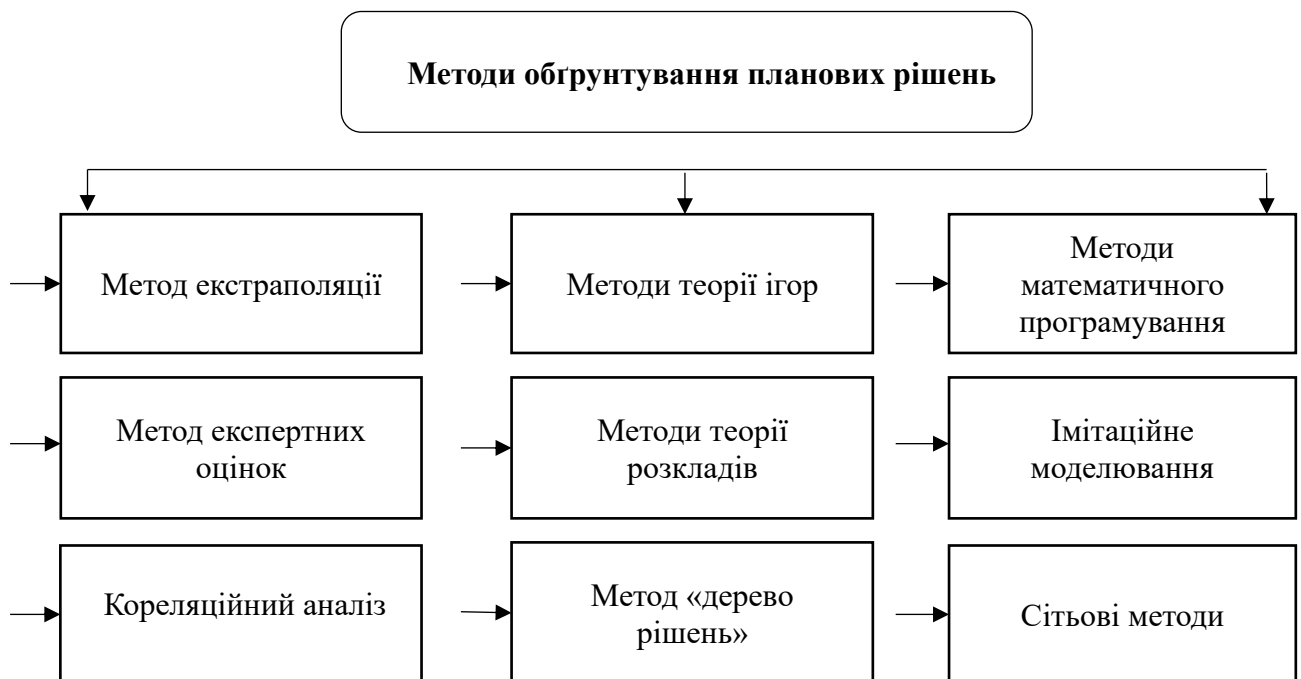


Рис. 1.6. Методи системи планування [23, с. 63]

Охарактеризуємо детальніше основні методи обґрунтування планових рішень.

Метод екстраполяції базується на аналізі тенденцій попереднього розвитку. У діяльності підприємства найчастіше застосовуються наступні варіанти методу екстраполяції:

- екстраполяція на основі аналітичних показників рядів динаміки;
- екстраполяція із використанням плинної середньої;
- екстраполяція з урахуванням індексу сезонності;
- екстраполяція трендових показників [23, с. 63].

Метод експертних оцінок доцільний у випадках, коли наявна статистична інформація є обмеженою або її використання у плануванні є недоцільним. Виділяють індивідуальні та групові форми проведення експертного аналізу.

Кореляційний аналіз дозволяє виявити наявність та силу взаємозв'язку між факторами та результативними показниками, а також визначити чинники, що мають найсуттєвіший вплив на кінцеві результати.

Методи теорії ігор застосовуються у процесі прийняття рішень в умовах невизначеності або конфлікту інтересів між сторонами. Теорія ігор допомагає сформулювати найбільш обережні стратегії поведінки, хоча й не враховує ризиків.

Методи теорії розкладів використовуються для оперативного планування, зокрема при формуванні змінно-добових завдань, маршрутизації процесів, визначенні послідовності обслуговування робочих місць.

Метод «дерево рішень» передбачає пошук оптимального рішення шляхом послідовного аналізу альтернатив від кінцевих варіантів до початкового стану системи (знизу догори).

Методи математичного програмування охоплюють широкий спектр підходів до оптимізації управлінських рішень, таких як лінійне та нелінійне програмування, динамічне програмування. Застосовуються для оптимального розподілу ресурсів, визначення структури асортименту, ефективного завантаження транспорту тощо [23, с. 64].

Імітаційне моделювання передбачає дослідження процесів не на реальних

об'єктах, а на їх математичних моделях. Найбільш поширеним є метод Монте-Карло, який особливо ефективний у випадках, коли альтернативні варіанти можуть бути кількісно оцінені.

Сітьові методи планування використовуються при створенні моделей складних виробничих систем. Зокрема, вони ефективні у плануванні маркетингових досліджень, впровадженні нових технологій, ремонті та модернізації обладнання, а також у здійсненні інноваційної діяльності [Ів, с. 65].

В. В. Іванова підкреслює, що всі розглянуті методи є корисними інструментами лише за умови професійного володіння ними. Кожен із них має як переваги, так і обмеження, тому для досягнення високої ефективності у плануванні доцільним є їх комплексне поєднання залежно від специфіки управлінської задачі.

Для обґрунтування планових рішень у процесі управління підприємством широко застосовуються аналітичні методи, які дозволяють комплексно оцінити внутрішнє і зовнішнє середовище, ідентифікувати проблеми та можливості, а також обрати найбільш доцільні шляхи розвитку.

У табл. 1.1 систематизовано основні аналітичні методи планування, які відображають різноманітність підходів до аналізу та прийняття управлінських рішень залежно від умов функціонування підприємства.

Таблиця 1.1

## Аналітичні методи планування

Назва методу	Сутність та зміст	Область використання
1	2	3
1. Концепція життєвого циклу виробу (ЖЦВ)	Модель, що зв'язує обсяги продажу з доходом по етапах життєвого циклу виробу, з можливістю прогнозування його ринкової динаміки	Використовується на етапі планування для продукції з тривалим терміном присутності на ринку
2. Метод кривих досвіду	Відображає зв'язок собівартості продукції з обсягом її випуску	Застосовується при розробці стратегічних цілей і виборі ефективних господарських рішень
3. CVP – метод	Методика аналізу взаємозв'язку між витратами, обсягом виробництва та прибутком. Дозволяє визначити точку беззбитковості, цінові межі та рівень рентабельності	

## Продовження таблиці 1.1

1	2	3
4. SWOT-аналіз	Дає можливість комплексно оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні загрози й можливості, з подальшим формуванням стратегічних напрямів	Етап стратегічного аналізу та формування базових стратегій розвитку підприємства
5. ABC-аналіз	Метод сегментації продукції за принципом Парето (20/80), що дозволяє виділити основні позиції, які формують значну частку витрат або прибутку	Використовується при плануванні товарного портфеля та розробці елементів маркетингової стратегії
6. PEST-аналіз	Структурує зовнішнє середовище підприємства за чотирма групами: політичні, економічні, соціальні та технологічні фактори, забезпечує системну оцінку впливу	Застосовується на стадії аналізу та діагностики зовнішнього середовища

*Джерело:* складено автором на основі [40, с. 15]

Отже, аналітичні методи планування виступають важливим інструментом для обґрунтування управлінських рішень, спрямованих на довгостроковий розвиток підприємства. Вони дозволяють здійснювати комплексну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства, його позицій на ринку, наявних конкурентних переваг, можливих загроз і перспектив зростання. Хоча результати, отримані з використанням аналітичних методів, мають певний рівень умовності, вони сприяють формуванню цілісного уявлення про стратегічні напрями розвитку та забезпечують підвищення обґрунтованості управлінських рішень. Крім того, застосування таких методів підвищує гнучкість і адаптивність підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

Серед інструментів стратегічного аналізу особливе місце займають матричні методи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Матричні методи планування

Назва методу	Сутність та зміст	Область використання
1	2	3
1. Матриця БКГ	Інструмент портфельного аналізу, що на основі координат «частка ринку – темпи зростання ринку» визначає 4 стратегічні позиції продукції залежно від її динаміки	Застосовується для динамічних підприємств у конкурентному середовищі, на етапі стратегічного маркетингового планування

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
2. Матриця Мак-Кінслі	Дев'ятипольна матриця, яка дозволяє оцінити комбінації галузевої привабливості та конкурентної позиції бізнес-одиниць для формування відповідної стратегії	Використовується при виборі стратегії розвитку, особливо на підприємствах із диверсифікованим портфелем бізнес-одиниць
3. Матриця можливостей	Встановлює взаємозв'язок між ймовірністю реалізації можливостей та їх впливом на результати діяльності підприємства	Застосовується на етапі розробки або коригування стратегії, у стратегічному та оперативному плануванні
4. Матриця загроз	Оцінює потенційні загрози шляхом зіставлення ймовірності їх реалізації та можливих наслідків для підприємства	Наприклад, у процесі антикризового або ризик-орієнтованого планування
5. Матриця «конкурентоспроможність - стадія ЖЦВ»	Демонструє зв'язок між рівнем конкурентоспроможності підприємства та стадією життєвого циклу продукції для прийняття стратегічних рішень	Застосовується при формуванні товарної політики, у стратегічному та поточному плануванні

Джерело: складено автором на основі [40, с. 16]

Отже, матричні методи планування становлять дієвий інструментарій для комплексного аналізу, оцінки ринкових позицій підприємства та визначення стратегічних орієнтирів його розвитку. Зокрема, матриця БКГ дає змогу оцінити привабливість продукції з урахуванням темпів зростання ринку та відносної частки підприємства, матриця Мак-Кінслі передбачає глибший підхід через поєднання конкурентного потенціалу підприємства та привабливості галузі. Матриці можливостей і загроз орієнтовані на виявлення та інтерпретацію впливу чинників, тоді як матриця «конкурентоспроможність – стадія ЖЦВ» забезпечує зв'язок між фазами розвитку продукції та її ринковим становищем. Сукупне використання зазначених методів формує системне уявлення про стратегічну ситуацію та сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень.

Принципи організації системи планування виступають орієнтирами у практичній реалізації планових функцій та формуванні ефективної моделі управління. Вперше основоположні принципи планування були сформульовані французьким інженером і теоретиком управління А. Файолем. У своїх працях він наголошував на важливості дотримання таких принципів, як необхідність,

єдність, безперервність, гнучкість та точність. Американський дослідник Р. Акофф висловив переконання, що ефективне планування діяльності підприємства має ґрунтуватися на принципах участі, неперервності та холізму [28, с. 143].

Крім наведених підходів, у сучасному менеджменті також враховуються загальноекономічні принципи, яких слід дотримуватися в процесі планування для забезпечення цілісності, раціональності та результативності управлінських рішень.

На рис. 1.7 представлено основні принципи, що визначають засади функціонування системи планування на підприємстві.



Рис. 1.7. Принципи, що впливають на систему планування діяльності підприємств

Джерело: складено автором на основі [28, с. 144]

Розглянемо детальніше 6 принципів планування. Так, принцип необхідності полягає в обов'язковості планування як на рівні підприємства в цілому, так і для всіх його структурних підрозділів та напрямів діяльності. Такий підхід дозволяє раціонально розподіляти ресурси, своєчасно реагувати на потенційні загрози й використовувати наявні можливості, координувати роботу організаційної структури та спрямовувати діяльність на досягнення запланованих результатів.

Принцип єдності передбачає створення єдиного, цілісного плану розвитку підприємства, в якому забезпечується горизонтальна та вертикальна узгодженість дій усіх структурних одиниць. Узгодження цілей, задач і термінів виконання сприяє скоординованому функціонуванню підприємства як єдиного цілого.

Принцип безперервності планування зумовлений неперервністю виробничо-господарських процесів і динамічністю середовища, у якому функціонує підприємство. Оскільки досягнення раніше встановлених цілей, поява нових задач, зміна ресурсних можливостей чи зовнішніх умов потребують оновлення планів, підприємству необхідно мати систему послідовно взаємопов'язаних планів, які постійно оновлюються й охоплюють усі аспекти діяльності в різні часові періоди [28, с. 144].

Принцип гнучкості тісно пов'язаний із принципом безперервності та передбачає можливість адаптації планів до нових обставин. Плани повинні передбачати потенційні зміни внутрішніх і зовнішніх умов і бути достатньо гнучкими для внесення корективів без втрати загальної логіки й цілей, що забезпечує актуальність планових показників у разі настання непередбачуваних ситуацій.

Принцип точності означає, що плани мають базуватися на максимально повній, достовірній і актуальній інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Ступінь деталізації планів залежить від рівня визначеності умов функціонування, тобто чим нижча невизначеність, тим точніше та конкретніше можуть бути сформульовані цілі, завдання та показники.

Принцип участі передбачає залучення працівників підприємства до процесу планування. Його реалізація сприяє посиленню внутрішньої комунікації, формуванню спільної відповідальності за досягнення запланованих результатів, підвищенню мотивації персоналу, зниженню спротиву змінам та розвитку командної взаємодії. Працівники краще розуміють цілі підприємства, ідентифікують себе з його планами, що позитивно впливає на продуктивність і результативність [28, с. 145].

Система планування підприємства, за А. Є. Ачкасовим, В. М. Охріменком та І. В. Мількіним, повинна базуватися на принципах цілеспрямованості, єдності, координації та інтеграції планової діяльності, а також забезпечувати узгодження всіх складових планів підприємства [1, с. 26].

Отже, принципи планування становлять фундаментальні засади, на яких базується побудова ефективної системи управління діяльністю підприємства. Вони забезпечують узгодженість, послідовність, адаптивність і реалістичність планових рішень, сприяють раціональному використанню ресурсів, зниженню ризиків та формуванню сприятливого середовища для досягнення стратегічних і оперативних цілей. Дотримання таких принципів, як необхідність, єдність, безперервність, гнучкість, точність і участь, дозволяє забезпечити цілісність процесу планування та його ефективну інтеграцію в систему управління підприємством.

У роботі розглянуто теоретико-методологічні засади формування системи планування на підприємстві, охарактеризовано складові елементи системи планування підприємства та особливості їх взаємодії. До основних елементів віднесено: плановий персонал, який відповідає за підготовку та реалізацію планів; механізм планування, що включає цілі, функції, принципи та методи планування; сам процес планування, який забезпечує узгоджене формування планових документів; а також засоби, що підтримують і автоматизують процес планування, забезпечуючи його ефективність та своєчасність.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ТОВ «НЕСТЛЕ УКРАЇНА»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нестле Україна»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна» є частиною міжнародної групи Nestlé – провідного світового виробника продуктів харчування, діяльність якого ґрунтується на принципах раціонального харчування та пропаганди здорового способу життя.

Nestlé в Україні посідає провідні позиції на ринку продуктів харчування та впевнено утримує статус одного з найвпливовіших виробників у галузі.

На вітчизняному ринку компанія представлена широким спектром популярних торгових марок, серед яких NESCAFÉ, Nesquik, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна».

Основу діяльності ТОВ «Нестле Україна» формують бізнес-сегменти (рис.2.1).



Рис.2.1. Основні бізнес-сегменти ТОВ «Нестле Україна»

Джерело: складено автором на основі [45]

ТОВ «Нестле Україна» також активно розвиває напрями дитячого й спеціалізованого харчування, готових сніданків і продуктів швидкого приготування. Динамічно зростає підрозділ Nestlé Professional, що забезпечує

інноваційні та комплексні рішення для сегмента харчування поза домом.

Загальну інформацію про товариство представлено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

## Загальна інформація про ТОВ «Нестле Україна»

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю «Нестле Україна»
Місцезнаходження юридичної особи	03150, Україна, місто Київ, вул. Велика Васильківська, буд.139
Код за ЄДРПОУ	32531437
Рік заснування	22.05.2003
Вид економічної діяльності	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.31 Оптова торгівля фруктами й овочами 46.46 Оптова торгівля фармацевтичними товарами з ними діяльність
Телефон	+380800500950
Кількість працівників, осіб	3395
Директор	Дзанеллі Алессандро
Статутний капітал, грн.	5966626965
Власник	СОСЬТЕ ДЕ ПРОДЮЇ НЕСТЛЕ С. А, Швейцарія

Джерело: складено автором на основі [45; 47; 49]

З огляду на масштаби діяльності та широку присутність на українському ринку важливо оцінити результативність функціонування ТОВ «Нестле Україна» не лише з позиції продуктового портфеля й організації бізнес-процесів, але й через призму його фінансових показників, які наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

## Динаміка фінансових показників діяльності ТОВ «Нестле Україна»

у 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Активи, тис. грн.	4690002	6415816	7027309	2337307
Зобов'язання, тис. грн.	7850797	10240533	5914096	-1936701
Середня зарплата до оподаткування, грн.	23458	19077	17146	-6312
Кількість працівників, осіб	2480	3173	3395	915

Джерело: складено автором на основі [43; 44]

Аналіз даних табл. 2.2 показав, що активи ТОВ «Нестле Україна»

збільшилися з 4,7 млрд. грн. у 2022 році до 7,0 млрд. грн. у 2024 році, що свідчить про нарощування майнового потенціалу підприємства та інвестиції у розвиток виробничих і логістичних потужностей. У той же час, зобов'язання ТОВ «Нестле Україна» дуже коливалися, так, у 2023 році вони зросли до 10,2 млрд. грн, а у 2024 році скоротилися до 6,0 млрд. грн., що показує погашення частини кредиторської заборгованості та оптимізацію фінансової структури.

Середня заробітна плата до оподаткування знизилася з 23,5 тис. грн. у 2022 році до 17,1 тис. грн. у 2024 році, водночас чисельність персоналу зросла з 2480 осіб до 3395 осіб. Така ситуація показує розширення виробничих і адміністративних підрозділів та збільшення обсягів діяльності підприємства.

Загалом фінансові показники відображають активний розвиток ТОВ «Нестле Україна», ефективне використання ресурсів і прагнення до оптимізації витрат, що створює передумови для подальшого зростання та стабільного функціонування на ринку.

Проаналізуємо динаміку фінансових результатів діяльності ТОВ «Нестле Україна» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка фінансових результатів діяльності ТОВ «Нестле Україна»  
у 2022-2024 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. від 2022р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	12164298	12554428	14945191	+2780893
Валовий прибуток	3640035	3103355	3866922	+226887
Прибуток від операційної діяльності	841486	295985	470304	-371182
Прибуток до оподаткування	-1545157	-821082	-1056318	+488839
Чистий прибуток	-1545157	-821082	-1056318	+488839

Джерело: складено автором на основі [43; 44]

Дані табл. 2.3 свідчать, що за 2022-2024 рр. спостерігається суттєве зростання чистого доходу та валового прибутку підприємств. Так, чистий дохід у 2024 році становив майже 15,0 млрд. грн., тоді як цей показник у 2022 році був

12,2 млрд. грн.

Валовий прибуток за цей період зріс з 3,64 млрд. грн. у 2022 році до 3,87 млрд. грн. у 2024 році, що відображає покращення рентабельності виробництва та ефективності управління витратами. Зростання цих показників підкреслює зміцнення фінансового стану підприємства та його здатність нарощувати доходи в умовах конкурентного ринку.

За рахунок великих сум витрат майже у 2 рази зменшився розмір прибутку від операційної діяльності. У 2024 році його розмір становив 470 млн. грн. На зменшення вплинули переважно адміністративні витрати, в структурі яких найбільшу частку становила заробітна плата, ІТ-послуги та консультаційні послуги з організації бізнес процесів. Також суттєво вплинули на зменшення операційного прибутку витрати на збут, лівову частку яких становив маркетинг та реклама на суму 705,3 тис. грн.

Через значні фінансові витрати прибуток до оподаткування став від'ємним, що призвело до формування збитків у діяльності підприємства.

У 2022-2024 рр. ТОВ «Нестле Україна» було збитковим підприємством, причому сума збитку зменшилась з 1,55 млрд. грн у 2022 році до 1,06 млрд. грн.

Для наочного відображення динаміки результатів діяльності ТОВ «Нестле Україна» на рис. 2.2 подано відповідний графік.

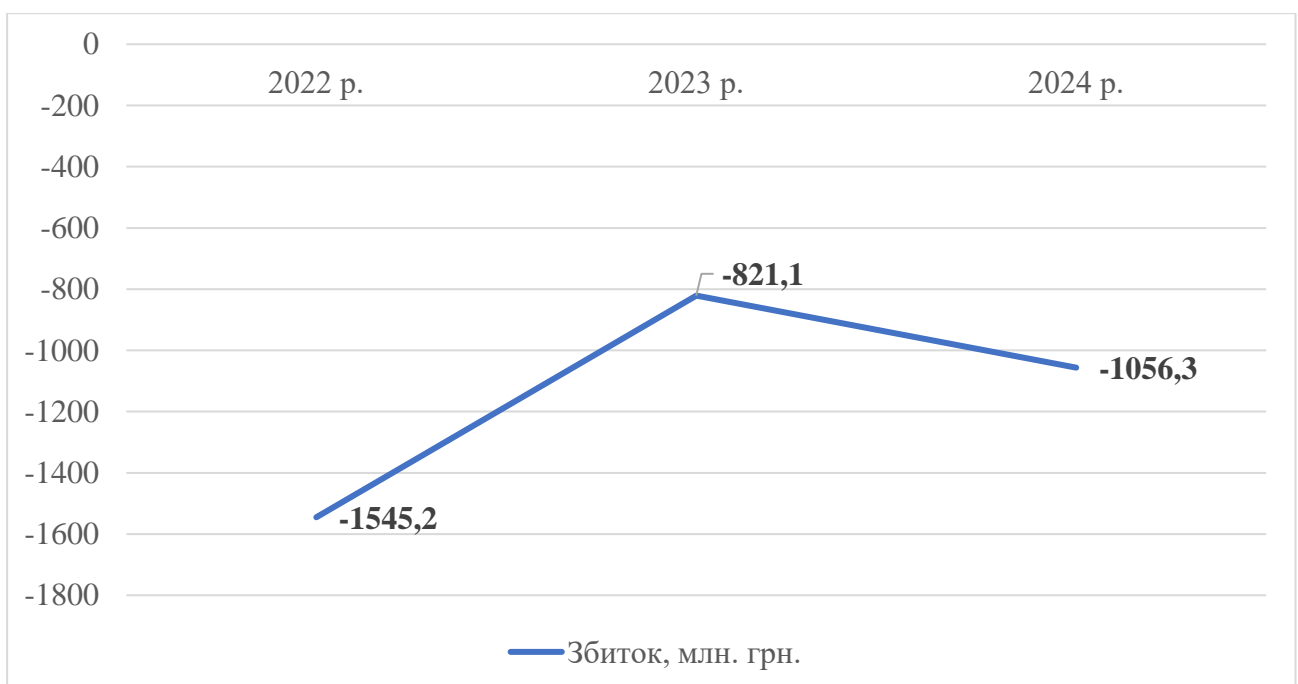


Рис. 2.2. Динаміка збитку ТОВ «Нестле Україна» у 2022-2024 рр., млн. грн.

Дані рис. 2.2 свідчать, що результатом діяльності ТОВ «Нестле Україна» у 2022-2024 рр. був збиток.

У табл. 2.4 наведено динаміку основних коефіцієнтів ліквідності ТОВ «Нестле Україна» за 2022-2024 рр.

Таблиця 2.4

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Нестле Україна»  
за 2022-2024 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2024р. від 2022р., (+,-)
	2022	2023	2024	
Коефіцієнт покриття балансу	0,49	0,45	0,87	+0,38
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,35	0,31	0,63	+0,28
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,12	0,18	+0,1

Джерело: складено автором на основі [43; 44]

Коефіцієнт покриття характеризує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. У компанії даний показник за три роки збільшився на 0,38 пунктів, і у 2024 році становив 0,87. Отже, ТОВ «Нестле Україна» не мало достатньо оборотних активів для покриття своїх поточних зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності характеризує здатність компанії погасити свої поточні зобов'язання за рахунок швидко ліквідних активів. У ТОВ «Нестле Україна» у 2024 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 63 коп. швидко ліквідних активів, тоді як у 2022 році лише 35 коп., що показує поступове укріплення платоспроможності та підвищення здатності компанії оперативно реагувати на короткострокові фінансові потреби.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає здатність підприємства негайно погасити свої поточні зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів.

У 2022 р. на кожну гривню поточних зобов'язань припадало 8 коп. грошових коштів, а у 2024 р. ситуація суттєво покращилась, та на 1 грн. зобов'язань підприємство мало вже 18 коп. грошових коштів.

Таким чином, підприємство продемонструвало позитивну динаміку і значно поліпшило свою ліквідність у 2024 році. Однак воно поки що не може бути охарактеризоване як повністю ліквідне, оскільки всі три показники все ще не відповідають нормативним значенням.

## **2.2. Аналіз системи планування на підприємстві**

Ефективна система планування є важливою умовою стабільного функціонування та розвитку сучасного підприємства, особливо такого масштабного та структурно складного, як ТОВ «Нестле Україна». Будучи частиною глобальної корпорації Nestlé, підприємство дотримується уніфікованої корпоративної моделі планування, яка забезпечує узгодженість стратегічних, тактичних і оперативних рішень.

ТОВ «Нестле Україна», як частина глобальної корпорації, використовує три рівні планування:

- стратегічне планування, яке визначається на рівні головного офісу в Швейцарії та адаптується для України, це переважно довгострокові інвестиційні плани (наприклад, інвестиції 9,5 млрд. грн. у модернізацію до 2025 року);
- середньострокове планування, розробляється на рівні українського менеджменту (річні плани, бюджети);
- оперативне (короткострокове) планування, відбувається щомісяця/щотижня (планування виробництва, закупівель, продажів, логістики).

Отже, така багаторівнева система дозволяє підприємству адаптуватися до динамічних умов ринку, забезпечувати раціональне використання ресурсів і підтримувати високу конкурентоспроможність продукції.

У процес стратегічного планування залучаються всі рівні управлінської структури ТОВ «Нестле Україна».

До роботи системно долучаються Правління, директор та керівники й працівники структурних підрозділів, що забезпечує комплексний підхід до формування стратегічних рішень.

Правління ініціює запуск процесу, визначає його рамки та здійснює загальний контроль за дотриманням етапів і термінів. На директора покладено розроблення стратегічних пропозицій, їх аналітичне обґрунтування, подання та узгодження з керівними органами.

Для забезпечення результативності стратегічного планування на підприємстві передбачена координаційна функція, яку виконує уповноважений працівник, що володіє необхідними аналітичними компетенціями. Він відповідає за підготовку інформаційних матеріалів, узагальнення пропозицій від підрозділів і організацію взаємодії між учасниками процесу під керівництвом директора.

Важливим елементом реалізації стратегічного планування є проведення стратегічної наради. Вона триває кілька днів і включає обговорення стратегічних цілей, аналіз наявних ресурсів, оцінку зовнішніх і внутрішніх факторів, а також формування узгодженого бачення подальших дій. Такий формат дає змогу залучити експертний потенціал різних підрозділів і забезпечити погодженість рішень на всіх управлінських рівнях.

Стратегічне планування – це процес формування стратегії, визначення місії, мети і довгострокових цілей підприємства та ефективних шляхів і засобів їх досягнення на основі раціонального використання стратегічного потенціалу компанії і максимального врахування динаміки розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Метою ТОВ «Нестле Україна» є лідерство у галузі раціонального харчування та здорового способу життя.

Місією компанії є «Якість продуктів, якість життя».

У ТОВ «Нестле Україна» є План розвитку Nestlé призначений для працівників компанії та систематизує стратегічні пріоритети, які сприятимуть прискореному досягненню встановлених цілей. Досягнення цих цілей потребує від працівників поєднання довготермінової мотивації, необхідної для формування майбутнього, та короткотермінових підприємницьких дій, що забезпечують високий рівень операційної ефективності.

Стратегічне планування є безперервним процесом, який, проходить

послідовні етапи та сприяє сталому розвитку підприємства.

У табл. 2.5 наведено стратегію ТОВ «Нестле Україна».

Таблиця 2.5

Стратегія ТОВ «Нестле Україна»

Конкурентні переваги	Збалансована лінійка продуктів і брендів Потужний науково-дослідний потенціал і розвинені інноваційні можливості Широка географія присутності та ефективна логістична структура Сильна корпоративна культура, орієнтація на розвиток персоналу та спільні цінності
Фактори росту	Зростання попиту на раціональне харчування та продукти для здорового способу життя Розширення позицій на ринках, що розвиваються, та розвиток продуктів із високим попитом Активне використання сучасних каналів зовнішньої комунікації й реклами Підвищення частки преміальних продуктів у портфелі компанії
Принципи операцій	Постійне впровадження інновацій та оновлення продуктів Забезпечення доступності продукції в зручній для споживача час і місці Акцент на залученні та утриманні споживача через підвищення якості взаємодії Орієнтація на операційну ефективність та оптимізацію внутрішніх процесів

Джерело: складено автором на основі [45]

Аналіз стратегії ТОВ «Нестле Україна» показує, що компанія будує свою діяльність на основі сильних конкурентних переваг, таких як портфель брендів, потужний науково-дослідний потенціал, широка географічна присутність та корпоративна культура. Фактори росту підприємства спрямовані на задоволення потреб сучасних споживачів, розвиток преміальних продуктів та активне використання каналів комунікації. Принципи операційної діяльності підкреслюють важливість інновацій, доступності продукції, залучення споживача та операційної ефективності. У комплексі елементи забезпечують системність стратегічного управління, сприяють зміцненню ринкових позицій і створюють передумови для сталого розвитку компанії в умовах динамічного ринку.

Тактичні плани ТОВ «Нестле Україна» складаються з таких основних розділів:

– маркетингової програми (плани маркетингу для основної продукції і загального плану усієї продукції підприємства);

- виробничої програми (завдання з виробництва окремих видів продукції в натуральному й вартісному вираженні (у показниках валової, товарної й реалізованої продукції) з урахуванням підвищення якості та обґрунтування виробничої програми потужністю підприємства);
- плану розвитку науки і техніки (заходи щодо створення й освоєння нових виробів, впровадження нової техніки й технології);
- плану з праці й кадрів (зростання продуктивності праці, чисельності персоналу за категоріями, фонду оплати праці, середньої заробітної плати працівників, балансового розрахунку додаткової потреби в робітниках та службовцях і джерел її забезпечення);
- плану капітального будівництва (обсяги капітальних вкладень, будівельних і будівельно-монтажних робіт, технічного переоснащення підприємства, введення в експлуатацію фондів і виробничих потужностей);
- плану матеріально-технічного забезпечення (визначення потреб виробництва у матеріально-технічних ресурсах та джерел їх забезпечення, а також розрахунків щодо зниження питомих витрат сировини, матеріалів, палива й енергії);
- планування собівартості, прибутку й рентабельності (собівартості основних видів продукції, валової, товарної та реалізованої; кошторису витрат на виробництво; прибутку і рентабельності за видами діяльності та у цілому по підприємству);
- фінансового плану (потреби у власних оборотних коштах і завдань з прискорення їх обіговості; балансу доходів і витрат; взаємовідносин з бюджетом, кредитних відносин);
- плану соціального розвитку колективу (заходи щодо поліпшення умов праці, відпочинку й побуту працівників підприємства);
- плану заходів щодо охорони природи й раціонального використання природних ресурсів (охорона й раціональне використання водних ресурсів; охорона повітряного басейну; охорона й раціональне використання мінеральних ресурсів).

### 2.3. Методи та інструменти у системі планування ТОВ «Нестле

Одним із інструментів стратегічного планування ТОВ «Нестле Україна» є SWOT-аналіз, який дозволяє комплексно оцінити внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства. Такий аналіз дає змогу виявити як внутрішні переваги та недоліки, так і зовнішні можливості й загрози, що можуть вплинути на подальший розвиток господарської діяльності.

У табл. 2.6 наведено перелік можливостей і загроз досліджуваного товариства.

Таблиця 2.6

#### SWOT – аналіз ТОВ «Нестле Україна»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
<p>Зростання попиту на здорове харчування та продукцію преміум-класу.</p> <p>Вихід на нові сегменти ринку та розвиток електронної комерції.</p> <p>Використання сучасних цифрових технологій для оптимізації виробництва та управління.</p> <p>Розширення асортименту продукції під локальні потреби споживачів.</p> <p>Партнерство з місцевими постачальниками та розвиток локальної сировинної бази.</p> <p>Використання маркетингових інновацій та активна комунікація зі споживачами.</p> <p>Підвищення ефективності логістики та дистрибуції.</p> <p>Інвестування у сталий розвиток та екологічні ініціативи.</p>	<p>Економічна та політична нестабільність в Україні.</p> <p>Посилення конкуренції на ринку продуктів харчування.</p> <p>Зростання вартості сировини та енергоресурсів.</p> <p>Можливі зміни законодавства та податкового регулювання.</p> <p>Коливання валютного курсу та інфляційні процеси.</p>
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Асортимент продуктів</p> <p>Потужний науково-дослідний потенціал і інноваційні можливості.</p> <p>Широка географічна присутність і розвинена логістика.</p> <p>Сильна корпоративна культура та професійний персонал.</p> <p>Висока репутація та довіра споживачів.</p> <p>Високий рівень управління якістю продукції.</p> <p>Налагоджені системи контролю та планування бізнес-процесів.</p> <p>Досвід у впровадженні нових продуктів</p>	<p>Високі фінансові витрати та від’ємний прибуток до оподаткування у попередні роки.</p> <p>Висока собівартість продукції на внутрішньому ринку.</p> <p>Обмежена гнучкість у адаптації до швидких змін ринку.</p> <p>Значні витрати на маркетинг і рекламу.</p> <p>Відносна залежність від імпорту сировини.</p>

Джерело: складено автором на основі [43; 44; 45]

Дані табл. 2.6 показують, що у ТОВ «Нестле Україна» сильних сторін значно більше, ніж слабких, а потенційних можливостей більше, ніж загроз. SWOT-аналіз дозволяє не лише визначити позитивні та негативні явища у внутрішньому та зовнішньому середовищі, але й оцінити взаємодію цих факторів.

Найбільші ризики для підприємства виникають у випадках поєднання негативних зовнішніх чи внутрішніх чинників зі слабкими сторонами, тоді як найефективніше використання ресурсів та конкурентних переваг відбувається, коли позитивні зовнішні умови поєднуються із сильними сторонами підприємства.

У табл. 2.7 наведено поєднання позитивних та негативних факторів середовища та діяльності досліджуваного товариства.

Таблиця 2.7

## Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Нестле Україна»

Можливості + Сильні сторони (SO)	Можливості + Слабкі сторони (WO)
8+8=16	8+5=13
Загрози + Сильні сторони (ST)	Загрози + Слабкі сторони (WT)
6+8=14	5+5=10

Джерело: складено автором самостійно

Дані табл. 2.7 свідчать, що на основі поєднання внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності ТОВ «Нестле Україна» можливо сформулювати типові стратегічні напрями розвитку підприємства. Залежно від комбінації сильних і слабких сторін із можливостями й загрозами зовнішнього середовища, виділяються такі типи стратегій:

SO-стратегія (strengths – opportunities) – використання сильних брендів і різноманітних лінійок продукції, таких як шоколад, кавові напої, дитяче харчування і морозиво, для виходу на нові сегменти ринку та задоволення зростаючого попиту на здорові та функціональні продукти, впровадження інновацій і цифрових рішень для підвищення ефективності бізнес-процесів і

оптимізації логістики.

ST-стратегія (strengths – threats) – використання сильних брендів, науково-дослідного потенціалу та високого професійного рівня персоналу для протидії економічним і політичним ризикам, впровадження інновацій і цифрових рішень для підвищення стійкості підприємства на нестабільному ринку.

WO-стратегія (weaknesses – opportunities) – модернізація виробничих і управлінських процесів, підвищення професійного рівня персоналу та розвиток логістичних каналів для подолання внутрішніх слабких місць і використання нових ринкових можливостей, зокрема зростаючого попиту на здорове харчування та органічні продукти.

WT-стратегія (weaknesses – threats) – оптимізація витрат і ресурсів підприємства, підвищення ефективності виробництва та управління ризиками для мінімізації негативного впливу зовнішніх загроз та внутрішніх обмежень, що дозволяє зменшувати фінансові втрати та покращувати стабільність діяльності.

Для ТОВ «Нестле Україна» найефективнішим підходом є поєднання наявних сильних сторін підприємства з наданими зовнішніми можливостями. Використання впізнаваних брендів, широкого портфеля продукції та високого професійного рівня персоналу дозволяє максимально скористатися тенденціями ринку, зростанням попиту на здорове харчування та розвитком цифрових каналів продажу. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності, ефективному залученню ресурсів і зміцненню позицій на ринку, а також забезпечує стійке зростання доходів і фінансової стабільності підприємства.

Враховуючи стратегічний напрям розвитку та орієнтацію ТОВ «Нестле Україна» на SO-стратегію, слід приділяти увагу не лише використанню сильних сторін і можливостей, але й потенційним кризовим ситуаціям. Усунення внутрішніх слабких сторін підприємства стає необхідною умовою для підтримки стабільної та ефективної діяльності у довгостроковій перспективі.

На діяльність ТОВ «Нестле Україна» впливає дуже багато різноманітних факторів (рис.2.3).

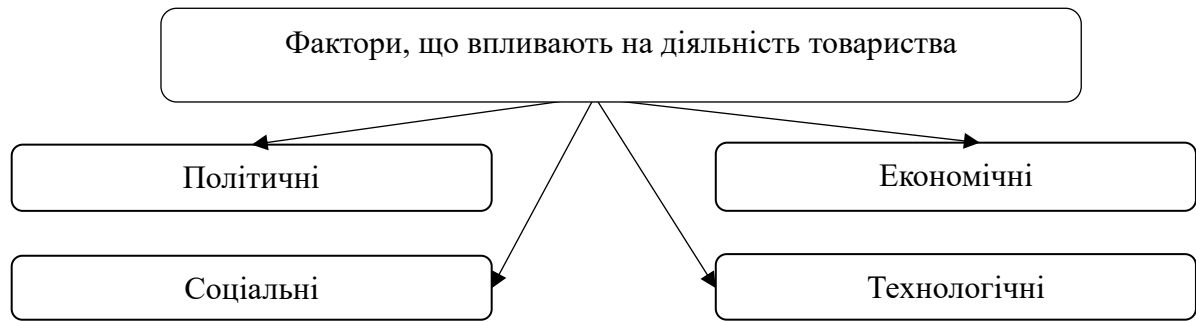


Рис. 2.3. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність ТОВ «Нестле Україна»

Інструментом, що призначений для аналізу зазначених факторів є PEST-аналіз.

PEST-аналіз діяльності ТОВ «Нестле Україна» дозволяє оцінити вплив зовнішніх факторів на підприємство за чотирма напрямками: політичним, економічним, соціальним та технологічним.

У табл. 2.8 проаналізовано вплив основних груп факторів зовнішнього середовища на діяльність ТОВ «Нестле Україна».

Розрахуємо сукупну оцінку факторів.

Політичні фактори

Оцінки впливу:  $-1,05 + (-0,50) + 0,50 + 0,15 = -0,90$

Політичні фактори мають помірно негативний вплив на підприємство.

Економічні фактори

Оцінки впливу:  $-1,05 + (-0,90) + (-0,50) + 0,20 = -2,25$

Економічні фактори є найбільш загрозливими для підприємства, оскільки сумарний вплив дуже негативний.

Соціальні фактори

Оцінки впливу:  $1,05 + 0,50 + 0,50 + 0,15 = 2,20$

Соціальні фактори мають значно позитивний вплив на діяльність компанії.

Технологічні фактори

Оцінки впливу:  $1,05 + 0,90 + 0,50 + 0,20 = 2,65$

Технологічні фактори є найбільш сприятливими для розвитку підприємства, стимулюють інновації та підвищення ефективності.

Таблиця 2.8

## PEST-аналіз ТОВ «Нестле Україна»

№	Основні фактори	Важливість для підприємства (в сумі 1)	Ступінь впливу (1, 2, 3)	Характер впливу (+;-)	Оцінка впливу
<b>Політичні фактори</b>					
1	Військові події у країні	0,35	3	-	-1,05
2	Зміни податкового та регуляторного законодавства	0,25	2	-	-0,50
3	Державна підтримка інвестицій	0,25	2	+	0,50
4	Регулювання імпорту та сертифікації продукції	0,15	1	+	0,15
Разом		1			-0,9
<b>Економічні фактори</b>					
1	Коливання валютного курсу	0,35	3	-	-1,05
2	Інфляція та купівельна спроможність	0,30	3	-	-0,90
3	Вартість сировини та енергоресурсів	0,25	2	-	-0,50
4	Економічне зростання або спад	0,10	2	+	0,20
Разом		1			-2,25
<b>Соціальні фактори</b>					
1	Попит на здорове харчування	0,35	3	+	1,05
2	Зміни стилю життя та споживчих звичок	0,25	2	+	0,50
	Демографічні тенденції	0,25	2	+	0,50
3	Соціальні очікування щодо CSR	0,15	1	+	0,15
Разом		1			+2,65
<b>Технологічні фактори</b>					
1	Впровадження цифрових технологій	0,35	3	+	1,05
2	Автоматизація та роботизація виробництва	0,30	3	+	0,90
3	Інновації у продуктах та упаковці	0,25	2	+	0,50
4	Використання аналітики для управління	0,10	2	+	0,20
Разом		1			+2,65

Джерело: складено автором на основі [43; 44; 45]

Отже, політичні фактори мають помірно негативний вплив на діяльність компанії. Невизначеність політичної ситуації в країні, зміни законодавства, регулювання імпорту та сертифікації продукції створюють додаткові ризики для стабільності роботи підприємства. Водночас державна підтримка інвестицій та ініціативи щодо розвитку бізнесу частково пом'якшують ці ризики.

Економічні фактори є найбільш загрозливими для ТОВ «Нестле Україна». Коливання валютного курсу, інфляція, зміни купівельної спроможності населення, зростання вартості сировини та енергоресурсів безпосередньо впливають на собівартість продукції та фінансові результати підприємства. Ситуації економічного спаду або нестабільного зростання ринку можуть зменшувати прибутковість і ускладнювати планування виробничих процесів.

Соціальні фактори мають сприятливий вплив на діяльність компанії. Зростаючий попит на здорове харчування, зміни споживчих звичок, демографічні тенденції та підвищена увага до корпоративної соціальної відповідальності створюють нові можливості для розвитку продуктів та посилення довіри споживачів.

Технологічні фактори є найбільш позитивними для розвитку підприємства. Впровадження цифрових технологій, автоматизація та роботизація виробництва, інновації у продуктах і упаковці, а також використання сучасних аналітичних систем дозволяють підвищувати ефективність бізнес-процесів, зменшувати витрати та зміцнювати конкурентні позиції компанії на ринку.

Таким чином, сукупна оцінка зовнішніх факторів показує, що економічні та політичні фактори формують потенційні загрози для підприємства, які потребують постійного контролю та адаптації стратегії, тоді як соціальні та технологічні фактори створюють сприятливі умови для розвитку та зміцнення ринкових позицій ТОВ «Нестле Україна».

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО СИСТЕМИ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 3.1. Напрями підвищення ефективності планування на підприємстві

Підвищення ефективності планування є передумовою досягнення підприємством стабільного розвитку, забезпечення конкурентоспроможності та оптимального використання ресурсів. У сучасних умовах динамічного ринкового середовища особливої актуальності набувають інструменти, які дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни, підвищувати точність прогнозів та покращувати організацію управлінських процесів. Удосконалення системи планування передбачає комплексний підхід, що охоплює технологічні, організаційні та методологічні аспекти.

Першим важливим напрямом є впровадження цифрових інструментів планування, зокрема автоматизованих інформаційних систем, які забезпечують єдине інформаційне середовище для збору, аналізу та контролю даних. Використання сучасних програмно-аналітичних платформ дозволяє скоротити час підготовки планових документів, мінімізувати помилки, підвищити прозорість та узгодженість процесів між підрозділами. Крім того, застосування технологій прогнозу аналітики (predictive analytics) дає можливість більш точно оцінювати майбутні зміни на ринку та своєчасно вносити корективи до планів.

Другим напрямом є удосконалення організаційної складової планування, що передбачає чіткий розподіл відповідальності між підрозділами, підвищення рівня внутрішньої комунікації та запровадження стандартизованих процедур розроблення планів. Важливим є також формування системи контролю за виконанням планових завдань, включаючи регулярний моніторинг показників, аналіз причин відхилень та розробку коригувальних заходів.

Третім напрямом виступає використання сучасних методів планування,

зокрема сценарного, стратегічного та фінансового моделювання. Застосування сценарного аналізу дозволяє враховувати різні варіанти розвитку подій, оцінювати ризики та підвищувати стійкість підприємства до зовнішніх коливань. Фінансове моделювання забезпечує точніші розрахунки майбутніх доходів і витрат, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Таким чином, підвищення ефективності планування на підприємстві можливе за умови комплексного поєднання цифрових технологій, удосконалення організаційних процесів та застосування сучасних методів аналізу і прогнозування. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню гнучкості управління, зменшенню ризиків та забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Незважаючи на приналежність до світового гіганта Nestlé S.A. та використання передових управлінських практик, ТОВ «Нестле Україна» стикається зі значними фінансовими викликами. Причиною може бути те, що класичні методи планування виявилися недостатньо гнучкими або адаптованими до повномасштабної війни, логістичних колапсів та енергетичної кризи в Україні.

Що саме потрібно змінити у плануванні.

1. Перехід від жорсткого бюджетування до гнучкого.

– Замість річного бюджету, який швидко втрачає актуальність через непередбачувані події (обстріли, логістичні збої), застосовувати ковзне бюджетування (rolling budgets) на коротші періоди (квартал, місяць).

– Використовувати сценарне планування, розглядати декілька варіантів розвитку подій (оптимістичний, реалістичний, песимістичний) і готувати план дій для кожного з них.

2. Інтеграція управління ризиками в процес планування.

– проводити постійний аналіз ризиків (політичних, воєнних, економічних, логістичних) та їхній вплив на діяльність.

– розробляти плани мінімізації наслідків форс-мажорних обставин. Наприклад, як швидко переналаштувати логістичні ланцюжки у разі

пошкодження інфраструктури.

### 3. Посилення оперативного планування та контролю.

- скоротити часові горизонти планування на оперативному рівні.
- впровадити суворіший контроль за витратами, особливо непрямими та адміністративними.
- оптимізувати управління запасами, щоб уникнути їхнього надлишку або нестачі в умовах нестабільного попиту та поставок.

### 4. Фокус на cash flow (рух грошових коштів).

- в умовах збитковості критично важливим стає управління ліквідністю. Компанія може бути збитковою, але залишатися платоспроможною, якщо вміло управляє грошовими потоками.
- планування має бути орієнтоване на збереження та оптимізацію грошового потоку, а не лише на кінцевий фінансовий результат.

### 5. Перегляд стратегії та бізнес-моделі.

- можливо, поточна продуктова лінійка чи ринкова стратегія не є оптимальними для умов, що склалися, необхідно переглянути, які продукти залишаються прибутковими і які варто розвивати.
- провести чесний аналіз ефективності кожного напрямку діяльності, як того радять бізнес-консультанти.

6. Залучення експертизи. Навіть у великих корпораціях буває «засліплення» через звичні процеси. Залучення зовнішніх консультантів чи експертів може принести свіжий погляд на ситуацію і допомогти визначити, які процеси в плануванні варто змінити.

Акцентуючи на цьому увагу, ви демонструєте глибоке розуміння теми та обґрунтовуєте практичну цінність ваших пропозицій щодо удосконалення. Це робить вашу роботу більш вагомую та актуальною.

Найпоширеніші помилки, коли мова йде про стратегічне планування.

Однією з помилок є розгляд статичного стратегічного планування як одноразову та незмінну подію. Навпаки, це безперервний процес, який вимагає постійного перегляду та адаптації до змін у бізнес-середовищі. Тому найкраще

завжди бути готовим коригувати свої стратегії, коли виникають нові можливості або загрози.

Стратегічне планування не лише для менеджменту, стратегічне планування не є виключною відповідальністю керівництва. Воно має включати співпрацю різних ієрархічних рівнів та сфер діяльності компанії. Кожен може внести цінні ідеї до стратегій організації.

Відсутність узгодженості між рівнями. Дуже поширеною помилкою є відсутність узгодженості між тактичним та стратегічним плануванням. Без цієї гармонії компанія може зіткнутися з відсутністю координації у своїх діях, марнуванням ресурсів та відсутністю зосередженості.

Відсутність комунікації та обміну інформацією. Недостатня комунікація між командами може призвести до збоїв у впровадженні тактичного планування. Тому важливо чітко доносити цілі та завдання до всіх учасників. Крім того, обмін відповідною інформацією є фундаментальним для забезпечення ефективного та результативного впровадження.

Відсутність моніторингу та контролю: операційний рівень потребує контролю для забезпечення належного виконання щоденних дій. Зрештою, без постійного моніторингу важче виявляти відхилення, виправляти проблеми та забезпечувати якість операцій. Основні показники ефективності можуть бути чудовими механізмами для вирішення цієї проблеми.

Ще однією поширеною помилкою є недостатня гнучкість операційного планування для реагування на непередбачені обставини та зміни. Відсутність адаптації може призвести до затримок, проблем з якістю та втрачених можливостей. Тому компанії повинні бути готові коригувати свою діяльність відповідно до вимог та умов ринку.

Спосіб здійснення стратегічного, тактичного та оперативного планування зазнає трансформацій. Причина полягає у впливі технологій, що є дуже позитивним для організацій, які прагнуть органічного та постійного успіху.

За допомогою правильного програмного забезпечення та технологічних рішень можна мати дані в режимі реального часу та передові інструменти аналізу.

Таким чином, компанія може скористатися цінними та точними знаннями про ринок, своїх конкурентів та клієнтів організації, що сприяє виявленню можливостей та формулюванню стратегій, які більше відповідають реальності компанії. Крім того, технології можуть спростити координацію та узгодження між різними рівнями планування.

Так само команди можуть легше обмінюватися інформацією, співпрацювати дистанційно та контролювати хід виконання плану в режимі реального часу. Впровадження технологій забезпечує більшу гнучкість дій компанії та підвищує її здатність адаптуватися до змін на ринку.

Отже, основні напрями підвищення ефективності планування ТОВ «Нестле Україна» мають бути сфокусовані на зміні методологій та інтеграції процесів:

1. Перехід до гнучкого, сценарного бюджетування. Замість жорсткого річного бюджету, який швидко втрачає актуальність в умовах війни та економічної нестабільності, пропонується впровадження безперервного (rolling) прогнозування.

2. Запровадження інтегрованого планування продажів та операцій (S&OP – Sales and Operations Planning). Впровадження S&OP передбачає системну координацію та узгодження планів між усіма основними відділами: продажами, маркетингом, виробництвом, закупівлями та фінансами. Кінцевою метою є створення єдиного, консенсусного плану, який виключає конфлікти інтересів (наприклад, коли відділ продажів планує акцію, а виробництво не має потужностей для виготовлення потрібного обсягу товару).

3. Зміщення фокусу планування на максимізацію чистого грошового потоку (ЧГП) та рентабельності продажів. Дозволить ідентифікувати найбільш маржинальні продукти та канали продажів, які генерують позитивний ЧГП, та відмовитися від збиткових напрямків, що забезпечить більш раціональний розподіл обмежених фінансових ресурсів та сприятиме переходу компанії до прибуткової діяльності.

### 3.2. Автоматизація процесів планування як напрям підвищення їх ефективності

Для подолання збитковості ТОВ «Нестле Україна», яка спостерігається з 2022 року, та підвищення ефективності системи планування, пропонуємо впровадити комплексну хмарну платформу SAP Integrated Business Planning (SAP IBP), яка дозволяє інтегрувати стратегічне, операційне та фінансове планування в єдиному середовищі, що відповідає масштабам та потребам міжнародної корпорації.

SAP IBP – це хмарне рішення (SaaS), яке масштабується для задоволення потреб великих підприємств і інтегрується з іншими системами SAP та сторонніми додатками.

Хмарна платформа складається з основних модулів (рис.3.1).

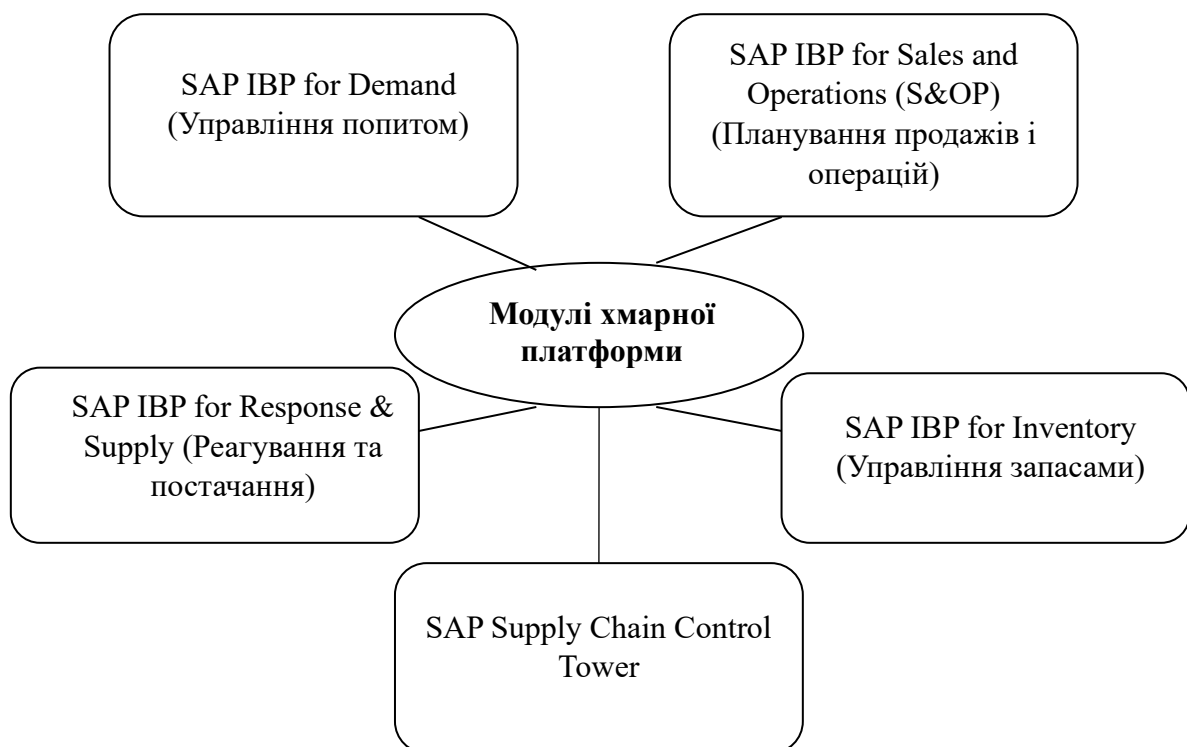


Рис. 3.1. Основні модулі хмарної платформи SAP IBP

Охарактеризуємо розглянуті модулі детальніше.

Так, SAP IBP for Demand використовує історичні дані, ринкові тенденції та розширену прогнозу аналітику на основі штучного інтелекту (ШІ) для

створення точних прогнозів попиту, що дозволяє мінімізувати помилки прогнозування, що є критичним для FMCG-ринку.

SAP IBP for Response & Supply враховує обмеження виробничих потужностей та час виконання замовлень для оптимізації планів виробництва та дистрибуції.

SAP IBP for Sales and Operations надає уніфіковану платформу для спільного планування різних відділів (продажі, маркетинг, фінанси, виробництво), забезпечуючи узгодженість цілей та планів.

SAP IBP for Inventory допомагає підтримувати оптимальні рівні запасів, балансує між витратами на зберігання та ризиками дефіциту товару;

SAP Supply Chain Control Tower забезпечує видимість усього ланцюжка поставок у режимі реального часу та розширену аналітику для швидкого реагування на зміну ринкових умов.

Впровадження SAP IBP забезпечить низку переваг, спрямованих на підвищення операційної ефективності та мінімізацію мільярдних збитків ТОВ «Нестле Україна».

Таблиця 3.1

Переваги впровадження SAP IBP  
у ТОВ «Нестле Україна»

Характеристика	Опис	Переваги для ТОВ «Нестле Україна»
Назва програми	SAP Integrated Business Planning (SAP IBP)	Використовується глобальною корпорацією, забезпечує синергію зі світовими стандартами
Основний функціонал	Інтеграція планування продажів, операцій (S&OP), попиту, постачань та фінансів	Усунення «інформаційних островів» між відділами, єдиний план для всієї компанії
Можливості	Сценарне моделювання та предиктивна аналітика (AI/ML)	Швидка адаптація до умов війни, моделювання ризиків, точне прогнозування попиту
Мета	Перехід від реактивного управління до проактивного планування	Зниження операційних витрат, мінімізація збитків, підвищення ліквідності

Джерело: складено автором самостійно

У табл.3.1 наведено економічну ефективність проєкту.

Таблиця 3.2

Економічна ефективність та орієнтовна вартість  
проєкту SAP IBP

Показник	Орієнтовне значення / Прогнозний ефект	Характеристика
Орієнтовна вартість проєкту	25-40 млн. грн. (початкові інвестиції)	Включає ліцензії, послуги консультантів, навчання. Точна сума залежить від обсягу впровадження
Очікуваний річний економічний ефект	35-50 млн. грн. (приріст прибутку/економія)	За рахунок зменшення надлишкових запасів, мінімізації втрат продажів, оптимізації логістики
Прогнозний термін окупності	1-2 роки	Проєкт має високу інвестиційну привабливість і швидко окупиться

Джерело: складено автором на основі [43; 44; 45]

Автоматизація усуває затримки та помилки в ланцюжку постачання, що прискорює рух товарів і коштів.

SAP IBP AI/ML точно прогнозує, скільки потрібно. Закуповується оптимальна кількість сировини. Гроші не «заморожуються», а швидше повертаються в оборот. Оборотність зменшується, дні обороту скорочуються.

З автоматизацією (Інтегрований S&OP) замовлення автоматично потрапляє у систему, швидко підтверджується наявність на складі (яка теж актуальна в системі), миттєво формується рахунок. Товар швидше їде до клієнта, клієнт швидше платить. Гроші, відповідно, швидше надходять на рахунок.

Розрахуємо ефективність проєкту. Фінансові дані ТОВ «Нестле Україна» за 2024 рік, а також показники оборотності.

- Чистий дохід від реалізації за 2024 рік = 14945191 тис. грн.
- Базовий період обороту запасів = 45 днів.
- Базовий період обороту дебіторської заборгованості = 63 дні.

Очікуваним результатом від покращення планування попиту буде зменшення періоду обороту запасів на 15%, тобто з 45 до 38 днів – 7 днів

Період обороту дебіторської заборгованості також плануємо, що

зменшиться на 15% з 63 до 53 днів. – 10 днів, очікуваний результат від прискорення процесу S&OP та обробки замовлень.

Прорахуємо скільки в середньому грошей проходить через рахунки компанії за один день.

$14945191 \text{ тис. грн.} / 365 \text{ днів} = 40945,7 \text{ тис. грн./день}$

Якщо помножити середньоденний обіг на кількість днів скорочення обороту запасів, то буде видно скільки грошей вивільнилося з обороту.

$40945,7 \times 7 \text{ днів} = 286,62 \text{ млн. грн.}$

Якщо помножити середньоденний обіг на кількість скорочених днів по обороту дебіторської заборгованості, то

$40945,7 \times 10 \text{ днів} = 409,45 \text{ млн. грн.}$

Всього вивільнилось з обороту  $286,62 + 409,45 = 696,07 \text{ млн. грн.}$

Покращення оборотності та інші ефекти автоматизації напряду збільшують чистий грошовий потік, оскільки:

- зменшення відтоку коштів (витрат);
- точніше планування знижує витрати на зберігання зайвих запасів (оренда складу, логістика);
- аналітика запобігає псуванню продукції, термін придатності якої спливає на складі.

Заходи зменшують загальні витрати підприємства.

Збільшення надходження коштів (доходів):

- Швидка обробка замовлень і наявність товару на складі (завдяки кращому плануванню) збільшує задоволеність клієнтів і обсяги продажів.
- все збільшує надходження коштів від реалізації.

Розрахунок показав, що вивільняється 696 млн. грн. оборотних коштів, тобто гроші перестають бути «замороженими» в товарі на складі чи в боргах клієнтів і стають вільними грошима на рахунку.

У табл. 3.3 наведено прогноз зміни основних показників діяльності ТОВ «Нестле Україна»

Таблиця 3.3

Прогноз зміни економічних показників діяльності ТОВ «Нестле Україна»  
внаслідок впровадження SAP IBP

Показник	Базове значення	Прогнозне значення	Очікувана зміна
Період обороту запасів (ДП), днів	45	38	Скорочення обороту на 7 днів
Період обороту дебіторської заборг. (DSO), днів	63	53	Скорочення обороту на 10 днів
Коефіцієнт обіговості оборотних засобів, разів	2,9	3,3	Збільшення оборотності
Зниження собівартості продукції, %	-	2%	Зниження
Зростання обсягів продажів, %	-	4%	Зростання
Збільшення операційного прибутку, %	-	15-20%	Зростання

Джерело: складено автором на основі [43; 44; 45]

Економічний ефект від впровадження:

- застосування AI та ML дозволить зменшити похибку прогнозів, що мінімізує втрати від надлишкових запасів (ризик псування) та втрачених продажів (дефіцит товару). це прямий шлях до збільшення прибутку;
- система допоможе підтримувати оптимальний рівень запасів, балансувати витрати на зберігання та рівень обслуговування клієнтів, що призведе до вивільнення оборотного капіталу;
- інтегрований підхід до S&OP підвищить швидкість та якість планування, що скоротить час виконання замовлень та знизить собівартість продукції.

Отже, впровадження SAP IBP є не просто автоматизацією, а стратегічним кроком для ТОВ «Нестле Україна». Проєкт дозволить інтегрувати розрізнені процеси планування, використати потужні аналітичні інструменти ШІ для прогнозування попиту в умовах війни та мінімізувати мільярдні збитки, які спостерігаються з 2022 року. Економічна оцінка підтверджує, що інвестиції в дану програму є високододієвими та швидко окупаються.

## ВИСНОВКИ

Виконавши роботу на тему: «Удосконалення системи планування на підприємстві», необхідно зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що у структурі управління підприємством система планування виступає як комплексний організаційно-економічний механізм, що забезпечує узгодженість цілей, рішень і дій на всіх рівнях управління.

Виділено основні завдання планування на підприємстві.

Запропоновано власне визначення поняття «система планування», що являє собою цілісну, взаємопов'язану сукупність процесів і елементів, спрямованих на формування та реалізацію єдиної системи планів, яка визначає стратегічні та оперативні цілі підприємства, конкретизує їх у планових показниках, забезпечує узгодження ресурсів і термінів, а також включає функції контролю й коригування для досягнення фінансової стабільності та ефективного розвитку.

2. Визначено, що система планування підприємства складається з взаємопов'язаних елементів.

Система планування діяльності підприємства забезпечує узгоджене поєднання цілей, функцій, принципів і методів планування з персоналом, процесом та необхідними засобами для ефективного управління діяльністю підприємства.

3. Охарактеризовано детальніше основні методи обґрунтування планових рішень: метод екстраполяції, метод експертних оцінок, кореляційний аналіз, методи теорії ігор, методи теорії розкладів, метод «дерево рішень», методи математичного програмування, сітьові методи.

Розглянуто матричні та аналітичні методи планування. До аналітичних методів відносять SWOT-аналіз, ABC-аналіз, PEST-аналіз, Метод кривих досвіду.

До матричних методів віднесено: матриця Мак-Кінслі, матриця можливостей, матриця загроз, матриця «конкурентна спроможність – стадія

ЖЦВ».

4. ТОВ «Нестле Україна» частиною міжнародної групи Nestlé. На вітчизняному ринку компанія представлена широким спектром популярних торгових марок, серед яких NESCAFÉ, Nesquik, Nuts, KitKat, Lion, Purina, Gerber, «Світоч», «Торчин» та «Мівіна».

Фінансові показники відображають активний розвиток ТОВ «Нестле Україна», ефективне використання ресурсів і прагнення до оптимізації витрат, що створює передумови для подальшого зростання та стабільного функціонування на ринку.

Результатом діяльності ТОВ «Нестле Україна» у 2022-2024 рр. був збиток. Аналіз ліквідності показав, що підприємство продемонструвало позитивну динаміку і значно поліпшило свою ліквідність у 2024 році.

5. У ТОВ «Нестле Україна» застосовуються три основні рівні планування, що охоплюють довгострокові стратегічні цілі, середньострокові функціональні завдання та короткострокові оперативні плани.

Метою ТОВ «Нестле Україна» є лідерство у галузі раціонального харчування та здорового способу життя.

Місією компанії є «Якість продуктів, якість життя».

Стратегічне планування є безперервним процесом, який, проходить послідовні етапи та сприяє сталому розвитку підприємства.

6. SWOT-аналіз свідчить, що сильних сторін у товариства більше ніж слабких сторін, а кількість можливостей більша за кількість загроз.

Для ТОВ «Нестле Україна» найефективнішим підходом є поєднання наявних сильних сторін підприємства з наданими зовнішніми можливостями. Використання впізнаваних брендів, широкого портфеля продукції та високого професійного рівня персоналу дозволяє максимально скористатися тенденціями ринку, зростанням попиту на здорове харчування та розвитком цифрових каналів продажу.

Проведено PEST-аналіз діяльності ТОВ «Нестле Україна». сукупна оцінка зовнішніх факторів показує, що економічні та політичні фактори формують

потенційні загрози для підприємства, які потребують постійного контролю та адаптації стратегії, тоді як соціальні та технологічні фактори створюють сприятливі умови для розвитку та зміцнення ринкових позицій ТОВ «Нестле Україна».

7. Виділено основні напрями підвищення ефективності планування ТОВ «Нестле Україна»:

– перехід до гнучкого, сценарного бюджетування. Замість жорсткого річного бюджету, який швидко втрачає актуальність в умовах війни та економічної нестабільності, пропонується впровадження безперервного (rolling) прогнозування.

– запровадження інтегрованого планування продажів та операцій (S&OP – Sales and Operations Planning), що передбачає системну координацію та узгодження планів між усіма основними відділами;

– зміщення фокусу планування на максимізацію чистого грошового потоку (ЧГП) та рентабельності продажів.

8. Запропоновано впровадити комплексну хмарну платформу SAP Integrated Business Planning (SAP IBP), яка дозволяє інтегрувати стратегічне, операційне та фінансове планування в єдиному середовищі, що відповідає масштабам та потребам міжнародної корпорації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ачкасов А. Є. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. Харк. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Х. : ХНУМГ, 2014. 277 с.
2. Багорка М. О., Кадирус І. Г. Стратегічне планування маркетингової діяльності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2022. Вип. 42. С 14-19
3. Баюс Л. А., Мосій О. Б. Стратегічне планування під час війни. *Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*. 2023. Вип. 5. С. 19
4. Белкін І. В. Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання. *Таврійський науковий вісник. Економіка*. 2022. Вип. 13. С. 72-77
5. Биба В.В., Пінчук Н.М., Марченко В.О. Управління стратегією підприємства на основі концепції зацікавлених сторін. *Economics and Region*. 2024. № 1 (92). С. 94-102
6. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.Ф. Гамалій, В.А. Вишнеvsька, О.С. Хачатурян. – Кропивницький : ПП «Ексклюзив-Систем», 2017. 186с.
7. Білоус С. П., Бривус А. О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 152–156
8. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62> (дата звернення 01.09.2025)
9. Бровкова О.Г. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 224 с.
10. Васютинська Л., Вишнеvsька В. Стратегічне планування в контексті проектного підходу. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Вип. 4,

С. 34-37

11. Веретенникова Г. Б. Планування та організація діяльності підприємства: навч. посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с.

12. Власова В.П., Тарновська І.В., Недоля Д.В. Бізнес-стратегія підприємства в умовах турбулентного зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1686/1621> (дата звернення: 16.05.2025).

13. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5283> (дата звернення 01.09.2025)

14. Гурбик Ю., Сальнікова М., Курган П. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Економіка та суспільство*, 2019. Вип. 20. С. 60-69

15. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Ромащенко О.С. Планування діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ: Державний університет телекомунікацій, 2020. 135с.

16. Дема Д. І. Формування механізму фінансового планування на підприємстві в умовах невизначеності та нестабільності зовнішнього середовища. *Бізнес Інформ*.2021. № 9. С. 207-215.

17. Демчук Н.І. Механізм планування стратегічного розвитку на рівні суб'єктів господарювання. *Економіка України*. 2009. №13. С.42-48

18. Децик О. І. Механізм планування й регулювання інвестиційної діяльності. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2015. Вип. 6. С. 148-152

19. Довгань Л.Є., Каракай Ю.В., Артеменко Л.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 440 с.

20. Євтушенко В.А., Ляшевська В.І., Чупринюк Ю.В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №6. С. 23-29.

21. Єрмак А. П. Теоретичні основи стратегічного планування інвестиційної діяльності. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10. URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2023-10-02-22/2023-10-02-22> (дата звернення 27.09.2025)
22. Жигалкевич Ж. М., Драгомощенко А. О. Стратегічне планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/895> (дата звернення 27.09.2025)
23. Іванова В. В. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.
24. Коблянська І.І., Строченко Н.І. Планування і контроль на підприємстві: навчальний посібник для студентів економічного та управлінського напрямів підготовки денної та заочної форм навчання освітнього ступеня «Бакалавр». вид. 2-ге, доп. і перероб. Суми: СНАУ, 2022. 237 с.
25. Коваленко О.В., Ташева К.В. Система планування на підприємстві. URL: [https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia\\_6\\_028.pdf](https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_6_028.pdf) (дата звернення: 24.09.2025)
26. Костецька Н. І. Організація системи планування діяльності підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Т. 23, Вип. 7. С. 121-126
27. Костецька Н. І. Передумови впровадження системи планування діяльності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2019. Вип. 2. С.78-84
28. Костецька Н. І. Систематизація принципів планування діяльності підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 12-1. С. 143-147
29. Лебеденко О. В. Стратегічне планування в публічних установах та організаціях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 1. С. 53-57
30. Леськова С. В. Стратегічне планування у практиці управління персоналом сучасного підприємства. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2022.

№ 68.С. 91-96

31. Мануїлова К. В., Несененко П. П., Луньова О. К. Інноваційне стратегічне управління для стійкого розвитку громад в умовах воєнного стану. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. № 13. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-13-02-01> (дата звернення: 18.09.2025).

32. Масленніков Є. І., Булгару А. М. Механізм планування в системі управління суб'єктом господарювання: теоретико-методологічний аспект. URL: <https://dspace.onu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/9d0ff9d0-c677-4756-9e72-1e2688f4aa55/content> (дата звернення: 24.09.2025)

33. Мовчан У. В. Проблеми стратегічного планування в Україні в контексті повномасштабної війни. *Вісник НТУУ «КПІ»: Політологія. Соціологія. Право*. 2022. Вип. 2(54) . С.23-26

34. Морозова М.Е. Стратегічне планування. Поняття та етапи стратегічного планування. *Virtus: scientific journal*. 2019. Вип. 35. С. 267-270

35. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959> (дата звернення 29.09.2025)

36. Олійник Т., Соколова К. Стратегічне планування виходу підприємств на міжнародні ринки з урахуванням інновацій та новітніх технологій. *Молодий вчений*. 2024. № 1 (125). С. 130-135

37. Передерій Т. Вдосконалення стратегічного механізму забезпечення сталого розвитку підприємства торгівлі на засадах антикризового управління. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-71> (дата звернення 27.09.2025)

38. Планування діяльності підприємства : конспект лекцій / Укл. Княжеченко В.В. Х. : ХНАМГ, 2007. 150 с.

39. Планування діяльності підприємства : Опорний конспект лекцій / Н.Г. Грядунова, О.В. Пахлова., І.В. Тісагдіо, А.В. Семенькова. Дніпропетровськ :

НМетАУ, 2009.56 с.

40. Сударкина С., Климентова М., Аничкина И. Методи та інструменти стратегічного маркетингового планування. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2019. № 24. С. 13-17.

41. Тарасюк Г. Управління плануванням та основні підходи до формування системи планування діяльності підприємства на різних організаційних рівнях. *Галицький економічний вісник*. 2010. №3(28). С.99-107

42. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства : Навч.посіб. [2-е вид.]. К. : Каравела, 2005. 312 с

43. ТОВ «Нестле Україна». Звітність за 2023 р. URL: [https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2024-07/ТОВ%20Нестле%20Україна\\_Фінансова%20звітність%20за%202023рік%20зі%20звітом%20незалежного%20аудитора.pdf](https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2024-07/ТОВ%20Нестле%20Україна_Фінансова%20звітність%20за%202023рік%20зі%20звітом%20незалежного%20аудитора.pdf) (дата звернення 29.09.2025)

44. ТОВ «Нестле Україна». Звітність за 2024 р. URL: [https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2025-07/ТОВ-Нестле-Україна\\_Фінансова-звітність-за-2024рік-зі-звітом-незалежного-аудитора.pdf](https://www.nestle.ua/sites/g/files/pydnoa316/files/2025-07/ТОВ-Нестле-Україна_Фінансова-звітність-за-2024рік-зі-звітом-незалежного-аудитора.pdf) (дата звернення 29.09.2025)

45. ТОВ «Нестле Україна». Офіційний сайт. URL: <https://www.nestle.ua> (дата звернення 29.09.2025)

46. Тюріна Н., Карвацка Н., Назарчук Т., Петяк А. Теоретичні аспекти стратегічного планування зовнішньо-економічної діяльності підприємства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. Вип. 340(2). С. 33-40.

47. Opendatabot. ТОВ «Нестле Україна». URL: <https://opendatabot.ua/c/32531437> (дата звернення 29.09.2025)

48. Strategic, Tactical, and Operational Planning: Get to Know the 3 Levels of Strategic Planning. URL: <https://scoreplan.com.br/strategic-planning-levels/#:~:text=Enjoy%20your%20reading!-,The%20three%20levels%20of%20planning,and%20applications%20of%20each%20one?> (дата звернення 29.09.2025)

49. Youcontrol. ТОВ «Нестле Україна». URL:  
[https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/32531437](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32531437) (дата звернення  
29.09.2025)