

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ  
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»**

**Факультет менеджменту та маркетингу**

**Кафедра менеджменту підприємств**

**«До захисту допущено»**

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

10 червня 2025 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

**на здобуття ступеня бакалавра**

**за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»  
спеціальності 073 «Менеджмент»**

**на тему: «Планування розширення виробництва продукції на підприємстві»**

Виконав студент 4 курсу, групи УВ-13

**ПОГРЕБНЯК Артем Юрійович**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту

**к.е.н., доц. ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Рецензент завідувач кафедри економічної кібернетики

**д.е.н., проф. БОЯРИНОВА Катерина Олександрівна**

\_\_\_\_\_

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі  
немає цитат та вилучень з праць інших  
авторів без відповідних посилань  
Студент \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 Менеджмент**

Освітньо-професійна програма «**Менеджмент і бізнес-адміністрування**»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

---

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

18 жовтня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ  
ПОГРЕБНЯКУ Артему Юрійовичу**

**1. Тема роботи:** «Планування розширення виробництва продукції на підприємстві»

керівник роботи: к.е.н., доц. **ШЕНДЕРІВСЬКА Ліна Петрівна**

затверджені наказом по університету від «26» травня 2025р. № 1747-с

**2. Термін подання студентом роботи:** 06.06.2025 р.

**3. Вихідні дані до роботи:** наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які регламентують особливості діяльності підприємства, інформація про історію створення та розвиток підприємства Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», Звіт про виробництво та реалізацію промислової продукції, статистична звітність за 2022 – 2024 роки.

#### **4. Зміст пояснювальної записки**

##### **а) теоретична частина:**

- розглянути сутність та принципи планування у виробничій діяльності;
- розкрити зміст процесів оновлення асортименту та освоєння нових ринків у процесі планування виробництва;

##### **б) аналітична частина:**

- надати загальну характеристика підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічні передумови розширення виробництва продукції;
- продіагностувати систему планування на підприємстві;

##### **в) рекомендаційна частина:**

- обґрунтувати доцільність випуску підприємством нового виду продукції;
- визначити планові показники прибутковості та фінансових результатів від розширення виробництва

#### **5. Перелік ілюстративного матеріалу:**

1. Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022-2024 рр.
2. Асортимент продукції ТОВ «Галичина Ласунка» на 2025 рік.
3. Сертифікація систем управління безпекою харчових продуктів.
4. Фінансові результати ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022-2024 роки.
5. Показники ліквідності та фінансової стійкості.
6. SWOT-аналіз ТОВ «Галичина Ласунка».
7. Відділи, відповідальні за організацію і реалізацію процесів планування на підприємстві.
8. Виробничий процес виготовлення харчового льоду.
9. Вартість основних етапів будівництва.
10. Прогноз чистого доходу підприємства.

#### **6. Дата видачі завдання:**

18 жовтня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад планування розширення виробництва	19.10.2024 – 31.10.2024	виконано
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду планування розширення виробництва	01.11.2024– 30.11.2024	виконано
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2024– 31.12.2024	виконано
4.	Загальна характеристика ТОВ «Галичина Ласунка»	01.01.2025 – 31.01.2025	виконано
5.	Аналіз фінансово-економічних передумов розширення виробництва продукції ТОВ «Галичина Ласунка»	01.02.2025 – 28.02.2025	виконано
6.	Діагностика системи планування на підприємстві ТОВ «Галичина Ласунка»	01.03.2025 – 31.03.2025	виконано
7.	Обґрунтування випуску підприємством нового виду продукції	01.04.2025 – 30.04.2025	виконано
8.	Планування фінансових результатів розширення виробництва	01.05.2025 – 25.05.2025	виконано
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2025 – 30.05.2025	виконано

Студент \_\_\_\_\_ Артем ПОГРЕБНЯК

Керівник дипломної роботи \_\_\_\_\_ Ліна ШЕНДЕРІВСЬКА

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота Погребняка Артема Юрійовича на тему: «Планування розширення виробництва продукції на підприємстві» містить 99 сторінок, 22 таблиці, 16 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 60 найменувань.

**Метою роботи** є обґрунтування доцільності розширення виробництва на підприємстві шляхом запуску нового напрямку – виробництва харчового льоду, а також оцінка його економічної ефективності.

**Об'єктом дослідження** є виробнича та фінансово-господарська діяльність ТОВ «Галичина Ласунка».

**Предметом дослідження** виступає процес планування розширення виробництва.

**База дослідження** – ТОВ «Галичина Ласунка».

**Методи дослідження.** Фінансово-економічний, порівняльний, інвестиційний, план-фактний аналіз, калькулювання собівартості, графічний метод.

**Результати роботи.** У результаті дослідження розроблено проєкт розширення виробництва на ТОВ «Галичина Ласунка» через запуск харчового льоду. Обґрунтовано його економічну доцільність, розраховано собівартість, ціни реалізації та строк окупності (1 рік і 1 місяць). Очікуваний річний прибуток становить 33,17 млн грн, що підтверджує ефективність проєкту.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати можуть бути впроваджені на ТОВ «Галичина Ласунка» для запуску нового виробництва та вдосконалення системи планування.

**Результати впровадження досліджень.** Розрахунки та аналітичні дані, викладені у роботі, були схвалені керівництвом підприємства й можуть бути використані при реалізації інвестиційного проєкту на практиці.

**Ключові слова:** виробництво, інвестиції, харчовий лід, планування, ціноутворення, окупність, ТОВ «Галичина Ласунка».

## ABSTRACT

Thesis on the topic Pohrebniak Artem: «Planning for the expansion of production at the enterprise» contains 99 pages, 22 tables, 16 figures, 3 appendices. The list of references includes 60 items.

The purpose of the work is to substantiate the feasibility of expanding production at the enterprise through the launch of a new direction - the production of edible ice, as well as to assess its economic efficiency.

**The object of the study** is the production, financial and economic activities of «Halychyna Lasunka» LLC.

**The subject of the study** is the process of planning production expansion.

**The base of the study** is «Halychyna Lasunka» LLC».

**Research methods.** Financial and economic, comparative, investment, plan-actual analysis, cost calculation, graphical method.

**Results of the work.** As a result of the study, a project for expanding production at «Halychyna Lasunka» LLC» through the launch of edible ice was developed. Its economic feasibility has been substantiated, the cost price, sales prices and payback period (1 year and 1 month) have been calculated. The expected annual profit is UAH 33.17 million, which confirms the effectiveness of the project.

Recommendations for using the results of the work. The results can be implemented at «Halychyna Lasunka» LLC» to launch a new production and improve the planning system.

**Results of the implementation of research.** The calculations and analytical data presented in the work were approved by the management of the enterprise and can be used in the implementation of the investment project in practice.

**Keywords:** *production, investments, edible ice, planning, pricing, payback, «Halychyna Lasunka» LLC.*

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>8</b>
<b>1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА .....</b>	<b>10</b>
1.1 Сутність та принципи планування у виробничій діяльності .....	10
1.2 Оновлення асортименту та освоєння нових ринків у системі планування виробництва.....	19
Висновки до розділу 1 .....	30
<b>2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА НА ТОВ «ГАЛИЧИНА ЛАСУНКА» .....</b>	<b>31</b>
2.1 Загальна характеристика підприємства.....	31
2.2 Аналіз фінансово-економічних передумов розширення виробництва продукції.....	40
2.3 Аналіз системи планування на підприємстві ТОВ «Галичина Ласунка» .....	52
Висновки до розділу 2 .....	62
<b>3 ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ЗА РАХУНОК НОВОГО ВИДУ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ГАЛИЧИНА ЛАСУНКА» .....</b>	<b>63</b>
3.1 Обґрунтування випуску підприємством нового виду продукції.....	63
3.2 Планування фінансових результатів від розширення виробництва .....	73
Висновки до розділу 3 .....	86
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>89</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....</b>	<b>91</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>97</b>

## ВСТУП

У сучасних умовах ведення бізнесу підприємства харчової промисловості України зіштовхуються з новими викликами, зокрема посиленням конкуренції, змінами споживчих уподобань та необхідністю постійної адаптації до економічного середовища. Одним із ефективних шляхів підвищення стійкості та прибутковості підприємства є розширення виробництва та оновлення асортименту продукції. Такі рішення потребують детального аналізу, стратегічного планування та оцінки економічної доцільності.

ТОВ «Галичина Ласунка» є одним із провідних українських виробників морозива, який стабільно розвивається та демонструє позитивну динаміку зростання. У контексті диверсифікації діяльності та підвищення завантаженості виробничих потужностей підприємством розглядається можливість запуску нового напрямку – виробництва харчового льоду. Цей продукт має стабільний сезонний попит та не потребує складного технологічного процесу, що робить його привабливим для впровадження.

**Метою роботи** є обґрунтування доцільності розширення виробництва на підприємстві шляхом запуску нового напрямку – виробництва харчового льоду, а також оцінка його економічної ефективності.

**Об'єктом дослідження** є виробнича та фінансово-господарська діяльність ТОВ «Галичина Ласунка».

**Предметом дослідження** виступає процес планування розширення виробництва.

Базою дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Галичина Ласунка». Юридична адреса: 46010, Україна, Тернопільська обл., місто Тернопіль, вулиця Поліська, будинок, 10.

Теоретичною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у сфері управління виробництвом, планування інвестицій,

розширення підприємств, ціноутворення та аналізу фінансової ефективності. Використано публікації з економічних журналів, аналітичні звіти, нормативно-правові акти, статистичні та галузеві джерела.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети у дипломній роботі використано такі методи дослідження: фінансово-економічний аналіз, порівняльний аналіз конкурентного середовища, методи план-фактного аналізу, метод калькулювання собівартості продукції, графічний метод представлення результатів.

**Інформаційною базою дослідження** слугували звітні дані підприємства ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022–2024 роки, відкриті джерела, статистичні дані Державної служби статистики України, галузеві огляди, інтернет-ресурси та наукові публікації.

**Практична значущість роботи** полягає у можливості використання отриманих результатів для запуску нового напрямку виробництва, покращення фінансових показників та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА

## 1.1 Сутність та принципи планування у виробничій діяльності

Планування діяльності є основою ефективного управління, і, своєю чергою, залежить від якості прогнозування. Надійний прогноз забезпечується якістю вхідної інформації, розумінням каузальних зв'язків, генеруванням достатньої кількості чинників впливу, а також своєчасним оновленням, залежно від змін ринкових умов та стану внутрішнього середовища функціонування [1].

Сучасні економічні реалії переконливо доводять, що планування виробничої діяльності підприємства є особливо важливим, оскільки саме ефективні підприємства відрізняються здатністю планувати, як буде виглядати їх успіх [2]. В умовах високої конкуренції, швидко змінюваних ринкових умов і постійного розвитку технологій, планування стає не лише інструментом прогнозування, але й ключовим елементом адаптації та інноваційного розвитку. Оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища, правильне прогнозування попиту, вміння оптимізувати виробничі процеси та ресурси – усе це вимагає детального, гнучкого та адаптивного підходу до планування. Тільки підприємства, які вміють передбачати та адаптуватися до нових викликів, мають змогу не лише зберігати стабільність, але й успішно розвиватися в умовах глобалізації та цифровізації економіки.

Планування є критично важливим компонентом для ефективного управління та керування організацією. Інакше кажучи, планування є систематичним процесом прийняття ключових рішень для успішного процвітання організації в майбутньому. Процес планування — це дисциплінований і трудомісткий процес, який створює фундаментальні рішення та дії, які формують організацію. Незважаючи на те, що це займає багато часу, однак, якщо це робити старанно, він дає кращі результати, ніж бажано [3]. Планування передбачає

ретельний аналіз поточних можливостей і загроз, визначення основних цілей і шляхів їх досягнення. Воно допомагає організації залишатися гнучкою та готовою до змін, сприяє ефективному використанню ресурсів і мінімізації ризиків. Завдяки чітко визначеним пріоритетам та узгодженим діям усіх підрозділів, стратегічне планування забезпечує стабільний розвиток та конкурентоспроможність організації в довгостроковій перспективі. Таким чином, планування відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку організації, допомагаючи їй адаптуватися до змін і досягати поставлених цілей. Однак, щоб глибше зрозуміти його значення, необхідно розглянути сутність самого процесу планування, його основні принципи та підходи, які лежать в основі ефективного управління.

Значення процесу планування у виробничій діяльності — це складання плану діяльності підприємства на майбутній — плановий період, передбачення контролю за його виконанням, корегування його в зв'язку зі зміною економічних та політичних обставин як на підприємстві, так і поза його межами — у державі, регіоні, на ринках [4]. Однак планування не обмежується лише встановленням цілей та задач. Воно також включає в себе постійний моніторинг та аналіз виконання запланованих дій, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення і вносити необхідні корективи для досягнення оптимальних результатів. Зважаючи на швидкоплинність зовнішніх факторів та непередбачуваність ринкових умов, регулярний перегляд плану та його адаптація до нових реалій є невід'ємною частиною процесу планування, що гарантує стабільний розвиток підприємства в умовах невизначеності. Таким чином, щоб забезпечити досягнення поставлених цілей та максимізувати використання ресурсів планування повинно бути комплексним, охоплюючи всі аспекти підприємства — від закупівлі матеріалів до готової продукції. Важливою особливістю є взаємопов'язаність і синхронізація всіх етапів, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, що можуть впливати на виробничий процес.

Також важливою характеристикою планування є його гнучкість. Виробничі процеси можуть змінюватися через технічні збої, коливання попиту або економічні фактори, тому планування повинно бути адаптивним. Це дає змогу

оперативно вносити корективи, щоб забезпечити стабільність і безперервність виробництва навіть в умовах змін. Прогнозування є ще одним важливим елементом планування, адже воно передбачає оцінку майбутніх потреб у ресурсах, продукції та послугах. Такий підхід дозволяє виробити стратегії, які зможуть забезпечити сталий розвиток підприємства, навіть якщо ринкові умови зміняться.

Одною із характеристик процесу планування є контроль і корегування. Після складання плану необхідно постійно моніторити хід його виконання, аналізуючи фактичні показники та порівнюючи їх з плановими. У разі потреби вносяться зміни для вирішення виявлених проблем або адаптації до нових умов. Планування у виробничій діяльності також є мультифункціональним, адже потрібно враховувати різні функціональні області підприємства — від технічного забезпечення і виробничих процесів до маркетингу і фінансів.

Часовий аспект також є суттєвим у виробничому плануванні. Розподіл завдань на короткострокові, середньострокові та довгострокові періоди допомагає своєчасно виконувати замовлення, оптимізувати робочий час і мінімізувати простій. Одним із завдань планування є оптимізація використання всіх ресурсів — від сировини та матеріалів до робочої сили та технологічного обладнання. Планування дозволяє визначити оптимальні рівні запасів, що важливо для уникнення перевитрат і простоїв, що можуть негативно вплинути на ефективність підприємства.

Усі ці елементи повинні бути гармонійно узгоджені між собою для досягнення загальної мети підприємства, а врахування всіх його функціональних областей, не лише забезпечує ефективність та стійкість виробничого процесу, але й безпосередньо впливає на досягнення як короткострокових, так і довгострокових цілей підприємства. Чітко сформульовані та реалістично розраховані плани дозволяють організації спрямовувати свої зусилля на досягнення важливих результатів у різних часових перспективах. Довгострокові цілі припускають їх реалізацію протягом тривалого проміжку часу, скажімо, п'ять років і більше, середньострокові — від року до п'яти, короткострокові — до року.

Тимчасові інтервали встановлюються з урахуванням характеру діяльності організації. В умовах швидкої зміни ситуацій довгостроковою може вважатися і мета, поставлена на період півроку, а короткостроковою — не перевищує місяця [5]. Короткострокові цілі, як правило, є конкретизацією і деталізацією довгострокових цілей, "підлеглі" ним і визначають діяльність підприємства в короткостроковій перспективі. Короткострокові цілі встановлюють віхи на шляху досягнення довгострокових цілей. Саме через досягнення короткострокових цілей підприємство крок за кроком просувається у напрямі досягнення своїх довгострокових цілей [6].

Ось чому успішне досягнення короткострокових цілей є основою для реалізації стратегії на довгий термін. Оскільки ринок може змінюватися з різною швидкістю, і вимоги до продукції чи послуг можуть різко змінюватися. В таких умовах планування дозволяє не лише реагувати на поточні зміни, але й передбачати можливі ризики. За допомогою ретельного аналізу та прогнозування, підприємства можуть знизити негативний вплив змін на свою діяльність. Наприклад, якщо на ринку з'являється нова технологія, що змінює правила гри, планування допомагає оцінити можливості для впровадження цієї технології і зберегти конкурентоспроможність. Також, планування дозволяє своєчасно коригувати обсяги виробництва, адаптуючи їх до змін попиту та економічних умов. А оскільки, планування є інструментом для адаптації підприємства до змінних умов ринку та досягнення поставлених цілей, воно спирається на певні закономірності, що одержали назву принципів планування. А. Файоль визначив чотири основні принципи планування, назвавши їх загальними рисами ефективної програми дій. Це — єдність, безперервність, гнучкість і точність. Значно пізніше Р. Акофф обґрунтував ще один ключовий принцип планування — принцип участі [7].

Усі ці принципи об'єднують прагнення до забезпечення ефективного та адаптивного процесу планування, який враховує динамічність змін і сприяє досягненню цілей підприємства в умовах нестабільного середовища. Кожен з принципів фокусується на важливих аспектах, таких як узгодженість дій,

здатність до безперервного розвитку та коригування в процесі, адаптація до змін, точність у визначенні параметрів і вимог, залучення усіх рівнів організації до процесу планування і підтримка балансу між різними напрямками діяльності. Разом вони забезпечують гармонійну, злагоджену та результативну стратегію, що дає можливість підприємству ефективно реагувати на зовнішні і внутрішні виклики (див. рисунок 1.1) [7].



Рисунок 1.1 — Основні принципи планування

*Джерело: побудовано автором на основі [7]*

З рисунка видно, що кожен принцип взаємодіє з іншими, забезпечуючи збалансованість, узгодженість та точність у прийнятті рішень. Принципи планування сприяють тому, щоб організація могла не тільки досягти своїх короткострокових цілей, але й успішно рухатися до довгострокових результатів, ефективно реагуючи на зовнішні та внутрішні виклики. Усі ці принципи спрямовані на забезпечення єдності в дії, адже без узгодженості всіх елементів планування неможливо досягти ефективного результату. Тому, одним із принципів, що стоїть в основі всього процесу, є принцип єдності. Він передбачає, що планування в організації повинне мати системний характер [8]. Планування має бути єдиним для всієї організації, не повинно бути суперечливих або взаємно виключаючих завдань. Кожен етап діяльності має підтримувати інші і працювати

на загальний результат. Це означає, що всі підрозділи, функції та процеси підприємства повинні бути взаємопов'язаними і працювати в одному напрямі, згідно з визначеною стратегією. Однак, для того, щоб це все працювало на постійній основі, важливо забезпечити не лише єдність, а й безперервність процесу планування.

Принцип безперервності визначає процес планування як безперервний, коли на зміну одному виконаному плану приходить другий новий план, а на зміну другому — третій [9]. Навіть після реалізації певних етапів чи досягнення конкретних цілей, планування повинно бути безперервним процесом, що дозволяє вчасно адаптувати стратегію до нових викликів і змін. Така безперервність планування допомагає своєчасно виявляти проблеми та можливості для поліпшення ефективності.

Стосовно принципу участі, він тісно пов'язаний із принципом єдності. Суть його полягає в участі кожного працівника організації в плановій діяльності незалежно від посади і функції, яку він виконує. Переваги принципу участі в тому, що, по-перше, кожен учасник організації краще знатиме організацію; по-друге, особиста участь у процесі планування сприяє тому, що плани організації стають особистими планами працівників, а участь у досягненні цілей організації задовольняє їхні власні потреби [10].

Для покращення планування, щоб цей процес був дійсно ефективним, важливо забезпечити ще один важливий аспект — гнучкість. Принцип гнучкості тісно пов'язаний з принципом безперервності і полягає у здатності змінювати направленість планів у зв'язку з виникненням непередбачених обставин [11]. У світі, де економічні, політичні та технологічні обставини змінюються досить швидко, підприємства повинні мати можливість коригувати свої стратегії. План не може бути статичним документом — він має бути здатним до змін у відповідь на нові умови. Гнучкість у плануванні дозволяє організаціям зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати своєчасну реакцію на зовнішні виклики.

Однак важливо, щоб ця здатність до змін не призводила до хаосу або дисбалансу в роботі підприємства. Саме тому необхідно забезпечити принцип

збалансованості, який вимагає планування ресурсного забезпечення так, щоб забезпечити готовність до швидкої та адекватної реакції на зміни в умовах господарювання [12]. Це означає, що ресурси, час і етапи виконання плану мають бути адекватно розподілені та оптимізовані. Недостатня увага до будь-якої частини плану, наприклад, перевантаження одного підрозділу або відсутність ресурсів для інших, може призвести до неефективної роботи підприємства. Принцип збалансованості сприяє оптимізації витрат, ефективному використанню людських та матеріальних ресурсів, а також зниженню ймовірності виникнення внутрішніх конфліктів через нерівномірне навантаження.

Останнім, але не менш важливим, є принцип точності. Принцип точності означає, що всякий план має бути складений з урахуванням такого ступеня точності, що забезпечує припустиму ефективність виробництва [13]. Недостовірні або нечіткі прогнози можуть призвести до помилкових рішень, що, в свою чергу, негативно впливають на ефективність діяльності підприємства. Для досягнення точності в плануванні важливо проводити регулярний моніторинг ринку, аналізувати фінансові та виробничі показники, а також враховувати можливі ризики. Точність плану забезпечує більш реалістичне визначення необхідних ресурсів, часового графіка та етапів реалізації.

Підсумовуючи, можна сказати, що принципи планування є фундаментом для забезпечення стабільності та адаптивності діяльності підприємства. Вони дозволяють створити узгоджену стратегію, яка враховує всі можливі зміни та виклики зовнішнього і внутрішнього середовища. Принципи єдності, безперервності, гнучкості, участі, збалансованості та точності взаємодіють між собою, сприяючи досягненню оптимальних результатів у короткостроковій і довгостроковій перспективі. Це дозволяє підприємствам не тільки ефективно виконувати свої поточні завдання, а й бути готовими до майбутніх змін, зберігаючи конкурентоспроможність і забезпечуючи стійкий розвиток.

Урахування принципів планування допомагає підприємствам забезпечити стратегічну єдність та здатність до адаптації в умовах змін. Однак для досягнення максимального ефекту важливо, щоб планування було інтегровано з іншими

функціями управління. Тільки через тісну взаємодію з ключовими елементами підприємство здатне реалізувати свої плани на практиці. Таким чином, планування не існує окремо від інших функцій управління, а є невід'ємною частиною загального управлінського процесу. Далі на рисунку 1.2 [7] розглянемо, як саме планування взаємодіє з іншими функціями управління і як ця взаємозалежність забезпечує ефективну діяльність підприємства.

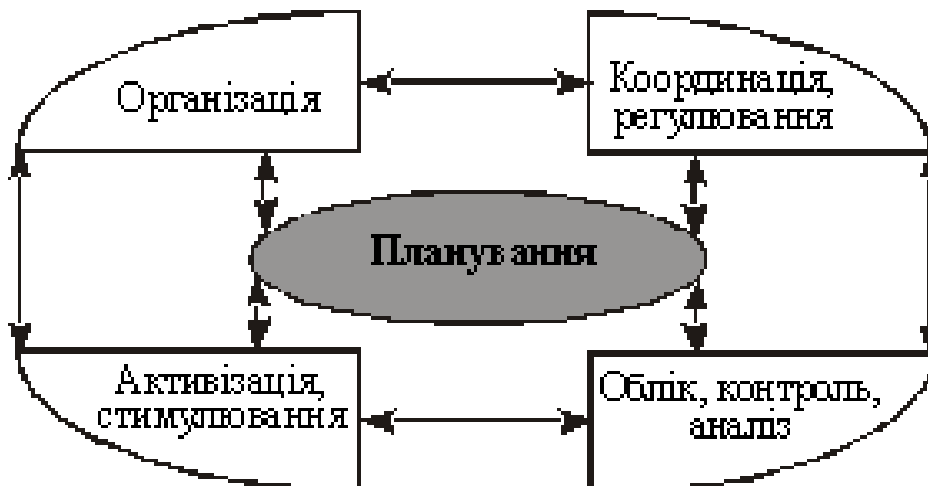


Рисунок 1.2 — Зв'язок планування з іншими функціями управління

*Джерело: [7]*

Серед п'яти основних функцій управління організацією (планування; організація; координація і регулювання; активізація і стимулювання; облік, контроль і аналіз) провідна роль належить саме плануванню. Воно — перший і найзначніший етап процесу менеджменту [7]. Справді, планування займає провідне місце серед інших функцій управління, оскільки саме з нього починається формування стратегії та визначення напрямів розвитку організації. Однак, щоб забезпечити ефективність планування в умовах сучасного ринку, необхідно використовувати новітні методи управління, які дозволяють враховувати швидко змінювані умови та мінімізувати ризики. Впровадження сучасних інструментів, таких як аналіз великих даних, автоматизація процесів планування та використання гнучких методологій, значно покращує якість і оперативність прийняття рішень. Це дозволяє підприємствам не лише більш

точно прогнозувати результати, але й оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні виклики. Тому важливо детально розглянути, як сучасні методи управління сприяють покращенню процесу планування.

Одним із таких методів є Аналіз великих даних (Big Data Analytics). Аналітика великих даних відноситься до систематичної обробки та аналізу великих обсягів даних та складних наборів даних, відомих як великі дані, для отримання цінної інформації. Аналітика великих даних дозволяє виявляти тенденції, закономірності та кореляції у великих обсягах необроблених даних, щоб допомогти аналітикам приймати рішення на основі даних. Цей процес дозволяє організаціям використовувати експоненціально зростаючі дані, отримані з різних джерел, включаючи соціальні мережі, фінансові транзакції та розумні пристрої, для отримання дієвої розвідки за допомогою передових аналітичних методів [14].

Також важливим методом є Інтегровані інформаційні системи (ERP-системи). ERP-система — це програмне забезпечення для управління всіма ресурсами підприємства: матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо. Її суть полягає в оптимізації цих ресурсів через автоматизацію та консолідацію всіх ключових процесів компанії: постачання, виробництво, маркетинг, збут, бухгалтерський облік, кадри тощо [15]. Використання ERP-систем допомагає значно знизити ймовірність помилок і спрощує управлінські процеси, завдяки автоматизації рутинних завдань. Це також дозволяє більш ефективно планувати ресурси, скорочувати витрати та знижувати час на виконання завдань, що у свою чергу підвищує загальну продуктивність підприємства. ERP-система дає змогу чітко розподіляти ресурси, відстежувати витрати і вчасно коригувати стратегію в разі потреби. Завдяки інтеграції всіх операцій в єдину систему, керівництво може отримувати актуальну інформацію по всіх напрямках діяльності, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринку, зовнішні або внутрішні ризики. Вона також дає змогу ефективно здійснювати прогнозування, планування обсягів виробництва, контролювати запаси, що

допомагає знижувати витрати на зберігання та поповнення матеріальних запасів, а також оптимізувати ланцюг поставок.

Загалом в умовах Індустрії 4.0, компаніям потрібно приділяти більшу увагу впровадженню цифрових технологій, передусім ІІІ, що дозволяє підвищувати оперативність та якість ухвалення управлінських рішень, поліпшувати якість продукції, більш повно використовувати персоналізований підхід до постачальників, споживачів та інших стейкхолдерів [16]

Отже, планування у виробничій діяльності є важливим процесом, що дозволяє підприємству ефективно розподіляти ресурси, адаптуватися до змін і досягати поставлених цілей. Завдяки ньому підприємства можуть зберігати стабільність, підвищувати ефективність і залишатися конкурентоспроможними.

## **1.2 Оновлення асортименту та освоєння нових ринків у системі планування виробництва**

Щоб успішно функціонувати в умовах динамічного ринку, посилення конкурентного тиску, прискорення темпів науково-технічного розвитку, зростання очікувань і потреб споживачів, підприємствам необхідно постійно розвиватись: розробляти нові стратегії та прийоми ведення бізнесу, впроваджувати нову продукцію та послуги, займати нові ринкові сегменти чи створювати нові ринки. Тому особливо актуальним є питання постійного оновлення продукції підприємства з метою створення позитивного іміджу підприємства, завоювання прихильності споживача та забезпечення стійких конкурентних позицій [17]. Сам процес потребує не лише стратегічного бачення, а й гнучкості у прийнятті рішень, адже ринок постійно змінюється, диктуючи нові умови для бізнесу. Впровадження інновацій, вдосконалення виробничих процесів і розширення асортименту продукції стають ключовими чинниками, що визначають успіх компанії. Підприємства, які не зупиняються на досягнутому, а активно впроваджують нові технології та розробляють унікальні пропозиції для споживачів, мають значно більше шансів залишатися конкурентоспроможними.

Однак, щоб ці зміни приносили реальні результати, важливо не лише створювати нові продукти, а й адаптувати виробничі потужності відповідно до змін ринкового попиту та технологічного прогресу. Сучасні споживачі стають дедалі вибагливішими, очікуючи не тільки високої якості, а й інноваційності, екологічності та персоналізованих рішень. Крім того, розвиток технологій відкриває нові можливості для автоматизації, підвищення ефективності виробництва та зниження витрат. Тому підприємства повинні своєчасно адаптувати свої виробничі процеси, впроваджувати новітні технології та модернізувати обладнання, щоб відповідати сучасним вимогам ринку та забезпечувати стабільне зростання.

З урахуванням швидких змін на ринку, постійна адаптація виробництва та продукції є важливим чинником, що забезпечує конкурентоспроможність підприємства. Оновлення асортименту – це процес зміни застарілих зразків продукції на сучасніші та технологічно досконаліші або випуск принципово нової продукції [18]. Оновлення асортименту дозволяє підприємству не тільки привертати увагу нових клієнтів, але й підтримувати лояльність існуючих, що є основою стабільного розвитку бізнесу в умовах динамічного середовища. В умовах швидких змін на ринку, змінюваних споживчих переваг та технологічних інновацій, підприємства вимушені постійно адаптувати свої пропозиції для задоволення нових потреб і вимог споживачів. Однією з основних причин необхідності оновлення асортименту є прагнення компаній залишатися конкурентоспроможними в умовах зростаючої конкуренції, де навіть незначні зміни в продукції можуть стати вирішальними для залучення уваги споживачів. На ринку постійно з'являються нові гравці, а існуючі компанії активно розширюють свої пропозиції. Щоб утримувати свої позиції, підприємство повинно оновлювати асортимент.

Також причиною оновлення асортименту в деяких випадках є зміна споживчих смаків. На це впливають різні фактори — війна, пандемія, глобальне потепління, цифровізація, зміна особистих пріоритетів та життєвих ситуацій [19].

Смаки, уподобання та потреби споживачів постійно змінюються, тому для того щоб залишатися привабливим для споживачів, підприємство повинно адаптувати свій асортимент, пропонуючи сучасні, більш зручні та функціональні товари. Залежно від стратегії розвитку та ринкових умов оновлення асортименту може відбуватися за різними напрямками. Основні типи оновлення включають модернізацію та модифікацію існуючої продукції, елімінування та конгломератну товарну політику. Кожен із цих підходів має свої особливості та переваги, що дозволяє підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку та зберігати конкурентоспроможність. Щоб обрати оптимальний підхід до оновлення асортименту, підприємствам важливо розуміти різницю між різноманітними видами змін у продукції.

Зокрема, потрібно чітко розрізняти поняття модифікованого і модернізованого товарів. Модифікація товарів — це зміна сфери застосування товару, а модернізація — це покращення основних споживчих властивостей товару [20]. Для детального розуміння відмінностей між цими двома підходами варто розглянути їх за ключовими ознаками. Таблиця 1.1 [20] демонструє, як саме змінюються характеристики товару в процесі модифікації та модернізації.

Таблиця 1.1 — Порівняльна характеристика модифікації та модернізації товарів

Ознака	Модифікація	Модернізація
Сфера застосування	Змінюється	Розширюється
Споживчі властивості	Суттєво не змінюються	Значно покращується, підвищується технічний рівень
Виробництво типової продукції	Однорідна	Зміна попереднього виробу

*Джерело: складено автором на основі [20]*

Отже, модифікація спрямована на зміну сфери застосування товару без суттєвих змін у споживчих властивостях, тоді як модернізація передбачає значне покращення основних характеристик товару, підвищення технічного рівня та покращення його споживчих властивостей. Визначення цих відмінностей дозволяє підприємствам правильно вибирати стратегії оновлення своєї продукції

відповідно до ринкових умов. Розуміння різниці між модифікацією та модернізацією допомагає підприємствам не лише оновлювати свій асортимент, а й приймати виважені рішення щодо подальшого майбутнього товарів. Проте, не всі продукти можна або доцільно покращувати чи змінювати. У деяких випадках компанії змушені повністю вилючати певні товари з ринку через зниження попиту або появу більш конкурентоспроможних альтернатив. Такий процес називається елімінуванням або ж виведенням застарілих товарів з ринку.

Елімінування — це процес зняття застарілого продукту фірми з ринку. Його основне завдання — оптимізувати усунення з ринку товару, попит на який знижується [21]. Процес елімінування передбачає кілька ключових етапів: аналіз життєвого циклу продукту, оцінку його рентабельності, розробку стратегії виведення та перенаправлення ресурсів на виробництво більш перспективних товарів. Грамотно сплановане елімінування дозволяє підприємству уникнути зайвих витрат на підтримку нерентабельного асортименту, вивільнити виробничі потужності для нових продуктів та підвищити ефективність управління товарним портфелем.

Вивільнені ресурси можуть бути спрямовані не тільки на вдосконалення існуючих продуктів, а й на створення принципово нових рішень, що відкривають підприємству доступ до нових ринків. У цьому контексті особливо важливу роль відіграє конгломератна товарна політика. Конгломератна товарна політика — розробка абсолютно нових товарів, які ніяк не пов'язані з наявним асортиментом компанії. Такий підхід потребує значних інвестицій на впровадження інновацій [22].

Впровадження нового товару на ринок є складним та ризиковим процесом, який потребує методологічного обґрунтування. Без правильно обраної стратегії підприємство ризикує потерпіти невдачу навіть при наявності вдалого товару [23]. Саме тому важливим аспектом ефективного управління товарною політикою є визначення основних етапів оновлення асортименту (таблиця 1.2) [24 – 27].

Таблиця 1.2 — Етапи оновлення асортименту продукції

Етап	Зміст етапу
Аналіз ринку	Процес вивчення об'єктивних обставин, порівняння ринків, формування висновків і формулювання конкретних порад. Тобто потужний ресурс, який можна покласти у фундамент надійної бізнес-стратегії [24].
Аналіз попиту	Попит на товари або послуги, які пропонує підприємство, – це найважливіший ринковий параметр, без урахування якого неможливо побудувати ефективну стратегію бізнесу [25]. Він дозволяє підприємствам зрозуміти, які продукти потрібні споживачам, які фактори впливають на їхні рішення та як адаптувати асортимент для максимального задоволення потреб клієнтів.
Розробка концепції нового продукту	Цей процес, що дозволяє пройти від етапу ідеї до етапу реалізації та запуску. Під час розробки продумується ідея, аналізується її успішність, проводиться оцінка та підбираються шляхи реалізації. Далі розпочинається технічний процес [26].
Планування виробництва та ресурсного забезпечення	Цей етап оновлення асортименту, який передбачає визначення обсягів випуску продукції, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення безперебійного виробничого процесу. Спочатку аналізується попит, щоб спрогнозувати необхідні обсяги виробництва. Далі проводиться розрахунок ресурсів, зокрема сировини, персоналу, фінансових вкладень та виробничого обладнання. На основі цих даних формується виробничий план, що враховує технологічні процеси та завантаження виробничих потужностей.
Тестування та впровадження	На цьому етапі процесу розробки нового товару, на якому товар і маркетингова програма проходять перевірку в умовах, близьких до ринкових [27]. Після тестування, на етапі впровадження оновленого асортименту відбувається запуск виробництва нових або модернізованих товарів, їх вихід на ринок і подальше просування.
Масштабування та контроль ефективності	На етапі масштабування підприємство розширює виробництво оновленої продукції, оптимізує процеси постачання та збуту, а також зміцнює ринкові позиції. Контроль ефективності включає аналіз продажів, рівня задоволеності споживачів та фінансових показників, що дозволяє вчасно коригувати стратегію та підвищувати рентабельність асортименту.

*Джерело: складено автором на основі [24-27]*

З таблиці 1.2 видно, що процес оновлення асортименту є складним та багатоступеневим, що вимагає детального аналізу ринку, попиту та ретельної

розробки концепції нового продукту. Кожен етап, від планування виробництва до впровадження та тестування, є важливим для створення конкурентоспроможного товарного портфеля. Від масштабування та контролю ефективності залежить успіх оновленого асортименту на ринку, забезпечуючи підприємствам можливість своєчасно адаптуватися до змін і покращувати свої фінансові показники.

Освоєння нових ринків – це процес розширення бізнесу шляхом виходу за межі наявного сегменту або географічної території з метою збільшення прибутку, зниження ризиків та підвищення конкурентоспроможності підприємства. У сучасних економічних умовах, коли ринки стають дедалі насиченішими, а конкуренція посилюється, компанії змушені шукати нові можливості для розвитку. Освоєння нових ринків передбачає аналіз потенційних споживачів, адаптацію продукції або послуг під вимоги нового середовища та вибір оптимальної маркетингової стратегії.

Розширення на нові ринки не є одномоментним процесом, а потребує системного підходу. Компанії часто стикаються з бар'єрами, такими як культурні відмінності, законодавчі обмеження, необхідність зміни бізнес-моделі та залучення додаткових ресурсів. Для успішної експансії важливо не лише вивчити ринок, а й розробити унікальну торгову пропозицію, яка відрізнятиметься від місцевих конкурентів. Наприклад, використання гнучких стратегій ціноутворення або екологічних стандартів може стати ключовим фактором успіху в новому середовищі.

Основною причиною виходу підприємств на нові ринки є прагнення до зростання прибутку. Нові ринки надають можливість для збільшення обсягів продажів, диверсифікації асортименту продукції та створення нових джерел доходу. Наприклад, у дослідженні Ковінько О.М. розглядається стратегія диверсифікації, яка дозволяє підприємствам розширювати асортимент товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й поширення підприємницької діяльності на нові ринки та не пов'язані з основними видами діяльності фірми [28].

Окрім зростання прибутків, компанії отримують можливість адаптації до змін ринкового середовища. Глобалізація та технологічний прогрес змушують підприємства оперативно реагувати на нові споживчі тренди, впроваджувати інноваційні рішення та підвищувати гнучкість бізнес-моделі. Це дає змогу не лише зайняти нові ніші, а й посилити конкурентні переваги.

Ще одним чинником є зменшення ризиків, пов'язаних із залежністю від одного ринку. Якщо підприємство працює лише в межах однієї країни або галузі, воно стає вразливим до змін у законодавстві, коливань попиту чи економічної нестабільності. Вихід на нові ринки дозволяє диверсифікувати ризики та забезпечити стабільність бізнесу навіть за умов кризи. Освоєння нових ринків допомагає уникнути негативного впливу внутрішніх економічних коливань та забезпечує підприємствам додаткові гарантії фінансової стійкості.

До того ж, освоєння нових ринків може стати поштовхом для оптимізації бізнес-процесів. Вихід на міжнародний рівень змушує компанії переглядати логістику, автоматизувати виробничі процеси та підвищувати ефективність управління. Це, у свою чергу, позитивно впливає на конкурентоспроможність навіть у межах власного ринку.

Окрім економічних факторів, підприємства прагнуть виходити на нові ринки для розширення свого бренду. Збільшення присутності компанії на міжнародних або регіональних ринках підвищує її впізнаваність та сприяє формуванню довіри серед споживачів. Це особливо важливо для підприємств, що працюють у сфері високих технологій або інноваційних продуктів, де ключову роль відіграє імідж компанії. Як зазначають Рогоза М. Є. та Вергал К.Ю, стратегічний інноваційний розвиток підприємств неможливий без освоєння нових ринків, оскільки це сприяє не лише зростанню продажів, а й підвищенню конкурентоспроможності компанії у глобальному масштабі [29].

Наявність міжнародної присутності дозволяє підприємствам не лише збільшити продажі, а й зміцнити свої конкурентні позиції через доступ до нових технологій, вдосконалення бізнес-процесів та можливість створення нових партнерств. Це також дає змогу компаніям отримувати зворотний зв'язок від

міжнародних споживачів, що допомагає краще адаптувати продукти та послуги до різних ринкових умов.

Розширення діяльності підприємств на зовнішні ринки потребує вибору ефективної стратегії, яка визначає методи виходу, рівень ризику та обсяг інвестицій. Серед основних стратегій виділяють експортування, спільне підприємництво та пряме інвестування (рис. 1.3) [22].

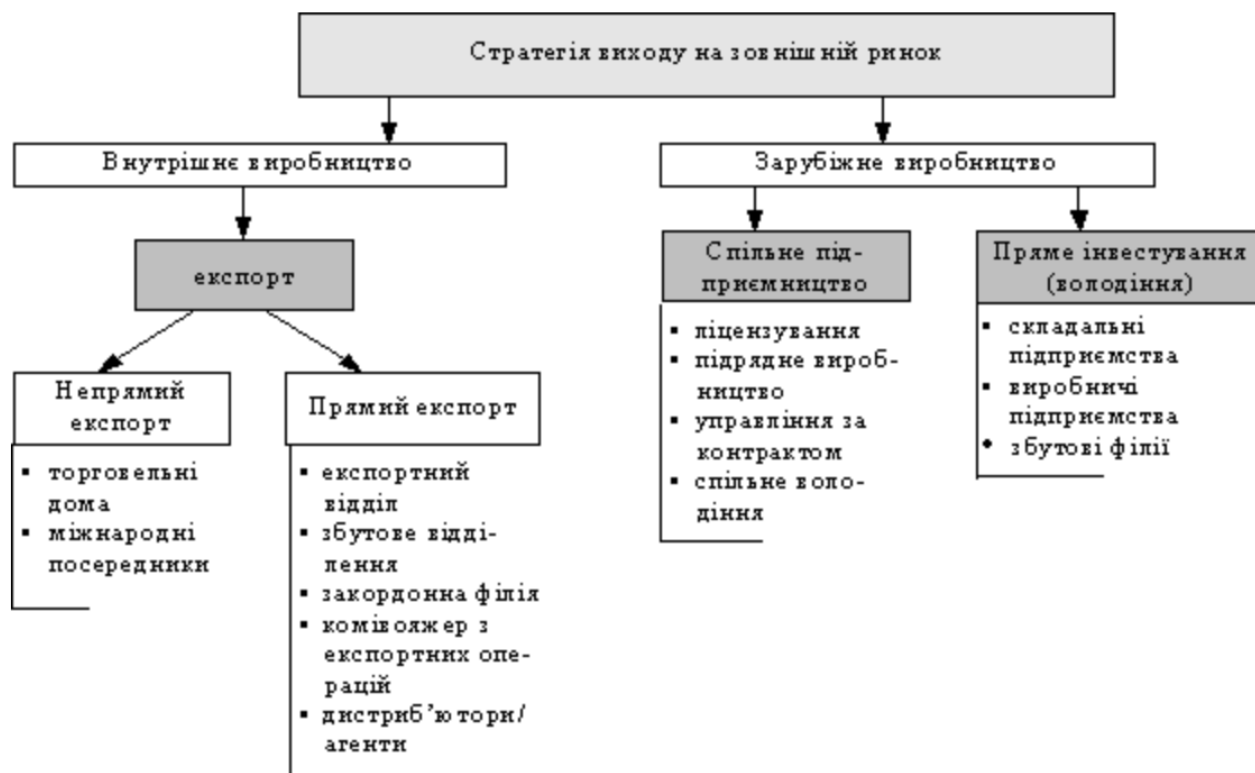


Рисунок 1.3 – Стратегії виходу на зовнішній ринок

Джерело: [22]

Крім того, вибір стратегії залежить від ступеня готовності підприємства до глобальних змін. Наприклад, підприємства з уже сформованою міжнародною стратегією можуть вибирати більш ризиковані варіанти, такі як пряме інвестування, тоді як новачки на зовнішніх ринках, як правило, обирають менш капіталомісткі способи, зокрема експорт або спільне підприємництво.

Експортування є найдоступнішим та найменш ризикованим способом виходу на зовнішній ринок, що передбачає продаж товарів або послуг за кордон без суттєвих змін у виробничих процесах. Це дозволяє компаніям отримати

доступ до міжнародного ринку з мінімальними фінансовими вкладеннями, оскільки немає необхідності будівництва виробничих потужностей за кордоном. При цьому існують два основні види експорту: прямий та непрямий. Прямий експорт передбачає продаж продукції через власну збутову мережу або представництва, що дає змогу підприємству контролювати цінову політику та маркетинг. Непрямий експорт здійснюється через посередників, таких як торговельні компанії або дистриб'ютори, що знижує контроль підприємства над процесом збуту, проте зменшує ризики та адміністративні витрати. Експортна стратегія ефективна для підприємств, що володіють конкурентними перевагами у вигляді якості продукції, бренду або собівартості виробництва [30].

Експорт також дозволяє підприємствам поступово вивчати специфіку міжнародних ринків і на основі отриманого досвіду вирішувати, чи варто інвестувати в більш серйозні стратегії, такі як пряме інвестування чи створення спільних підприємств.

Спільне підприємництво є формою міжнародного співробітництва, коли дві або більше компаній об'єднують свої ресурси для спільного ведення бізнесу на зовнішньому ринку. Це може бути створення спільного підприємства, франчайзинг або ліцензування. Головною перевагою такої стратегії є можливість використання знань місцевого партнера щодо ринку, законодавства та споживчих уподобань. Наприклад, франчайзинг дозволяє міжнародним компаніям розширювати присутність без необхідності значних капіталовкладень, оскільки локальні партнери беруть на себе частину фінансових витрат. Ліцензування ж передбачає передачу технологій або бренду місцевому підприємству в обмін на роялті, що мінімізує ризики виходу на новий ринок, але може обмежувати можливості контролю над якістю продукції [31].

Пряме інвестування є найбільш капіталомісткою стратегією, яка включає створення власних підприємств, придбання місцевих компаній або відкриття дочірніх структур за кордоном. Такий підхід дозволяє повністю контролювати бізнес-процеси, адаптувати продукцію до потреб місцевих споживачів та ефективно управляти ланцюгами постачання. Однак він пов'язаний з високими

фінансовими та правовими ризиками, оскільки підприємство несе відповідальність за всі аспекти діяльності, включаючи дотримання місцевого законодавства, оподаткування та операційні витрати. Пряме інвестування найчастіше застосовують великі компанії, які прагнуть закріпити свою позицію на стратегічно важливих ринках [32].

Інвестування також дозволяє підприємствам оптимізувати свої бізнес-процеси на місцевому рівні, підвищити продуктивність та знизити витрати за рахунок використання локальних ресурсів. Це одна з найбільш ефективних стратегій для компаній, які хочуть вбудуватися у новий ринок і стати його частиною на довгострокову перспективу.

Експорт є найбільш доступним варіантом для малих і середніх компаній, спільне підприємництво дозволяє мінімізувати ризики завдяки партнерству, а пряме інвестування забезпечує максимальний рівень контролю, але вимагає значних фінансових витрат [33].

Пряме інвестування також відкриває можливості для створення власної інфраструктури, що дає компаніям стратегічну перевагу у вигляді більшої незалежності від сторонніх підрядників і гнучкості у прийнятті рішень.

Освоєння нових ринків є багатовимірним процесом, що потребує системного підходу та врахування багатьох факторів. Важливим етапом цього процесу є проведення маркетингових досліджень, які допомагають підприємствам оцінити потенціал нового ринку, виявити споживчі уподобання та адаптувати продукцію чи послуги до вимог локального середовища. Такі дослідження дозволяють не лише краще зрозуміти потреби клієнтів, а й розробити конкурентну стратегію, що включає цінову політику, канали дистрибуції та маркетингові комунікації. Дослідження ринку дозволяють компаніям розробити оптимальні стратегії позиціонування та комунікації зі споживачами, що підвищує ймовірність успішного виходу на новий ринок [34].

Маркетингові дослідження сприяють зниженню ризиків, пов'язаних із невизначеністю ринкового середовища, особливо в умовах жорсткої конкуренції та швидких змін у технологіях. Аналіз конкурентного середовища, правових

обмежень та культурних особливостей цільового ринку допомагає підприємствам адаптувати свої бізнес-стратегії та уникнути потенційних бар'єрів для виходу [35].

Окрім маркетингових досліджень, ключовим аспектом успішного освоєння нових ринків є адаптація виробничих процесів. Це включає вдосконалення технологій, оптимізацію ланцюгів постачання та підвищення ефективності управління ресурсами. Додатково, впровадження цифрових технологій та автоматизації дозволяє підприємствам підвищити продуктивність і оперативно реагувати на зміни ринкових умов. Адаптація може полягати у зміні дизайну продукту, розширенні асортименту або підлаштованні виробництва під локальні стандарти та екологічні вимоги [36].

Значну роль у цьому процесі відіграє локалізація виробництва, що дозволяє скоротити витрати на транспортування, покращити логістику та швидше реагувати на запити споживачів.

Наприклад, українські підприємства, які виходять на ринки ЄС, часто змушені змінювати процеси сертифікації та стандартизації продукції відповідно до європейських регламентів. Це потребує додаткових інвестицій, але водночас підвищує конкурентоспроможність компанії та її довгострокові перспективи на міжнародному ринку [37].

При плануванні розширення виробництва потрібно орієнтуватися на підвищення рівня використання наявного потенціалу, що дозволить оптимізувати витрати підприємства, збільшити ефективність використання ресурсів [38].

Отже, оновлення асортименту та вихід на нові ринки допомагають підприємству залишатися конкурентним і розвиватися. Коли з'являються нові товари, це приваблює більше покупців і зміцнює позиції компанії. Нові ринки дають можливість збільшити обсяги продажів і не залежати від одного джерела доходу. Це важливо для стабільності та впевненого майбутнього підприємства.

## Висновки до розділу 1

У першому розділі дипломної роботи було розглянуто теоретичні засади планування виробничої діяльності підприємства, а також особливості оновлення асортименту та виходу на нові ринки. Планування виступає основою управління підприємством, дозволяє формувати цілі, визначати шляхи їх досягнення, раціонально використовувати ресурси та адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища. Система планування повинна бути гнучкою, постійно актуалізованою та інтегрованою в усі рівні управління виробництвом.

Окрему увагу було приділено процесу оновлення асортименту як важливому напрямку підвищення конкурентоспроможності підприємства. Своєчасне вдосконалення продукції або розробка нових товарів дозволяють підприємству не лише задовольняти змінні потреби споживачів, а й утримувати стабільні позиції на ринку. Асортиментна політика безпосередньо пов'язана з плануванням обсягів виробництва, маркетинговою стратегією та ресурсними можливостями підприємства.

Також у розділі розглянуто поняття виходу на нові ринки як інструменту розширення діяльності. Розвиток зовнішньоекономічних зв'язків та освоєння нових сегментів споживачів дає можливість підприємству збільшити обсяги реалізації, диверсифікувати ризики та досягти більшої стабільності у фінансових результатах. Таким чином, ефективна система планування у поєднанні з оновленням асортименту та освоєнням нових ринків є важливими умовами успішного функціонування та розвитку сучасного підприємства в умовах ринкової економіки.

## **2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА НА ТОВ «ГАЛИЧИНА ЛАСУНКА»**

### **2.1 Загальна характеристика підприємства**

Харчова промисловість є доволі значущою для будь-якої країни, адже вона забезпечує продовольчу безпеку, сприяє зростанню ВВП та створенню робочих місць. Українські підприємства, що виробляють молочну продукцію, морозиво, м'ясні та кондитерські вироби, завдяки високій якості та конкурентоспроможним цінам активно конкурують як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Серед таких підприємств особливе місце займає «Ласунка». Компанія завдяки впровадженню сучасних технологій та широкому асортименту морозива сприяє розвитку регіональної економіки, створює додаткові робочі місця та підтримує місцевих постачальників.

Всесвітньо відома компанія «Ласунка», яка спеціалізується на виробництві морозива, була створена 21 лютого 1997 року. Саме у той день четверо друзів музикантів вирішили, що можуть робити людей щасливішими, створюючи якісний та смачний продукт. Початок у цій великій історії взяв маленький цех молочної фабрики, що знаходилась у селі Губиниха, передмістя Дніпропетровська. Перші види продукції - морозиво у стаканчику та ескімо на паличці дуже сподобалися та швидко завоювали інтерес місцевого споживача. Це й стало відправним пунктом у розвитку підприємства і організації фабрики з виробництва нових видів морозива [39]. Поступово компанія розширювала асортимент, додаючи нові смаки та формати продукції. Вже наприкінці 1990-х років «Ласунка» розпочала виробництво ріжків з наповнювачами, багатошарового ескімо та морозива-сендвічів. Це дозволило підприємству вийти за межі регіонального ринку та завоювати популярність у різних куточках України. На початку 2000-х компанія зробила значний крок у своєму розвитку, інвестуючи у нове виробниче обладнання та модернізуючи свої потужності. Це дозволило

збільшити обсяги виробництва, покращити якість продукції та відповідати міжнародним стандартам. Завдяки цьому «Ласунка» почала співпрацювати з великими національними мережами супермаркетів, що значно розширило географію продажів. Також особливу увагу компанія приділяє якості сировини, використовуючи натуральні інгредієнти та дотримуючись суворих стандартів виробництва. Завдяки цьому морозиво бренду користується довірою споживачів та залишається одним із найулюбленіших в Україні. На сьогодні компанія «Ласунка» об'єднана в групу із чотирьох підприємств: три розташовані у місті Дніпро, одне з яких перебуває на завершальній стадії будівництва, та ще одне — у місті Тернопіль. Завдяки такому стратегічному розташуванню компанія має можливість ефективно охоплювати ринок по всій Україні. Кожне з підприємств виконує свою стратегічну роль у розвитку бренду. Саме в цьому контексті особливого значення набуває підприємство ТОВ «Галичина Ласунка». ТОВ «Галичина Ласунка» – це потужне підприємство з сучасними виробничими лініями, широкою дистриб'юторською мережею та багатим асортиментом продукції, що зростає з кожним сезоном.

Заснування підприємства ТОВ «Галичина Ласунка» відбулося у 2010 році. Підприємство було створене на підставі добровільної згоди фізичних осіб відповідно до рішення установчих зборів засновників № 1 від 8 грудня 2010 року, які об'єднали свої кошти з метою задоволення громадських потреб [40].

Після створення ТОВ «Галичина Ласунка», підприємство розпочало активну діяльність у сфері виробництва морозива. Основною метою було створення якісного продукту, що відповідатиме європейським стандартам і водночас зберігатиме унікальні українські традиції.

Успішний старт дав змогу підприємству поступово нарощувати виробничі потужності. Збільшувався не лише асортимент, а й географія продажів. Морозиво виготовлене на підприємстві «Галичина Ласунка», почало з'являтися на полицях супермаркетів та в торгових точках по всій Західній Україні. Завдяки вдалій маркетинговій стратегії та гарно спланованих логістичних шляхах компанія завоювала довіру споживачів і стала одним із лідерів ринку в регіоні.

На відміну від багатьох інших виробників, «Галичина Ласунка» не просто виготовляла морозиво, а прагнула створити емоції радості та задоволення. Саме тому компанія постійно експериментувала з новими смаками, поєднуючи класичні рецепти з інноваційними ідеями. Одними із найуспішніших продуктів стали «Стакан Великан», «Малюк-ам та «Гран-Прі».. Підприємство і зараз продовжує вдосконалювати виробничі процеси, розширювати асортимент продукції та розвивати логістичні мережі, забезпечуючи якісне морозиво для українського ринку.

Щоб краще зрозуміти масштаби діяльності компанії та її роль у галузі, варто розглянути загальну характеристику підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 — Загальна характеристика ТОВ «Галичина Ласунка»

Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ГАЛИЧИНА ЛАСУНКА
Скорочена назва	ТОВ "ГАЛИЧИНА ЛАСУНКА"
Код ЄДРПОУ	00447238
Розмір статутного капіталу	101 804 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Уповноважені особи	МАЗУРЕНКО ВОЛОДИМИР ОЛЕКСАНДРОВИЧ

*Джерело: складено автором на основі [41]*

Основним видом діяльності для ТОВ «Галичина Ласунка» є 10.52. КВЕД 10.52 (Виробництво морозива) охоплює всі етапи виготовлення морозива: від підготовки сировини до упаковки та готової продукції. ТОВ «Галичина Ласунка» має й інші види діяльності, такі як 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру, 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами та 49.41 Вантажний автомобільний транспорт [41].

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Галичина Ласунка» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Основні фінансово-економічні показники ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022-2024 рр.

Показник	Одиниця виміру	2022	2023	2024	Темп зростання, %	
					2023 до 2022	2024 до 2023
Фінансовий результат від операційної діяльності	тис. грн	34611	66654	56165	92,58	-15,74
Власний капітал	тис. грн.	143074	187074	239141,5	30,75	27,83
Необоротні активи	тис. грн	33654,5	49553,5	74729,5	47,24	50,81
Оборотні активи	тис. грн	127412	159531	200491,5	25,21	25,68
Первісна вартість	тис. грн	129542	124663	163282	-3,77	30,98
Фондовіддача	тис. грн	0,45	0,56	0,57	23,07	2,34
Продуктивність праці	кг	14158,69	15742,62	18229,85	11,19	15,80

*Джерело: складено автором на основі [41]*

У 2022–2024 роках ТОВ «Галичина Ласунка» демонструє загальну позитивну динаміку. Власний капітал, активи, продуктивність праці та фондовіддача стабільно зростають. Незначне зниження фінансового результату у 2024 році (-15,7 %) після різкого зростання в 2023 (+92,6 %) може свідчити про тимчасові труднощі. Загалом показники вказують на ефективний розвиток і зміцнення фінансової стабільності підприємства.

Весь цей широкий спектр діяльності вимагає високої організаційної ефективності та взаємодії різних підрозділів підприємства, що безпосередньо залежить від професійної роботи команди. Саме завдяки злагодженій роботі співробітників, які є головним капіталом ТОВ «Галичина Ласунка», підприємство здатне успішно реалізовувати свої бізнес-цілі. Далі на рисунку 2.1 буде представлено кількісну зміну робітників за останні 3 роки.

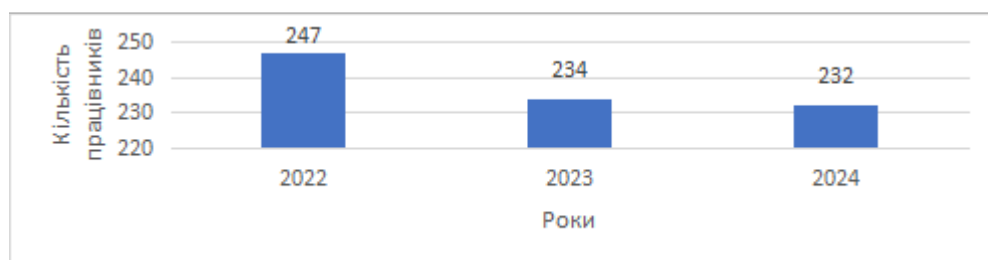


Рисунок 2.1 — Динаміка чисельності працівників ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022-2024 рр.

*Джерело: побудовано автором на основі [42]*

Протягом 2022–2024 років чисельність працівників ТОВ «Галичина Ласунка» зазнала незначного зменшення. У 2022 році на підприємстві працювало 247 осіб, у 2023 році їх кількість скоротилася до 234, а у 2024 році – до 232 [42]. Основними причинами цього стали як внутрішні фактори, зокрема оптимізація виробничих процесів та впровадження сучасних технологій, так і зовнішні виклики.

Війна в Україні суттєво вплинула на діяльність підприємства, що, своєю чергою, позначилося і на кадровій політиці. Частина працівників була мобілізована до лав Збройних Сил України, інші змушені були змінити місце проживання через бойові дії. Незважаючи на складну ситуацію, компанія продовжує підтримувати своїх співробітників, адаптуючи робочі процеси та впроваджуючи заходи для стабілізації діяльності.

ТОВ «Галичина Ласунка», як уже зазначалось раніше, розташована в західному регіоні України, що забезпечує зручну логістику як для постачання сировини, так і для розподілу готової продукції. Виробничі потужності компанії знаходиться за адресою вулиця Поліська, будинок 10, місто Тернопіль, Тернопільська область, 46010, Україна. Саме підприємство розташоване у промисловому районі міста і його площа становить 3,6 га [42]. Територія підприємства включає сучасні виробничі цехи, складські приміщення та адміністративні будівлі, що дозволяє ефективно організовувати всі етапи виробництва та зберігання продукції.

Завдяки такій добре розвиненій інфраструктурі компанія має можливість не лише задовольняти внутрішній попит, а й активно розширювати асортимент продукції. Асортимент ТОВ «Галичина Ласунка» включає різноманітні види морозива (див табл 2.3).

У цій таблиці систематизовано асортимент: від найбільшої до найменшої кількості різновидів.

Таблиця 2.3 — Асортимент продукції ТОВ «Галичина Ласунка» на 2025 рік

Вид морозива	Кількість різновидів
Ескімо	22
«Відерця»	14
Вафельний ріжок	8
Вафельний стакан	7
«Ковбаса»	6
Фруктовий лід	6
Плоский стакан	5
Сирки	4
Цукровий стакан	4
Морозиво-торт	3
Пластиковий стакан	3
Пластиковий судок	3
Морозиво з печивом	2
Макарон	1
Брикет	1
<b>Всього</b>	<b>89</b>

*Джерело: складено автором на основі [39]*

Як показав аналіз, ТОВ «Галичина Ласунка» виробляє широкий асортимент продукції ТОВ «Галичина Ласунка», що включає різноманітні види морозива, серед яких є як класичні, так і нові продукти. Загальна кількість продукції, яка представлена на 2025 рік, становить 89 одиниць, серед яких 14 позицій є новинками. До новинок відносяться два нові види сирків — сирки з вишнею та сирки із згущеним молоком, а також макарон з вишнею, нове ескімо "КОХА YOU" і тощо. Зростання кількості нових продуктів свідчить про прагнення компанії до постійного удосконалення асортименту та задоволення потреб споживачів у різноманітних смакових варіантах.

Враховуючи такий багатий асортимент, особливу увагу приділено організації процесів зберігання продукції. Сучасні склади та холодильні камери підприємства забезпечують оптимальні умови для зберігання всіх видів морозива, що дозволяє підтримувати необхідний температурний режим, зберігати якість продуктів та своєчасно здійснювати розподіл готової продукції до торгових точок. ТОВ «Галичина Ласунка» має власні та орендовані компанією «Ласунка» склади

для зберігання своєї продукції. Підприємство зберігає свою готову продукцію на орендованих складах в містах Мукачєво та Вінниці. На території підприємства функціонує декілька власних складів для зберігання як готової продукції так і для зберігання сировини.

У 2024 році ТОВ «Галичина Ласунка» на території підприємства відкрила новий сучасний склад, що значно покращило логістичні можливості компанії. Склад оснащений новітніми технологіями для зберігання морозива, включаючи сучасні холодильні установки, які забезпечують стабільний температурний режим та збереження високої якості продукції. Також при будівництві цього складу були враховані сучасні тенденції та встановлені альтернативні джерела живлення (сонячні панелі, акумулятори та промислові генератори). Завдяки цьому компанія змогла значно підвищити ефективність управління запасами та покращити швидкість доставки продукції.

Також, не менш важливими є дистрибуційні мережі компанії. Мережа дистриб'юторів відіграє важливу роль, вони співпрацюють із компанією, забезпечуючи широкий доступ до продукції «Галичина Ласунка» у різних регіонах країни. Завдяки злагодженій роботі дистриб'юторських компаній морозиво надходить у роздрібні магазини, супермаркети та мережеві торгові точки, забезпечуючи споживачів унікальними смаками та якісною продукцією.

На сьогодні мережа дистрибуції налічує 39 дистриб'юторів (рис 2.2), які працюють по всій території України. Вони забезпечують постачання продукції в супермаркети, роздрібні магазини, кафе та ресторани, що дозволяє компанії підтримувати стабільну присутність на ринку. Завдяки налагодженій системі логістики морозиво доступне як у великих містах, так і в невеликих населених пунктах.



Рисунок 2.2 — Карта представників продукції «Ласунка» по Україні

*Джерело: побудовано автором на основі [39]*

Серед найбільших дистриб'юторів компанії є «Ласунка-Маркет» та «Ласунка-Плюс». Вони мають розгалужену логістичну систему, що дозволяє оперативно доставляти продукцію в різні регіони, особливо у пікові періоди попиту, такі як літній сезон [39]. Компанія постійно вдосконалює свою дистриб'юторську систему, впроваджуючи сучасні методи управління поставками, оптимізуючи маршрути доставки та використовуючи сучасні системи контролю якості продукції. Це дозволяє мінімізувати витрати та гарантувати, що морозиво зберігає свою якість на всіх етапах транспортування і реалізації.

Окрім налагодженої внутрішньої дистрибуції, ТОВ «Галичина Ласунка» активно розвиває напрям зовнішньоекономічної діяльності. Компанія вже не один рік здійснює поставки продукції за кордон, поступово розширюючи географію міжнародних партнерств (рис 2.3).



Рисунок 2.3 — Країни у які постачається продукція «Ласунка»

*Джерело: побудовано автором на основі [43]*

Компанія експортує свою продукцію в такі країни, як: Молдова, Грузія, Казахстан, Азербайджан, країн Прибалтики, Ізраїль, Болгарія, Польща, Африка та Китай, де продукція торгової марки «Ласунка», відразу ж полюбилася і вже користується величезним попитом у тамтешніх споживачів [39].

Завдяки активній зовнішньоекономічній діяльності, ТОВ «Галичина Ласунка» змогло налагодити стабільні партнерські відносини з десятками компаній за кордоном. Продукція компанії експортується як під власною торговою маркою, так і у вигляді продукції під Private Label, що додатково підкреслює гнучкість і адаптивність виробничих процесів до потреб міжнародного ринку.

Компанія приділяє значну увагу сертифікації своєї продукції відповідно до вимог країн-імпортерів, тому процес сертифікації займає одне з ключових місць у її виробничій та експортній діяльності. Морозиво, що виготовляється на підприємстві, відповідає вимогам ДСТУ, а також міжнародним стандартам, зокрема IFS. Також, була впроваджена система управління безпекою та якістю харчових продуктів відповідно до вимог FSSC 22000 схеми сертифікації систем управління безпекою харчових продуктів, що включає вимоги ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009 та додаткові вимоги FSSC 22000 [39], (рис. 2.4).



Рисунок 2.4 — Сертифікація систем управління безпекою харчових продуктів

*Джерело: побудовано автором на основі [39].*

Для експорту продукції в різні країни компанія отримує відповідні сертифікати, які підтверджують відповідність локальним вимогам харчової безпеки. Наприклад, для ринків ЄС продукція повинна відповідати регламентам Європейського парламенту щодо харчових добавок, гігієни виробництва та маркування. У країнах Близького Сходу та Азії вимагається наявність сертифіката халяль, який підприємство також має для окремих партій.

Уся продукція проходить ретельну лабораторну перевірку на всіх етапах виробництва – від контролю сировини до перевірки вже готових виробів. Це дозволяє забезпечити стабільну якість продукції, незалежно від партії чи обсягу поставки, а також сприяє довірі споживачів на міжнародному рівні.

## 2.2 Аналіз фінансово-економічних передумов розширення виробництва продукції

Виробництво морозива є важливою складовою харчової промисловості України. Незважаючи на сезонний характер споживання, цей сегмент ринку

залишається стабільним і популярним серед українських споживачів. Щороку українські виробники виготовляють десятки тисяч тонн морозива, пропонуючи широкий асортимент продукції — від класичних пломбірів до інноваційних смакових поєднань.

На ринку діє низка великих і середніх виробників, серед яких вирізняються компанії з власними виробничими потужностями, налагодженою логістикою та активною маркетинговою політикою. Серед провідних виробників — ТОВ «Галичина Ласунка», яка активно розвиває свій асортимент і збільшує обсяги виробництва.

Важливий фактор, який потрібно завжди враховувати при виробництві морозива – це сезонність. Сезонність є однією з ключових особливостей ринку морозива. Основна частка продажів припадає на весняно-літній період, з піком у червні–серпні. У теплий сезон зростає активність споживачів, а відповідно — і попит на прохолодні десерти. У зимові місяці обсяги продажів значно знижуються. Це зумовлює необхідність для виробників оптимізувати логістику, обсяги виробництва та маркетингову активність відповідно до сезонних коливань. Щоб частково зменшити залежність від сезону, деякі компанії розширюють свій асортимент замороженими тортами, сирками, десертами або іншою продукцією, яка є актуальною протягом усього року.

Незважаючи на сезонність продукції, попит на морозиво в Україні залишається досить стабільним. Морозиво є одним із найулюбленіших десертів серед населення, що зумовлено його доступністю, різноманіттям смаків і традиційністю в українському споживанні. Споживачі все більше звертають увагу на якість продукції, її склад, наявність натуральних інгредієнтів та інноваційних смакових рішень. Це стимулює виробників розширювати асортимент, створювати нові продукти та вдосконалювати рецептури. Водночас продукція у класичних форматах (ескімо, вафельні стаканчики, ріжки) також користується стабільним попитом, особливо серед родин з дітьми.

Незважаючи на стабільний попит і поступове зростання вимог до якості продукції, виробники морозива в Україні стикаються з рядом системних

труднощів. Подальший розвиток галузі стримується не лише сезонними коливаннями, але й більш глобальними викликами. До них належать: зростання вартості енергоресурсів, ускладнення логістики та загострення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Зокрема, з початком повномасштабного вторгнення значно ускладнились питання енергозабезпечення через регулярні перебої з електропостачанням та зростання вартості енергоресурсів. Для галузі морозива це критично, адже зберігання й транспортування продукції потребує постійного дотримання низьких температур.

Також ускладнилася логістика, пошкоджена інфраструктура. Обмежений доступ до окремих регіонів та зростання цін на паливо змушують компанії оперативно перебудовувати логістичні ланцюги.

Конкуренція на ринку залишається високою. Частина виробників зупинила роботу, інші — адаптуються, змінюють стратегії, зберігають якість і розширюють асортимент. Локальні бренди отримують підтримку від споживачів, однак складнощі з доступом до сировини та енергоресурсів створюють ризики для їхньої конкурентоспроможності.

У таких умовах підприємства повинні бути максимально гнучкими, швидко реагувати на зміни та ефективно управляти витратами. Прикладом адаптації до нових реалій є ТОВ «Галичина Ласунка». Підприємство, яке активно розвивається, модернізує виробництво та підвищує якість продукції.

Далі буде розглянуто поточний стан виробництва на підприємстві, зокрема аналіз обсягів виробництва та реалізації продукції (див табл. 2.4-2.5).

Таблиця 2.4 — Обсяги виробництва основних видів продукції ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022-2024 роки

Товарна група	Обсяг виробництва			Зміна обсягу виробництва			
	2022	2023	2024	Абс., од. (2023/ 2022)	Темп зміни (%)	Абс., од. (2024/ 2023)	Темп зміни (%)
Морозиво та лід харчовий інший, л	3105955,5	3541348,4	-97199,5	-97199,5	96,97	435392,9	114,02
Вафлі та вафельні облатки, кг	294041	577818,3	687977,8	283777,3	196,51	110159,5	119,06

Джерело: складено автором на основі [Додаток А, Б, В]

На рис. 2.5 подано графічну інтерпретацію зміни обсягів виробництва продукції ТОВ «Галичина Ласунка» у натуральному вираженні.

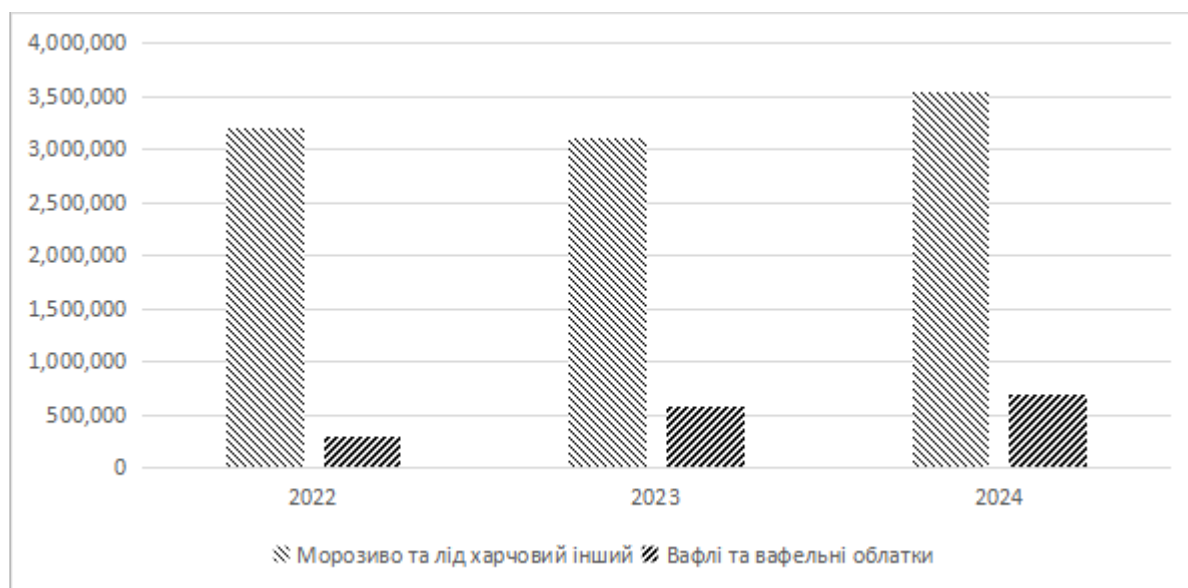


Рисунок 2.5 — Динаміка обсягів виробництва основних товарних груп за 2022-2024 роки

Джерело: побудовано автором на основі [Додаток А, Б, В]

У динаміці виробництва ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022–2024 роки спостерігається позитивна тенденція. Після незначного зниження обсягів виробництва морозива у 2023 році, вже у 2024-му підприємству вдалося суттєво збільшити його випуск — на понад 14%, що свідчить про ефективне управління виробничими процесами. Значне зростання також відбулося у виробництві

вафельної продукції — майже вдвічі у 2023 році та ще на понад 19% у 2024-му, що вказує на активне розширення попиту та ринку збуту. Отримані результати підтверджують стабільну роботу компанії та створюють підґрунтя для подальшого розширення виробництва з урахуванням сучасних вимог ринку та зростаючого попиту на продукцію підприємства.

Для більш повного розуміння потенціалу підприємства у контексті планування розширення виробництва важливо також проаналізувати обсяги реалізації продукції.

Даліпроведено аналіз обсягів реалізації основних видів продукції ТОВ «Галичина Ласунка» у динаміці (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 — Обсяг реалізації основних видів продукції ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022-2024 роки

Основний вид продукції	Обсяг реалізації тис. грн			Зміна обсягу реалізації продукції			
	2022	2023	2024	Абс., тис.грн (2023/2022)	Темп зміни (%)	Абс., тис.грн (2024/2023)	Темп зміни (%)
Морозиво та лід харчовий інший, л	294232,5	300401,9	377456,8	6169,4	102,10	77054,90	125,65
Вафлі та вафельні облатки, кг	37073,4	59 104,2	71977,50	22030,8	159,42	12873,30	121,7

*Джерело: складено автором на основі [Додаток А, Б, В]*

На рис. 2.6 представлено динаміку обсягу реалізації компанії у розрізі товарних груп.

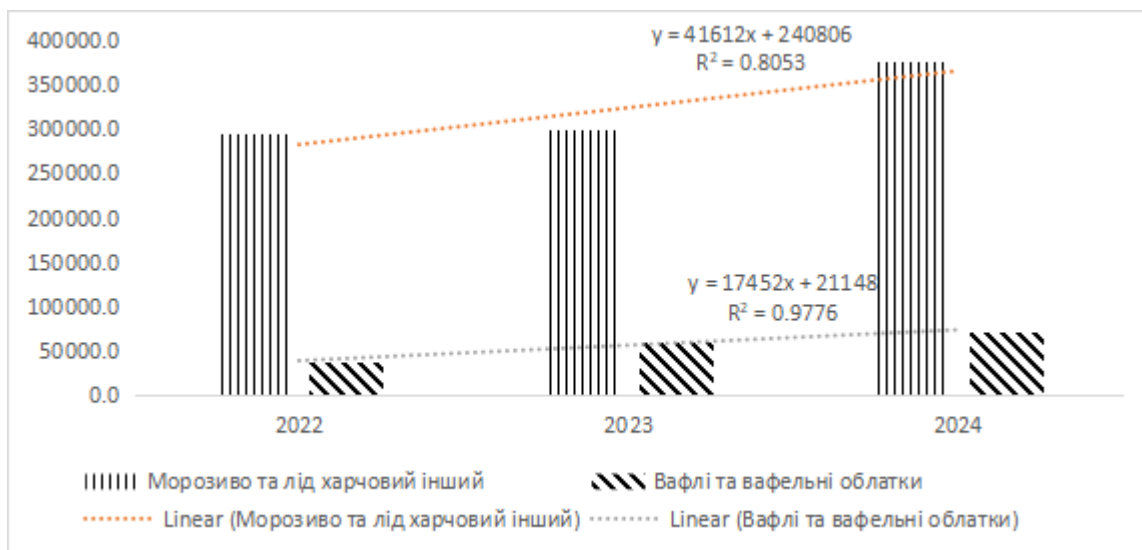


Рисунок 2.6 — Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції за 2022-2024 роки, тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі [Додаток А, Б, В]

Аналіз обсягів реалізації основних видів продукції ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022–2024 роки демонструє стабільне зростання. Обсяг реалізації морозива та харчового льоду поступово збільшувався: у 2023 році приріст склав 2,10%, а у 2024 році — вже 25,65%, що свідчить про зміцнення позицій компанії на ринку. Згідно з трендовим рівнянням, якщо виявлена тенденція збережеться, то у 2025 році приріст обсягу продажу за цим видом продукції становитиме 41612 тис. грн. Реалізація вафельної продукції показала ще більш активне зростання: у 2023 році — на 59,42%, а у 2024 — на 21,78%. У вартісному вираженні трендова динаміка у 2025 році становитиме 17452 тис. грн. Такі результати підтверджують успішність стратегії компанії щодо диверсифікації продукції та розширення каналів збуту. Позитивна динаміка реалізації є важливим аргументом на користь планування подальшого розширення виробництва на підприємстві для задоволення зростаючого попиту та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Далі проведемо аналіз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022–2024 роки. Аналіз дозволить комплексно оцінити фінансову стійкість компанії та більш ґрунтовно підійти до планування

розширення виробництва. Передусім проаналізуємо фінансові результати компанії (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 — Фінансові результати ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022-2024 роки (тис. грн)

Показник	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення (2023/2022)	2024 рік	Абсолютне відхилення (2024/2023)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	331 306	359 506	28 200	447 817	88 311
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	227 519	236 009	8 490	318 908	82 899
Валовий прибуток	103 787	123 497	19 710	128 909	5 412
Інші операційні доходи	7 054	9 197	2 143	9 243	46
Адміністративні витрати	8 986	7 133	-1 853	18 404	11 271
Витрати на збут	64 520	54 142	-10 378	59 577	5 435
Інші операційні витрати	2 724	4 765	2 041	4 006	-759
Чистий фінансовий результат: прибуток	28 248	53 254	25 006	44 383	-8 871

*Джерело: складено автором на основі [44]*

Аналіз фінансово-економічних показників ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022–2024 роки показує позитивну динаміку розвитку. Чистий дохід стабільно зростає, що свідчить про розширення ринку збуту. Валовий прибуток також збільшувався, хоча у 2024 році темпи зростання дещо сповільнилися через зростання собівартості. Водночас витрати на адміністративну діяльність і збут у

2024 році суттєво зросли, що вплинуло на зниження чистого прибутку. Загалом підприємство демонструє фінансову стійкість і має потенціал для подальшого розширення виробництва, за умови оптимізації витрат.

Для більш повної оцінки ефективності діяльності ТОВ «Галичина Ласунка» необхідно проаналізувати рівень рентабельності підприємства (табл. 2.7). Аналіз рентабельності дозволить оцінити, наскільки ефективно використовуються наявні ресурси для отримання прибутку, що є важливим орієнтиром у процесі планування подальшого розширення виробництва.

Таблиця 2.7 — Показники рентабельності ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022–2024 роки

Показник	Формула розрахунку	Величина показника, %			Абсолютне відхилення: +,-, в.п.	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Рентабельність активів	чистий прибуток/середньорічну вартість активів	17,54	25,47	16,13	7,93	-9,34
Рентабельність власного капіталу	чистий прибуток/середньо річну суму власного капіталу	19,74	28,47	18,56	8,72	-9,91
Рентабельність діяльності	прибуток від реалізації продукції/собівартість реалізованої продукції	45,62	52,33	40,42	6,71	-11,91
Рентабельність продукції	прибуток від реалізації продукції/чистий дохід від реалізації продукції	8,53	14,81	9,91	6,29	-4,90

*Джерело: складено автором на основі [44]*

Аналіз показників рентабельності ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022–2024 роки свідчить про позитивну динаміку у 2023 році та певне зниження ефективності у 2024 році. Зокрема, у 2023 році рентабельність активів і власного капіталу суттєво зросла, що вказує на ефективніше використання ресурсів. Однак

у 2024 році спостерігається зменшення цих показників, що може бути пов'язано зі збільшенням собівартості продукції та загальним зростанням витрат. Незважаючи на певне уповільнення, підприємство зберігає стабільний рівень прибутковості, що забезпечує гарні передумови для подальшого розвитку та вдосконалення управління витратами.

Після аналізу рентабельності важливо також оцінити фінансову стабільність підприємства. Для цього необхідно розглянути показники ліквідності та фінансової стійкості, які відображають здатність ТОВ «Галичина Ласунка» забезпечувати свою платоспроможність і ефективно управляти фінансовими ресурсами. Далі буде проведено аналіз основних показників ліквідності та фінансової стійкості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 — Показники ліквідності та фінансової стійкості

Показник	Формула розрахунку	Роки			Абсолютне відхилення: +,-	
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023
Коефіцієнт поточної ліквідності (реком. 1,5-2,5)	оборотні активи/поточні зобов'язання	7,34	8,97	5,25	1,63	-3,71
Коефіцієнт швидкої ліквідності (реком. 1-1,5)	(сума оборотних активів-сума запасів)/поточні зобов'язання	3,50	5,03	2,41	1,54	-2,62
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (0,2-0,25)	грошові кошти та їх еквіваленти/поточні зобов'язання	1,24	3,75	0,56	2,51	-3,20
Коефіцієнт автономії (реком. >0,5)	Власний капітал/активи підприємства	0,89	0,90	0,85	0,01	-0,05
Коефіцієнт мобільності (реком. >0,1)	(оборотні активи – поточні зобов'язання) / власний капітал	0,76	0,74	0,68	-0,02	-0,06

*Джерело: складено автором на основі [44]*

Аналіз показників ліквідності та фінансової стійкості ТОВ «Галичина Ласунка» за 2022–2024 роки свідчить про загалом високий рівень

платоспроможності підприємства. Коефіцієнт поточної ліквідності протягом аналізованого періоду значно перевищував нормативне значення (1,5-2,5), що вказує на надлишок обігових коштів для покриття короткострокових зобов'язань. Проте у 2024 році спостерігалось його зниження до 5,25, що свідчить про деяке зменшення фінансової стійкості, хоча рівень ліквідності залишається достатнім.

Коефіцієнт швидкої ліквідності також був вищим за нормативні межі (1-1,5), що підтверджує здатність підприємства оперативно розраховуватися за зобов'язаннями без реалізації запасів, однак у 2024 році він суттєво знизився до 2,41.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показав значні коливання: у 2023 році його значення було надзвичайно високим (3,75), що вказувало на велику кількість вільних грошових коштів, однак у 2024 році він знизився до 0,56, що все ж перевищує норматив (0,2-0,25), але потребує контролю.

Коефіцієнт автономії протягом трьох років зберігався на високому рівні та перевищував рекомендоване значення  $>0,5$ , що свідчить про значну частку власного капіталу у структурі фінансування. Це означає, що підприємство не залежить від зовнішніх джерел і має достатній рівень фінансової незалежності. Незначне зниження у 2024 році з 0,90 до 0,85 свідчить про збільшення частки позикових коштів, але загальна структура капіталу залишається стабільною.

Коефіцієнт мобільності, що характеризує здатність підприємства швидко покривати зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів, поступово знижувався з 0,76 у 2022 році до 0,68 у 2024 році. Це свідчить про певне зменшення обсягу чистого обігового капіталу відносно власного капіталу та вимагає підвищеної уваги до управління оборотними активами.

Загалом підприємство демонструє достатню ліквідність і фінансову стійкість, хоча тенденція до зниження основних коефіцієнтів у 2024 році свідчить про необхідність посилення контролю за оборотними активами і поточними зобов'язаннями для збереження стабільного фінансового стану.

Таким чином, попри достатньо високий рівень ліквідності та фінансової стійкості, виявлені тенденції до їх зниження потребують додаткової уваги з боку

керівництва підприємства. Для всебічної оцінки поточного стану ТОВ «Галичина Ласунка», а також виявлення його сильних і слабких сторін, можливостей і загроз подальшого розвитку, доцільним є проведення SWOT-аналізу (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 — SWOT-аналіз ТОВ «Галичина Ласунка»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відома торгова марка та позитивна репутація на ринку.</li> <li>– Сформована база постійних клієнтів і партнерів.</li> <li>– Висока якість продукції.</li> <li>– Гнучкість у впровадженні нових продуктів відповідно до потреб споживачів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Висока залежність від сезонного попиту на основну продукцію.</li> <li>– Відсутність власної мережі фірмової роздрібною торгівлі.</li> <li>– Нестача персоналу на ключових виробничих позиціях передусім через війну</li> </ul>
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розширення асортименту за рахунок нових категорій товарів.</li> <li>– Розширення співпраці із закладами громадського харчування (HoReCa).</li> <li>– Співпраця з навчальними закладами для підготовки власних кадрів.</li> <li>– Збільшення виробництва зимових десертів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Посилення конкуренції на ринку морозива.</li> <li>– Нестабільність економічної ситуації та купівельної спроможності населення.</li> <li>– Коливання цін на сировину та енергоресурси.</li> <li>– Вплив змін у регуляторному середовищі (харчова безпека, податкове навантаження).</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

На основі SWOT-аналізу будемо TOWS-матрицю для ТОВ "Галичина Ласунка" (табл. 2.10), щоб обрати найкращі стратегії розвитку компанії. Це дозволить визначити, як використати сильні сторони та можливості для зростання, мінімізувати вплив слабких сторін і загроз. Також, TOWS-матриця є основою для формування плану дій для підвищення конкурентоспроможності та розширення виробництва у майбутньому. Реалізація стратегій на основі TOWS допоможе компанії ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Це також забезпечить стабільне зростання обсягів виробництва і збільшення частки на ринку.

Таблиця 2.10 — TOWS-матриця для ТОВ «Галичина Ласунка»

	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Сильні сторони (Strengths)	<p>SO-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Використати позитивну репутацію і сформовану базу клієнтів для просування нових категорій товарів.</li> <li>– На основі гнучкості у впровадженні новинок створити продукти для HoReCa та зимові десерти.</li> <li>– Використати впізнаваність компанії для залучення навчальних закладів у якості партнерів (брендovanі програми навчання).</li> </ul>	<p>ST-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Використовувати відому торгову марку для зміцнення позицій у конкурентній боротьбі.</li> <li>– Підкреслювати високу якість продукції для захисту від зниження купівельної спроможності.</li> <li>– Використати базу партнерів для оперативної адаптації до регуляторних змін.</li> </ul>
Слабкі сторони (Weaknesses)	<p>WO-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Вирішити проблему сезонності за рахунок розширення асортименту та виробництва зимових десертів.</li> <li>– Співпраця з HoReCa для зниження залежності від сезону.</li> <li>– Створити програми стажування через навчальні заклади для вирішення проблеми нестачі персоналу.</li> <li>– Планувати відкриття власних фірмових точок продажу.</li> </ul>	<p>WT-стратегії</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Зменшити ризики через нестабільність економіки шляхом диверсифікації товарної лінійки.</li> <li>– Розробити програми утримання персоналу для запобігання критичній нестачі кадрів.</li> <li>– Використати багатоканальність збуту для зменшення впливу конкуренції та регуляторних змін.</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Проведений SWOT- та TOWS-аналіз діяльності ТОВ «Галичина Ласунка» дозволив виявити основні внутрішні переваги та недоліки компанії, а також зовнішні можливості та загрози. На основі цього аналізу визначено стратегічні напрями розвитку, що передбачають розширення асортименту продукції, вирішення кадрових питань та зниження сезонності виробництва. Реалізація запропонованих стратегій сприятиме розширенню виробничих потужностей, підвищенню стійкості до ринкових змін і забезпеченню довгострокового зростання конкурентоспроможності компанії.

Отже, аналіз виробничої, фінансової та збутової діяльності ТОВ «Галичина Ласунка» показав позитивну динаміку розвитку підприємства. Проведений

SWOT- та TOWS-аналіз дозволили виявити внутрішні резерви та можливості для подальшого зростання. Враховуючи стабільне збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, зростання попиту і зміцнення ринкових позицій, розширення виробничих потужностей є логічним і обґрунтованим кроком для забезпечення довгострокового розвитку компанії та підвищення її конкурентоспроможності.

### 2.3 Аналіз системи планування на підприємстві ТОВ «Галичина Ласунка»

Планування є важливою складовою управління підприємством, адже забезпечує досягнення виробничих і фінансових цілей. На ТОВ «Галичина Ласунка» планування охоплює всі ключові напрямки діяльності — від виробництва до збуту. Щоб оцінити, як саме реалізується система планування, необхідно проаналізувати організаційну структуру підприємства, яка визначає розподіл функцій та відповідальності між підрозділами. Організаційна структура ТОВ «Галичина Ласунка» є сукупністю внутрішньогосподарських підрозділів, що зображені на рис. 2.7.

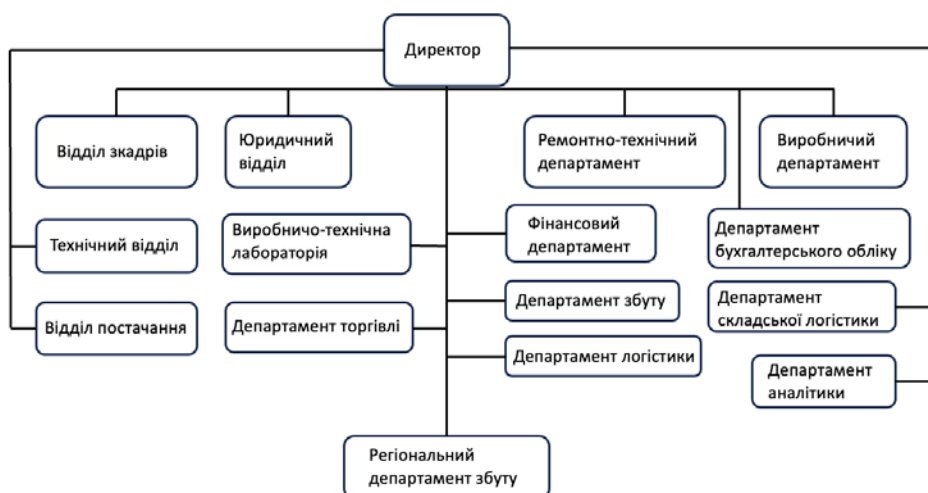


Рисунок 2.7 - Організаційна структура ТОВ «Галичина Ласунка»

Складено автором на основі: [39]

Ефективна система планування є ключовим елементом забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємства. На прикладі ТОВ

«Галичина Ласунка» розглянемо, як реалізується процес планування на практиці, які його особливості, недоліки та потенціал для вдосконалення. Система планування на підприємстві має комплексний характер і охоплює різні напрями діяльності, що забезпечує узгодженість між виробництвом, збутом та фінансовими потоками. Важливу роль у цьому процесі відіграє чіткий розподіл обов'язків між структурними підрозділами та керівниками.

На ТОВ «Галичина Ласунка» немає спеціалізованого відділу з планування, процеси планування організуються міжфункціональною взаємодією кількох ключових підрозділів. Загальну координацію здійснює директор підприємства, який визначає стратегічні пріоритети та затверджує основні планові показники. Виробниче планування забезпечується виробничим відділом, керівництво яким здійснює начальник виробництва — він відповідає за розрахунок обсягів випуску продукції та завантаження виробничих потужностей.

Збутове планування здійснюється відділом продажів на чолі з комерційним директором. Цей підрозділ формує прогнози реалізації, узгоджує замовлення з виробничими можливостями та координує дистрибуційні канали. За фінансове планування відповідає фінансовий директор і підпорядкований йому фінансовий відділ, який розробляє кошториси, бюджети і здійснює контроль за використанням ресурсів.

Додаткову аналітичну підтримку у процесі планування надає аналітична служба, що збирає дані про ринок, споживчі тенденції та конкурентне середовище, надаючи обґрунтовані прогнози для ухвалення управлінських рішень. У табл. 2.11 наведено розподіл функцій планування між посадовими особами ТОВ «Галичина Ласунка».

Таблиця 2.11 — Відділи, відповідальні за організацію і реалізацію процесів планування на підприємстві

Відділ / Структурна одиниця	Посадова особа	Функції у плануванні
1	2	3
Генеральне керівництво	Директор	Загальна координація, стратегічне планування, затвердження ключових планових показників

Закінчення таблиці 2.11

1	2	3
Виробничий відділ	Начальник виробництва	Планування обсягів виробництва, формування виробничих графіків, завантаження потужностей
Відділ продажів	Комерційний директор	Прогнозування обсягів реалізації, узгодження замовлень, планування збуту
Фінансовий відділ	Фінансовий директор	Бюджетування, розробка кошторисів, фінансовий контроль, забезпечення ресурсами
Аналітична служба	Керівник аналітичного напрямку / Головний аналітик	Збір і аналіз ринкових даних, прогнозування попиту, аналітична підтримка рішень

*Джерело: складено автором*

Таким чином, планування на підприємстві не є відповідальністю конкретного відділу, а є результатом злагодженої роботи кількох функціональних структур, кожна з яких виконує чітко визначені завдання у межах загальної стратегії компанії.

Далі розглянемо схему, яка ілюструє взаємодію між виробництвом, збутом і фінансами у процесі планування на ТОВ «Галичина Ласунка» (рис. 2.8).

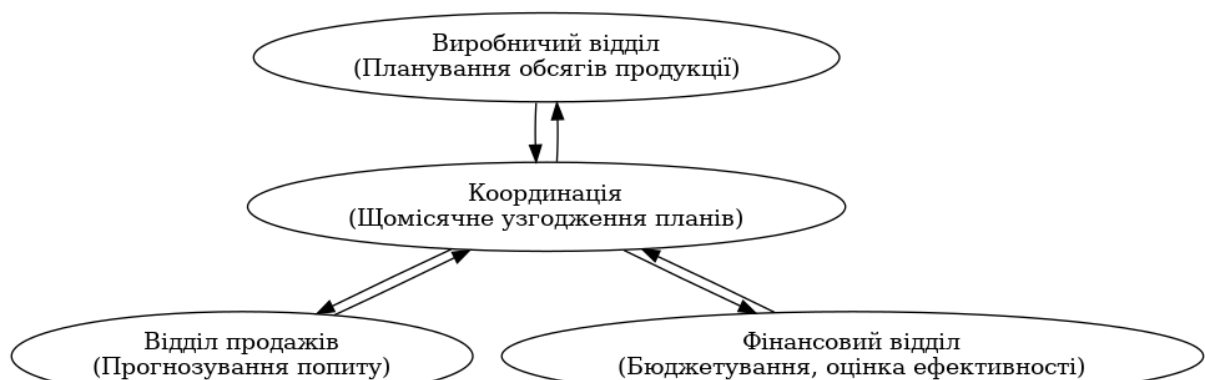


Рисунок 2.8 — Взаємодія підрозділів у процесі планування на підприємстві

*Джерело: складено автором*

Процес планування на ТОВ «Галичина Ласунка» є міжфункціональним і вимагає чіткої координації між основними підрозділами — виробничим,

збутовим і фінансовим. Взаємодія між цими ланками забезпечує цілісність і реалістичність планових показників, а також дозволяє оперативно адаптуватися до змін ринкової ситуації.

Виробничий відділ розробляє плани випуску продукції, базуючись на виробничих потужностях підприємства, технічних можливостях обладнання та попередньому досвіді сезонних навантажень. У процесі планування враховується також асортиментна структура, сезонність попиту та наявність запасів сировини.

Відділ продажів відповідає за складання прогнозів реалізації продукції. Для цього аналізуються попередні показники збуту, поведінка споживачів, регіональні особливості попиту та очікування від торговельних мереж і HoReCa. Дані прогнозів передаються виробничому відділу для узгодження з фактичними можливостями виробництва.

Фінансовий відділ, у свою чергу, відіграє ключову роль у процесі контролю за реалістичністю та економічною доцільністю запланованих дій. Він розробляє бюджети, оцінює витрати, необхідні для реалізації виробничо-збутових планів, та визначає фінансові межі, згідно з якими повинна здійснюватися діяльність підприємства.

Комунікація між цими підрозділами відбувається у форматі щоденних координаційних нарад, де розглядаються узгоджені обсяги виробництва та збуту, аналізуються фінансові ресурси та ризики. У разі виявлення невідповідностей чи змін у ринковому середовищі плани оперативно коригуються. Таке узгодження дозволяє уникнути перевиробництва, оптимізувати запаси та забезпечити ефективне використання ресурсів. Завдяки такій інтегрованій моделі планування підприємство досягає збалансованості між виробничими можливостями, реальним попитом і фінансовими обмеженнями, що є критично важливим у контексті стратегічного розширення виробництва та зміцнення позицій на ринку.

Стосовно обсягів випуску продукції на ТОВ «Галичина Ласунка», то визначення відбувається в рамках погодженого планово-аналітичного процесу, який передбачає активну участь кількох підрозділів. У його основі лежить ціль: сформувати виробничу програму, яка забезпечить наявність потрібної кількості

продукції на складі в потрібний час без створення надлишкових запасів. Для цього в основному роблять оцінку попиту на продукцію.

Оцінка попиту здійснюється на основі багатофакторного аналізу: враховуються не лише історичні обсяги реалізації, а й маркетингові прогнози, дані ритейлу, а також заплановані комунікаційні активності (акції, промо-кампанії, нові лінійки). В частих випадках обсяги узгоджуються з ключовими партнерами наперед — через попередні замовлення чи довгострокові контракти, що дозволяє враховувати конкретну потребу клієнта на етапі планування.

З боку виробництва важливо не лише технічно забезпечити випуск прогнозованого обсягу, а й забезпечити гнучкість — можливість коригування планів без втрати продуктивності. Для цього застосовуються короткі виробничі цикли, перехресне планування змін і гнучка логістика сировини. Саме тут підприємство має враховувати сезонність для своїх товарів, адже рівень попиту на продукцію корелює зі змінами температурного режиму (див. рис. 2.9).

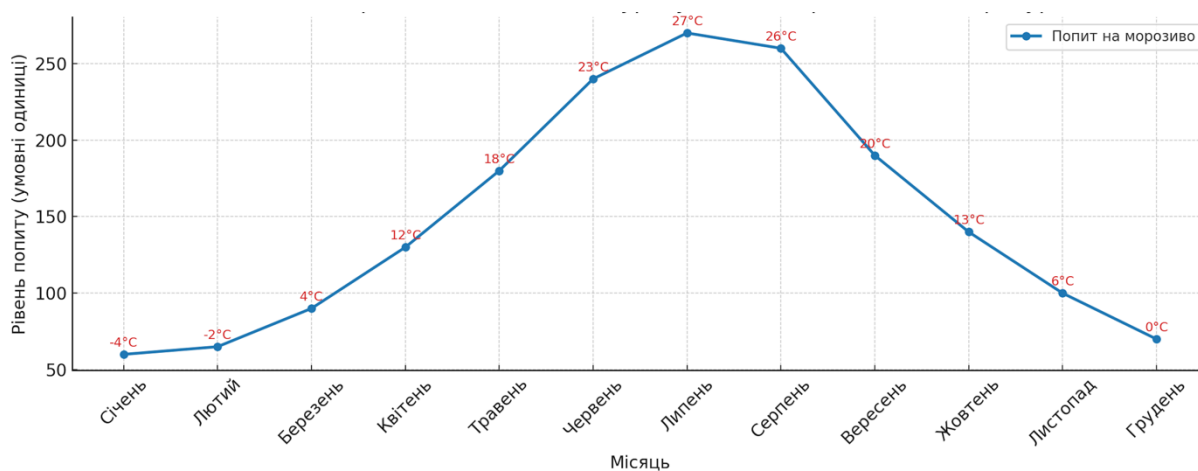


Рисунок 2.9 — Попит на морозиво за місяцями з урахуванням середньої температури

*Джерело: побудовано автором за даними ТОВ «Галичина Ласунка»*

З рисунку 2.9 видно, що сезонність відіграє значну роль у формуванні планів виробництва. Але сезонність у планах виробництва на ТОВ «Галичина Ласунка» враховується не лише шляхом зростання чи зниження обсягів у певні періоди, а й через тактичну адаптацію графіків виробництва. Наприклад, у весняно-літній період виробництво планується з випередженням на кілька тижнів,

щоб забезпечити наявність готової продукції в пікові дні постачання. Також формується спеціальний буфер запасів готової продукції на складах, що дозволяє оперативно реагувати на різке зростання попиту без перенавантаження основних цехів. У міжсезонний період підприємство проводить перегрупування виробничих ліній і переорієнтовує їх на продукти більш зимового типу. Це дозволяє оптимізувати внутрішні процеси та уникнути простоїв без скорочення персоналу.

Загалом система планування обсягів виробництва на основі попиту та сезонності на ТОВ «Галичина Ласунка» побудована як гнучкий інструмент, що дозволяє синхронізувати очікування ринку з можливостями підприємства, уникати надлишкових витрат і забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Також, у сучасних умовах господарювання важливо враховувати економічну нестабільність, інфляцію та посилення конкуренції. Вони стали постійними факторами зовнішнього середовища. Для ТОВ «Галичина Ласунка» планування є не лише інструментом координації виробничих і фінансових процесів, а й засобом активної адаптації до ризиків. Зокрема, при зростанні інфляції або коливанні цін на сировину (таку як цукор, молоко, вершки чи масло, див. рис. 2.10, підприємство оперативно оновлює бюджети та переглядає виробничі програми, аби уникнути втрат рентабельності. Постійний моніторинг цінних індексів і аналіз витрат дозволяють вчасно реагувати на зміни та формувати гнучкі кошториси на наступні періоди.

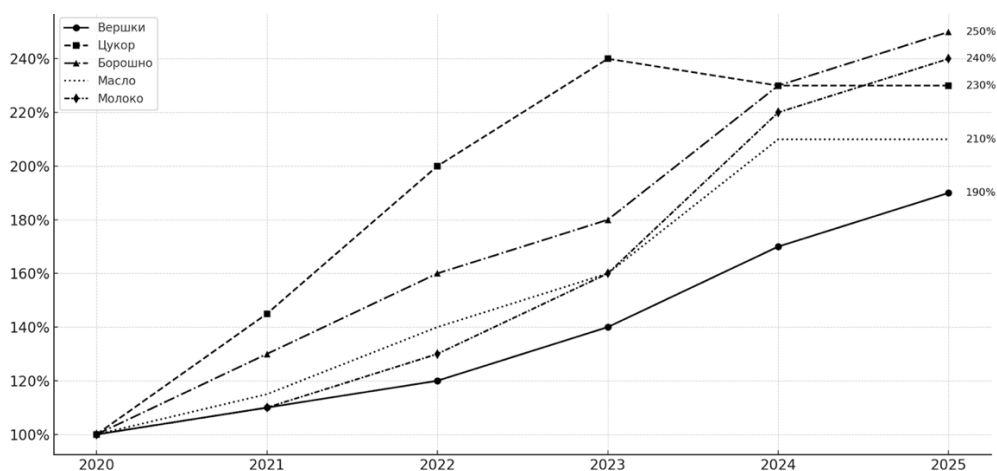


Рисунок 2.10 — Динаміка індексу цін на основну сировину для виробництва морозива

Джерело: побудовано автором на основі [45]

У відповідь на ринкові ризики — зниження купівельної спроможності населення або нестабільний попит — компанія адаптує обсяги виробництва, перебалансовує асортимент і змінює підхід до цільових ринків. Наприклад, в умовах спаду попиту в роздрібному сегменті підприємство активізує співпрацю з HoReCa чи регіональними дистриб'юторами.

У сфері конкуренції планування забезпечує здатність прогнозувати активність інших гравців, завчасно планувати маркетингові кампанії, сезонні запаси й оптимальні цінові стратегії. Це дозволяє ТОВ «Галичина Ласунка» не лише утримувати позиції, а й зміцнювати ринкову частку.

Отже, система планування на підприємстві є не лише засобом організації поточної діяльності, а й важливою ланкою в управлінні ризиками.

Утім, щоб оцінити ефективність реалізації планових рішень і ступінь адаптації до зовнішніх впливів, важливо не лише прогнозувати, а й аналізувати фактичні результати. Саме для цього підприємство здійснює план-фактний аналіз (див. табл. 2.12). Такий аналіз дозволяє своєчасно виявити відхилення, визначити причини їх виникнення та скоригувати управлінські дії на наступні періоди.

Таблиця 2.12 — Обсяг випуску продукції (план-факт)

Найменування продукції	2022 рік		Абс. відхил.	2023 рік		Абс. відхил.	2024 рік	
	план	факт		план	факт		план	факт
Морозиво, л	3300000	3203155	-96845	3200000	3105956	-94044	3500000	3541348
Вафлі та вафельні облатки, кг	300000	294041	-5959	480000	577818	97818	600000	687978

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Результати план-фактного аналізу свідчать про поступове підвищення ефективності планування виробничої діяльності на підприємстві. У 2022 та 2023 роках фактичні обсяги виробництва морозива не досягали планових показників: відхилення склали – 96,8 тис. л і – 94,0 тис. л відповідно. Це може бути пов'язано з неточністю прогнозування попиту або зовнішніми обмеженнями, такими як нестабільність на ринку сировини чи коливання сезонного споживання. Проте, у

2024 році зафіксовано перевищення фактичного обсягу над плановим на 41,3 тис. л, що свідчить про коригування планових механізмів у бік реалістичності та кращу узгодженість між відділами планування, виробництва та збуту. Щодо вафель та вафельних облаток, ситуація відображає ще більш позитивну динаміку. Якщо у 2022 році обсяги були дещо нижчими за заплановані (відхилення – 5,9 тис. кг), то у 2023 та 2024 роках підприємство стабільно перевищувало план: на 97,8 тис. кг та 87,9 тис. кг відповідно. Це може бути результатом зростання попиту на супутню продукцію, збільшення виробничої гнучкості або розширення ринків збуту.

Отже, план-фактні показники свідчать про тенденцію до покращення точності планування та адаптивності виробництва. Позитивні відхилення у 2024 році підтверджують, що підприємство ефективно реагує на ринкові сигнали, враховує попередні помилки та вдосконалює механізми планування відповідно до фактичних умов. Ця гнучкість є результатом не лише вдосконалення загальної системи планування, а й цілеспрямованої роботи над оптимізацією структури продукції. У цьому контексті особливо важливим стає асортиментне планування.

Таблиця 2.13 – Показники ефективності планування випуску продукції ТОВ «Галичина Ласунка»

Показник	Величина у 2022, %	Величина у 2023, %	Абс. відхил., в.п.	Величина у 2024, %	Абс. відхил., в.п.
Відносна величина планового завдання	-	102,94	-	96,94	-6,00
Відносна величина виконання плану	97,14	100,10	2,96	103,15	3,05
Відносна величина динаміки	-	105,34	-	114,81	9,47

*Джерело: складено автором на основі даних підприємства*

Аналіз ефективності планування випуску продукції ТОВ «Галичина Ласунка» свідчить про загалом високий рівень виконання планових завдань. У

2023 та 2024 роках показник виконання плану перевищував 100%, що свідчить про перевиконання запланованих обсягів виробництва. Водночас у 2024 році спостерігається зниження відносної величини планового завдання на 6 в.п., що може вказувати на обережніше планування. Позитивна динаміка зростання (на 9,47 в.п. у 2024 році) підтверджує розвиток виробничих потужностей і адаптивність системи планування до ринкових умов.

Планування асортиментної політики є одним з напрямів стратегічного управління підприємством, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність, фінансові результати та ринкову гнучкість. На ТОВ «Галичина Ласунка» формування асортименту здійснюється в межах загальної системи планування виробництва та збуту, з урахуванням як поточних ринкових умов, так і перспектив розвитку підприємства.

Асортиментна політика планується на підставі комплексного аналізу динаміки попиту, сезонних особливостей споживання, результатів продажів у попередні періоди, рентабельності окремих позицій, а також активності конкурентів на аналогічних товарних ринках. У процесі планування беруть участь аналітична служба, відділ продажів, виробничий і фінансовий підрозділи. На основі узагальнених даних формується бачення доцільності коригування товарної лінійки, зокрема її розширення, оновлення або перегрупування. Важливим орієнтиром є також потреби нових сегментів споживачів, таких як заклади HoReCa, а також зміни у споживчих вподобаннях — наприклад, попит на продукцію з низьким вмістом цукру чи безлактозна продукція.

Зібрані пропозиції щодо зміни або доповнення асортименту проходять етап фінансової та технічної оцінки. Фінансовий відділ здійснює розрахунки щодо рентабельності нових позицій, обсягів необхідних інвестицій та логістичних витрат. Виробничі та технологічні служби, у свою чергу, аналізують можливість реалізації запланованих нововведень на наявному обладнанні без порушення стабільності основного виробничого циклу.

Остаточню сформований асортиментний портфель закладається у виробничо-збутовий план на поточний рік. У подальшому його виконання

контролюється шляхом порівняння планових і фактичних показників реалізації, аналізу результатів акцій і просування, а також на основі відгуків торговельних партнерів і кінцевих споживачів. За необхідності, підприємство оперативно коригує позиції у ланцюзі продукції, адаптуючись до змін у ринковому середовищі.

Таким чином, асортиментна політика ТОВ «Галичина Ласунка» планується на основі поєднання аналітики, міжвідділової взаємодії, фінансової доцільності та ринкових тенденцій. Такий підхід дозволяє не лише забезпечити стабільність збуту, але й поступово розширювати присутність компанії на нових сегментах ринку, підтримуючи динаміку зростання підприємства.

У той же час, розширення асортименту невід'ємно пов'язане з потребою освоєння нових ринків збуту, що передбачає окремий напрям планової роботи. Планування в цьому контексті зосереджене на тому, щоб забезпечити гарантований попит на додаткові обсяги продукції, які вироблятимуться після запуску розширених потужностей. На підставі аналізу попередньої динаміки продажів, географії постачань, результатів взаємодії з партнерами та ринкових досліджень підприємство формує перелік перспективних регіонів та нових сегментів, де можлива ефективна реалізація продукції.

У рамках підготовки до розширення виробництва проводиться оцінка потенціалу торговельних мереж, дистриб'юторів і каналів HoReCa, а також опрацьовується можливість виходу на нові групи споживачів. Особливу увагу приділяють логістичній досяжності, наявності конкурентних переваг у регіоні та сезонним особливостям попиту. З метою уникнення надлишкових виробничих залишків підприємство розробляє покрокові сценарії виходу на нові ринки, включаючи адаптацію асортименту, цінової політики та формату співпраці.

Таким чином, вихід на нові ринки розглядається не як окремий напрям діяльності, а як функціональний елемент системи планування розширення виробництва. Це дозволяє не лише збільшити обсяг реалізації, а й забезпечити стабільне завантаження виробничих потужностей, зменшити залежність від

сезонності попиту й оптимізувати комерційні ризики, пов'язані з інвестиціями у виробництво.

## Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено всебічний аналіз виробничої, фінансової та організаційної діяльності ТОВ «Галичина Ласунка», що дозволило оцінити передумови для подальшого розширення виробництва. Підприємство демонструє стабільне зростання обсягів виробництва та реалізації, а також активну дистрибуційну діяльність як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Фінансові показники свідчать про ефективне управління ресурсами, хоча у 2024 році спостерігалось уповільнення темпів приросту прибутку на фоні зростання витрат, що вказує на потребу посилення контролю за витратами.

Система планування на підприємстві побудована на основі міжфункціональної взаємодії та враховує сезонність, зміни попиту, інфляційні ризики та конкуренцію. План-фактний аналіз показав позитивну динаміку в точності прогнозування, що підтверджує зростання ефективності управлінських рішень. Асортиментна політика орієнтована на постійне оновлення продукції з урахуванням споживчих трендів, а планування виходу на нові ринки — на забезпечення сталого попиту та ефективного використання виробничих потужностей.

Таким чином, ТОВ «Галичина Ласунка» має достатній потенціал, інфраструктурні ресурси та ринкові можливості для розширення виробництва, що є логічним кроком у контексті зміцнення конкурентних позицій і забезпечення довгострокового розвитку компанії.

### **3 ПЛАНУВАННЯ РОЗШИРЕННЯ ВИРОБНИЦТВА ЗА РАХУНОК НОВОГО ВИДУ ПРОДУКЦІЇ НА ТОВ «ГАЛИЧИНА ЛАСУНКА»**

#### **3.1 Обґрунтування випуску підприємством нового виду продукції**

Як показало проведене дослідження, ТОВ «Галчина Ласунка» має сезонність виробництва, резерв невикористаних потужностей, що є передумовою для розширення асортименту. Обираючи з-поміж альтернативних видів продукції, у тому числі керуючись досвідом конкурентів, ми пропонуємо горизонтальну диверсифікацію, а саме, випуск харчового льоду.

Харчовий лід — це лід, який виготовляється із спеціально підготовленої питної води, проходить суворий контроль якості та призначений для вживання в їжу або охолодження продуктів [46]. На відміну від десертних продуктів, таких як морозиво або сорбети, харчовий лід не містить додаткових харчових інгредієнтів, ароматизаторів або підсолоджувачів. Його основною функцією є охолодження напоїв, харчових продуктів або підтримка низької температури під час транспортування й тимчасового зберігання продукції, що швидко псується.

Харчовий лід широко використовується в таких сферах, як громадське харчування (ресторани, бари, кафе), роздрібна торгівля (супермаркети, м'ясні крамниці, рибні магазини), організація масових заходів (фестивалі, ярмарки), а також логістика продуктів харчування та напоїв. Особливо актуальним є його застосування у літній період, коли потреба в охолодженні значно зростає. У закладах HoReCa лід використовують для охолодження коктейлів, соків, вин або пляшкової води; у сфері роздрібною торгівлі — для презентації товару в охолоджуваних вітринах; у логістиці — як тимчасовий охолоджувач при транспортуванні харчових товарів на короткі дистанції.

Сам продукт має простий склад, не потребує сертифікації як харчовий продукт високої складності, однак повинен відповідати санітарно-гігієнічним

нормам і виготовлятися з безпечної питної води. Насамперед, для виготовлення льоду має використовуватися виключно питна вода, яка відповідає вимогам ДСТУ 7525:2014 «Вода питна. Вимоги та методи контролювання» [47]. Вода повинна проходити попереднє очищення, фільтрацію та, за потреби, знезараження. Наявність у воді будь-яких патогенних мікроорганізмів, важких металів або хімічних залишків є неприпустимою. Щодо гігієнічних умов, то виробництво харчового льоду має здійснюватися в чистому, належно обладнаному приміщенні, яке відповідає вимогам чинного законодавства — зокрема, Закону України «Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів» [48]. Працівники, які контактують із водою або льодом, повинні мати медичні допуски та працювати в спецодязі. Усі етапи процесу — від заморожування до пакування — мають бути організовані так, щоб виключити будь-яке вторинне забруднення.

Фасування харчового льоду може бути різним: від дрібних кубиків до великих блоків, що пакуються у поліетиленові мішки або контейнери. Найбільш популярним варіантом є лід у формі кубиків, який пакується в герметичні поліетиленові пакети масою від 1 до 5 кг. Такий формат зручний для широкого споживання — як у побутових умовах, так і у сфері обслуговування (кафе, бари, ресторани). Його легко використовувати для охолодження напоїв, зберігання харчових продуктів у термобоксах чи вітринах. Також, слід виділити професійне фасування для сегменту HoReCa. Тут ідеться про дрібнокаліберний лід спеціальної форми (наприклад, циліндричної або трубчастої), який пакується у вакуумні пакети або тверду тару. Такий лід забезпечує естетичність подачі напоїв і зручність у щоденному використанні закладами, що мають високе навантаження.

Таким чином, різноманітність фасування харчового льоду дозволяє підприємству орієнтуватися на кілька сегментів ринку одночасно — від роздрібного покупця до оптових споживачів та професійного використання у сфері послуг. Це створює сприятливі умови для запровадження виробництва такого продукту на існуючій базі підприємства, особливо з урахуванням

сезонного характеру його основної діяльності. Оскільки ТОВ «Галичина Ласунка» спеціалізується на виробництві морозива, діяльність підприємства безпосередньо залежить від сезонного попиту. Найбільше навантаження на виробництво припадає на літні місяці, саме у цей період підприємство завжди використовує всі свої ресурси на повну потужність. Саме тому актуальним є питання запровадження додаткового продукту, який може виготовлятися паралельно з основною продукцією, не заважаючи основним технологічним процесам.

Харчовий лід — це ефективний продукт для розширення асортименту, актуальний не лише влітку, а й упродовж усього року. Його виробництво не потребує складних інгредієнтів, тривалих технологічних циклів чи глибокої переробки. Натомість попит на лід у спекотні місяці стабільно високий: його закупають заклади громадського харчування, роздрібні магазини, служби доставки та організатори масових заходів. Усе це дозволяє не тільки забезпечити додаткове навантаження на виробництво, а й створити нові джерела прибутку.

Крім того, запуск нового продукту дозволить підприємству краще конкурувати на ринку: клієнти отримують більше варіантів продукції в межах одного бренду, а компанія — додаткові точки входу на ринок. Це також дозволяє залучити нових клієнтів, які не є споживачами морозива, але потребують харчового льоду.

Тобто, харчовий лід — це не просто експеримент, а логічне та своєчасне доповнення до літньої товарної лінійки ТОВ «Галичина Ласунка». Він відповідає можливостям підприємства, користується попитом на ринку і дозволить підвищити ефективність роботи в період максимального попиту.

Окремої уваги заслуговують технологічні переваги виробництва харчового льоду, зокрема відсутність складної рецептури і дорогих інгредієнтів, висока швидкість виробничого циклу та низький рівень псування продукту. Саме ці характеристики роблять цей продукт особливо привабливим для впровадження на підприємстві.

Виробництво харчового льоду, незважаючи на потребу в дотриманні санітарних норм і контролю якості, загалом вважається одним із найменш

складних серед харчової продукції. Це обумовлено простотою складу — основною сировиною є питна вода, що проходить попередню фільтрацію, обробку та охолодження.

На відміну від морозива, виробництво льоду не потребує рецептурної частини — немає змішування кількох компонентів, дозування, стабілізаторів чи ароматизаторів. Це значно спрощує виробничий процес і зменшує кількість контрольних точок. Підприємству не потрібно закуповувати складні або дорогі інгредієнти, а також немає потреби зберігати великі обсяги сировини з обмеженим терміном придатності.

Ще однією перевагою є висока швидкість виробничого циклу. Сучасні льодогенератори здатні виготовляти до пів тонни льоду на годину. Цей процес автоматизований: вода з системи очищення подається до обладнання, де проходить етап гомонізації та кристалізації. Готовий лід одразу потрапляє в бункер, після чого передається на фасувальну лінію. Час одного повного циклу виробництва, від подачі води до пакування, може становити всього 15–30 хвилин.

Крім того, харчовий лід майже не створює залишків, відходів чи браку, якщо технологічний процес налаштований правильно. Завдяки простій формі продукту ризик псування в процесі зберігання мінімальний — за умови дотримання температурного режиму, лід не змінює своїх властивостей протягом тривалого періоду. Це дає змогу підприємству планувати виробництво більшими партіями, знижуючи витрати на кожен одиницю продукції.

Таким чином, виробництво харчового льоду поєднує просту та чітко регламентовану технологію, низький рівень витрат, мінімальні ризики браку й швидку оборотність. Це робить його зручним для запуску навіть у межах вже функціонуючого харчового виробництва, без складних інвестицій і довготривалого налагодження процесів.

ТОВ «Галичина Ласунка» володіє виробничою територією площею близько 3,6 гектара, що забезпечує достатній простір не лише для поточного функціонування підприємства, а й для розвитку нових напрямів. У 2024 році на території підприємства було побудовано новий сучасний складський комплекс,

який повністю покриває потреби підприємства в зберіганні готової продукції та сировини. У зв'язку з цим старе складське приміщення, яке раніше виконувало ці функції, звільнилося та наразі не використовується за прямим призначенням. Це створює оптимальні умови для розміщення у ньому нового виробничого цеху — зокрема, лінії з виготовлення харчового льоду (див рис. 3.1).



Рисунок 3.1 — Можливе місце розташування цеху льоду

*Джерело: побудовано автором на основі [49]*

Простір вже має базову інженерну інфраструктуру (водопостачання, електромережу, каналізацію), що дає змогу швидко розпочати підготовчі роботи без необхідності дорогих реконструкцій або розробки проєктної документації з нуля.

Додатковою перевагою є те, що розміщення нового виробництва на вже існуючих площах не створює перешкод для основного виробничого процесу, а також дозволяє централізовано управляти всіма підрозділами в межах однієї території. Це спрощує логістику, контроль якості та координацію роботи персоналу.

Таким чином, використання старого складського приміщення як бази для запуску виробництва харчового льоду є найраціональнішим рішенням, яке

дозволить підприємству максимально швидко, без значних витрат і з мінімальним ризиком розширити свій виробничий потенціал.

Наступним кроком у підготовці до запуску є підбір та встановлення необхідного технологічного обладнання, яке забезпечить повний виробничий цикл — від очищення води до пакування та зберігання льоду.

Насамперед, потрібно встановити льодогенератори — основне обладнання, яке формує лід шляхом заморожування питної води. Ці машини здатні виробляти лід у різних формах (кубики, циліндри, гранули) з певною продуктивністю (від тисяч кілограмів до кількох тонн на добу). Вони є центром усієї лінії, і саме від їх потужності залежить загальний обсяг виробництва.

Також обов'язковою є система водопідготовки, яка потрібна для приведення води до стандартів, дозволених для використання у харчовому виробництві. Ця система включає фільтри механічного очищення, знезалізнювачі, гомонізацію, вугільні картриджі для усунення запахів і смаку, а також установки для знезараження — найчастіше озонаторні модулі. Вона забезпечить чистоту, прозорість і безпечність льоду.

Для зберігання льоду перед фасуванням встановлюються бункери — охолоджувані ємності, які тимчасово приймають готовий лід із льодогенераторів. Їх призначення полягає в тому, щоб забезпечити безперебійність виробничого потоку, уникнути підтанення та забезпечити контрольовану подачу льоду на пакувальну лінію.

Наступним елементом є фасувальне обладнання, яке дозволяє розфасовувати лід у пакети або мішки з точним дозуванням. Пакувальна машина, що формує пакети, зварює їх, а також маркує. Від її типу залежить швидкість пакування та зручність роботи з різними форматами продукції (наприклад, 1 кг для роздрібного ринку або 5–10 кг для HoReCa та оптових закупівель).

Після пакування лід потребує стабільного зберігання при низьких температурах. Для цього використовуються морозильні камери, які можуть бути як окремими для цього продукту, так і частиною існуючих холодкових потужностей підприємства ТОВ «Галичина Ласунка». Їхнє призначення —

зберігати готову продукцію до моменту відвантаження без ризику деформації форми, склеювання або втрати товарного вигляду.

Крім основного обладнання, для ефективної роботи підприємству також знадобляться допоміжні засоби: ваги для точного контролю фасування, системи внутрішньоцехового транспортування, принтери для нанесення маркування, резервуари для чистої води, насосні станції та контейнери для збирання та зберігання продукції.

Усе це обладнання має бути сертифікованим для використання в харчовому виробництві та відповідати санітарним нормам. Його правильне підбирання і розміщення гарантує ефективність роботи нової лінії та стабільну якість продукції.

Далі для наглядності розглянемо схему виробничого процесу виготовлення харчового льоду (див рис. 3.2).

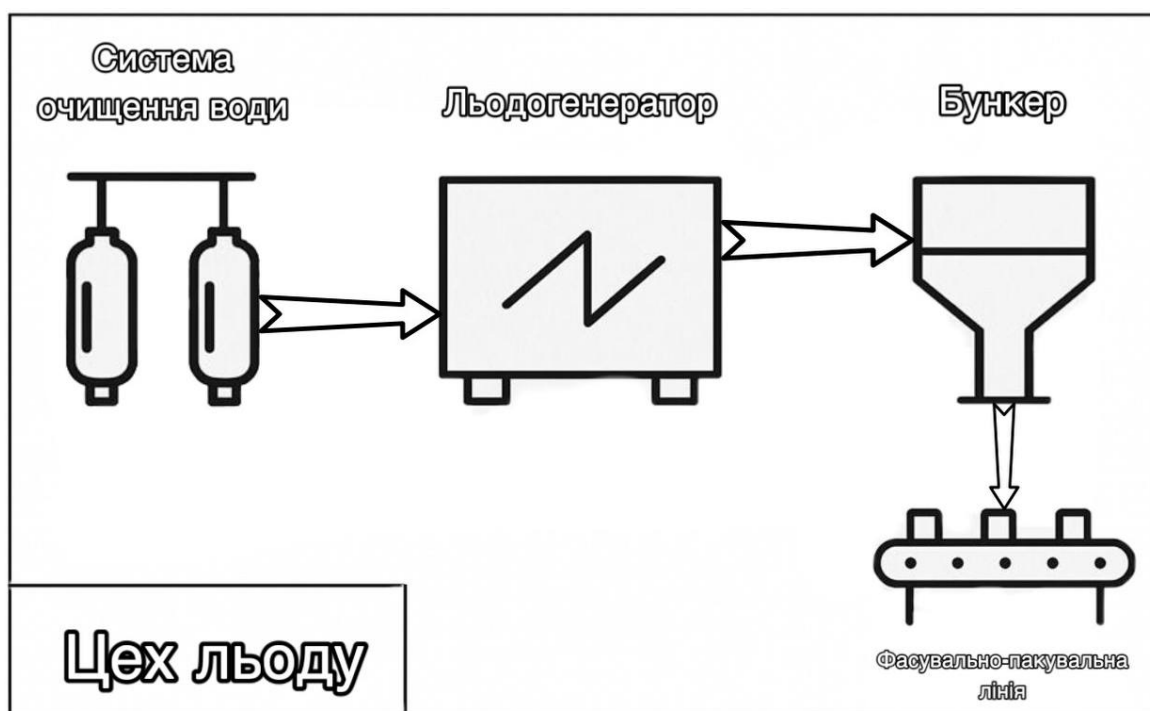


Рисунок 3.2 — Схема виробничого процесу виготовлення харчового льоду

*Джерело: побудовано автором на основі [50]*

Схема показує основні етапи виробництва харчового льоду. Спочатку вода проходить очищення, потім надходить до льодогенератора, де заморожується. Готовий лід збирається у бункері, звідки подається на фасувально-пакувальну

лінію. Усі процеси відбуваються послідовно в межах одного цеху. Завдяки цьому підприємство отримує технічну готовність до випуску нового продукту в промислових масштабах. Водночас організація виробництва — це лише частина завдання. Не менш важливо заздалегідь продумати, кому і через які канали буде реалізовуватись готовий харчовий лід. Саме тому наступним етапом варто розглянути можливості та перспективи його збуту.

Харчовий лід має високий потенціал для масштабного розповсюдження на українському ринку. На відміну від морозива, реалізація якого часто залежить від сезонної активності фірмових точок та вітринної викладки, харчовий лід — це універсальний продукт з практичним застосуванням, простим запитом і стабільним попитом у спекотний період. Завдяки цьому можливим стає залучення ширшого кола споживачів і активне розширення каналів збуту.

Одним з перспективних напрямів є постачання льоду у заклади громадського харчування — ресторани, кафе, бари, літні тераси, фудкорти. У туристично активних містах, таких як Львів, Одеса, Київ, Чернівці, Кам'янець-Подільський та Ужгород, попит на пакований лід у літній сезон значно зростає. Багато закладів не мають власного льодогенератора, а тому закупають лід у готовому вигляді. ТОВ «Галичина Ласунка» вже має добре розгалужену мережу дистриб'юторів у всіх областях України, що дозволяє швидко й ефективно організувати постачання продукції до клієнтів HoReCa.

Крім того, значний потенціал має розміщення пакованого льоду у торгових мережах та супермаркетах, зокрема в регіонах з високим сезонним споживанням — на курортних територіях Карпат, Прикарпаття, Буковини, півдня України. Пакети з льодом вагою 1–2 кг можна реалізовувати через холодильні камери у магазинах біля дому, АЗС та торгових точках швидкого доступу. Попит на такий продукт існує серед споживачів, які шукають швидке рішення для охолодження напоїв, зберігання продуктів у дорозі чи під час відпочинку на природі.

Перспективним є і гуртовий напрям збуту — поставки у великі логістичні центри, бази гуртової торгівлі, транспортні компанії, ринки. У цьому сегменті лід використовується для підтримки температурного режиму під час перевезення

м'яса, риби, молочної продукції, напоїв та іншої швидкопсувної продукції. Умови такого співробітництва можуть передбачати фасування в мішки по 5, 10 або 25 кг, що економічно вигідно для професійного використання. Не слід виключати також побутовий попит, особливо актуальний в умовах періодичних відключень електроенергії або підвищеного літнього навантаження на електромережі. У таких ситуаціях пакований лід може використовуватись для тимчасового зберігання продуктів або медичних препаратів.

Таким чином, ринок України відкриває широкі можливості для реалізації харчового льоду — як у роздрібному, так і в професійному сегментах. Завдяки наявній, добре організованій системі дистрибуції, ТОВ «Галичина Ласунка» має всі передумови для того, щоб швидко охопити ключові канали збуту та закріпитися на новому для себе ринку, ефективно поєднуючи традиційну продукцію з утилітарною і затребуваною новинкою.

Оскільки, виробництво харчового льоду на ТОВ «Галичина Ласунка» планується як новий напрям на базі вже існуючої інфраструктури та логістики, цілком логічним кроком після виходу на внутрішній ринок є розширення поставок за кордон. У підприємства вже є успішний досвід експорту морозива в низку країн, зокрема в Молдову, Грузію, Казахстан, Азербайджан, країни Прибалтики, Ізраїль, Болгарію, Польщу, а також окремі країни Африки та Китаю [39]. Цей досвід формує міцне підґрунтя для налагодження зовнішньоекономічної діяльності й щодо нового продукту — фасованого харчового льоду.

Основною перевагою льоду як товару для експорту є його простота у складі, стабільна структура при належному транспортуванні та відсутність складної рецептури, що суттєво спрощує сертифікацію і митне оформлення. На відміну від морозива, яке часто потребує спеціальних умов перевезення та зберігання, лід є менш чутливим до короткочасних змін температурного режиму, а його транспортування у герметично запакованому вигляді може бути ефективно організовано в охолоджуваних контейнерах.

Особливо перспективним виглядає вихід на ринки країн Європейського Союзу — передусім Польщі, Словаччини, Чехії, Угорщини, Румунії, а також

Німеччини. У цих країнах значну частину ринку займає HoReCa-сектор, який у літній період активно використовує фасований лід у кафе, барах, фудкортах, готелях і торговельних точках просто неба. Низка закладів не має власного льодогенераторного обладнання або обирає саме фасований лід як більш зручний формат для щоденного споживання. Завдяки розташуванню підприємства у Західній частині України, логістика до цих країн є простою, швидкою та економічно вигідною. Крім країн Центральної Європи, стратегічний інтерес становлять теплі південні країни ЄС, зокрема Іспанія, Італія, Греція, а також Португалія та Кіпр. У цих регіонах високі температури тримаються довше, ніж в Україні, а значна частина економіки зав'язана на туристичний сервіс. Це формує стабільний попит на харчовий лід у пляжних зонах, готелях, барах, аеропортах, службах кейтерингу та мобільних точках продажу. Ще одним напрямом розширення можуть стати країни з постійно теплим кліматом, де потреба у льоді не є сезонною, а постійною — такі як Ізраїль, Об'єднані Арабські Емірати, Саудівська Аравія, Єгипет, а також країни Західної Африки.

Крім того, враховуючи уже наявні торговельні канали з такими країнами, як Китай, Ізраїль, Казахстан та Болгарія, підприємство має змогу виводити новий продукт у рамках діючих контрактів або через перевірених дистриб'юторів, що суттєво зменшує часові та організаційні витрати на запуск.

Таким чином, перспективи експорту харчового льоду є надзвичайно широкими. Завдяки існуючому досвіду зовнішньоекономічної діяльності, налагодженій логістиці та конкурентній ціні, ТОВ «Галичина Ласунка» має усі можливості для поступового виходу на ринки як сусідніх країн ЄС, так і більш віддалених регіонів із теплим кліматом, де попит на такий продукт є стабільно високим. Це дозволить не лише збільшити обсяг продажів нового продукту, а й зміцнити позиції підприємства як багатопрофільного виробника замороженої продукції міжнародного рівня.

### 3.2 Планування фінансових результатів від розширення виробництва

Розширення виробничої діяльності підприємства завжди пов'язане з потребою у глибокому аналізі його економічної доцільності. У випадку ТОВ «Галичина Ласунка», запуск нового цеху з виготовлення харчового льоду є важливим кроком у напрямі підвищення ефективності використання наявних ресурсів, особливо у літній сезон, коли підприємство працює з максимальним навантаженням. Оскільки, новий продукт має інший формат споживання, відмінні канали реалізації та потенційно ширше охоплення ринку, необхідно зважити всі очікувані витрати та можливі фінансові результати. Це дозволить підприємству прийняти зважене управлінське рішення щодо впровадження додаткового виробництва в межах діючої інфраструктури.

У цьому контексті особливої уваги заслуговує той факт, що після введення в експлуатацію нового складського комплексу у 2024 році на території підприємства звільнилося приміщення старого складу, яке більше не використовується за призначенням. Саме ця площа, як уже зазначалося у попередньому підрозділі, розглядається як оптимальне місце для розміщення нового цеху з виробництва харчового льоду.

Оскільки, підприємство вже має вивільнену площу для реалізації проєкту, постає практичне завдання — оцінити вартість усіх необхідних робіт, пов'язаних із будівництвом нового цеху з виробництва харчового льоду. Це дає змогу зрозуміти рівень початкових інвестицій, які потрібно буде залучити для повного запуску виробничого процесу. На основі розрахунків було складено структуру витрат за основними етапами будівництва, представлену в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 — Вартість основних етапів будівництва

Етапи будівництва	Вартість (грн)
1	2
Знесення старого складу	800 000
Підготовка котлована	550 000
Заливка фундаменту	3 650 000
Підведення загальних комунікацій	200 000
Будівництво конструкції цеху	14 800 000

## Закінчення таблиці 3.1

1	2
Підключення всіх необхідних комунікацій	600 000
Внутрішні оздоблювальні роботи	900 000
Встановлення технологічного обладнання	13 500 000
Інші витрати	100 000
Всього	35 100 000

*Джерело: складено автором на основі [51-53]*

Аналіз структури витрат, необхідних для реалізації проекту будівництва нового цеху з виробництва харчового льоду, показує, що найбільшу частку займають два ключові етапи — будівництво конструкції цеху (14,8 млн грн) та встановлення технологічного обладнання (13,5 млн грн). Сукупно вони становлять понад 80% загального бюджету проекту. Значно менше коштів потребують підготовчі роботи: знесення старого складу, земляні роботи, заливка фундаменту, підведення зовнішніх комунікацій і внутрішні оздоблювальні роботи. Загальні витрати на реалізацію проекту складають 35,1 млн грн, що охоплює повний цикл — від демонтажу до монтажу обладнання та введення об'єкта в експлуатацію.

Такий рівень необхідних витрат для реалізації проекту потребує аналізу фінансових можливостей підприємства, щоб визначити, чи зможе ТОВ «Галичина Ласунка» профінансувати проект за рахунок власних коштів, чи буде необхідним залучення зовнішніх джерел.

Для оцінки фінансової спроможності ТОВ «Галичина Ласунка» використовуються показники з бухгалтерської звітності підприємства [44]. Згідно з балансом, грошові кошти та їх еквіваленти (рядок 1165 Балансу) становлять 23 472 тис. грн, а нерозподілений прибуток (рядок 1420 Балансу) — 152 828 тис. грн. Сумарно це становить 176,3 млн грн власних ресурсів, що в понад п'ять разів перевищує загальну вартість проекту.

Така фінансова база свідчить про стійку ліквідність та достатній рівень прибутковості підприємства. Це означає, що ТОВ «Галичина Ласунка» має всі

можливості повністю профінансувати реалізацію проєкту виключно за рахунок власних коштів, без потреби залучення кредитів, інвесторів чи державної допомоги. Наявність такого рівня внутрішніх резервів знижує фінансові ризики, пов'язані з обслуговуванням боргових зобов'язань, і дозволяє підприємству зберегти фінансову гнучкість у майбутньому. Крім того, великий обсяг нерозподіленого прибутку свідчить про ефективне управління підприємством у попередні періоди, що створює надійне підґрунтя для інвестицій у розширення. Це дозволяє підприємству реалізувати проєкт у стислі терміни, зберігаючи контроль над усіма етапами реалізації — від проєктування до запуску виробничого процесу.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що ТОВ «Галичина Ласунка» має повну фінансову спроможність реалізувати будівництво нового цеху з виробництва харчового льоду, не порушуючи власної платоспроможності та не створюючи загрози для основної діяльності підприємства.

Наступним кроком у цьому контексті важливо розглянути економічні параметри виготовлення продукції, зокрема проаналізувати структуру її собівартості. Розрахунок собівартості 1 кг харчового льоду дозволить визначити реальні витрати на виробництво та обґрунтувати рівень ціни, яка забезпечить прибутковість діяльності. З цією метою буде проведено детальний аналіз усіх складових прямих витрат: сировини, пакування, електроенергії, заробітної плати, а також супутніх виробничих витрат. На основі отриманих даних сформується базова вартість одиниці продукції, що стане основою для подальших розрахунків прибутковості та строку окупності.

Для практичного обґрунтування економічної доцільності виробництва харчового льоду важливо перейти до розрахунку його собівартості. Нижче подано деталізований аналіз основних статей витрат, які формують вартість 1 кг продукції, з відповідними розрахунками для кожного з компонентів.

Гофроящик використовується для пакування 8 кг продукції, отже його вартість розподіляється на 1 кг [54]. Розрахунок:

$$18 \text{ грн} / 8 \text{ кг} = 2,25 \text{ грн/кг}$$

Плівка для фасування та пакування льоду: 2,03 грн на 1 пакування.

Очищена вода готується самостійно, з урахуванням фільтрації, знезараження, електроенергії, амортизації обладнання, обслуговування та резерву. Розрахунок:

$$25 + 120 + 65 + 1,57 + 80 + 45 + 40 = 376,57 \text{ грн/м}^3$$

$$376,57 / 1000 = 0,38 \text{ грн/кг}$$

Картонний кутник використовується при палетуванні, один набір розрахований на 1000 кг продукції [55]. Розрахунок:

$$10 \text{ грн} / 1000 \text{ кг} = 0,10 \text{ грн/кг}$$

Скотч застосовується для заклеювання одного ящика з 8 кг льоду, а один рулон вистачає на  $\approx 180$  кг [56]. Розрахунок:

$$15 \text{ грн} / 180 \text{ кг} = 0,08 \text{ грн/кг}$$

Стрейч-плівка використовується для обмотування палет, витрачається 1 рулон на  $\approx 227$  кг продукції [57]. Розрахунок:

$$250 \text{ грн} / 227 \text{ кг} = 1,10 \text{ грн/кг}$$

Етикетка з самоклеючої плівки, яка наноситься на кожну упаковку. Розрахунок:

$$0,50 \text{ грн} \times 1 = 0,50 \text{ грн/кг}$$

Дерев'яний піддон розрахований на 80 ящиків по 8 кг кожен [58]. Розрахунок:

$$80 \times 8 = 640 \text{ кг}$$

$$400 \text{ грн} / 640 \text{ кг} = 0,625 \text{ грн/кг}$$

Електроенергія використовується на льодогенерацію, фасування та охолодження. Загальне добове споживання становить 6000 кВт·год при обсязі виробництва 10 000 кг. Розрахунок:

$$6000 / 10\,000 = 0,6 \text{ кВт} \cdot \text{год/кг}$$

$$0,6 \times 5,24 = 3,14 \text{ грн/кг}$$

Інші виробничі витрати включають витрати на дезінфекцію, спецодяг, амортизацію інвентарю, обслуговування приміщення та резерв. Розрахунок:

$$300 + 150 + 80 + 30 + 50 = 610 \text{ грн/день}$$

$$610 / 10\,000 = 0,061 \text{ грн/кг}$$

Заробітна плата розрахована на основі 3-змінного режиму, при тривалості зміни 7 годин, кількості працівників 6 осіб на зміну, оплаті 24 000 грн/міс та 22 робочих днях. Розрахунок:

$$6 \times 3 \times 7 = 126 \text{ год/день};$$

$$24\,000 / (22 \times 7) = 155,84 \text{ грн/год};$$

$$126 \times 155,84 = 19\,633,16 \text{ грн/день};$$

$$19\,633,16 / 10\,000 \text{ кг} = 1,96 \text{ грн/кг}$$

Усі зазначені витрати зведено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 — Розрахунок собівартості виробництва 1 кг харчового льоду

Назва статті витрат	Сума (Грн)
Гофроящик	2,25
Плівка лід харчовий 1 кг	2,03
Вода очищена	0,38
Кутник картонний	0,1
Скотч	0,08
Стрейч-плівка	1,1
Етикетка на лід	0,5
Піддон дерев'яний	0,625
Електроенергія основного виробництва	3,14
Інші виробничі витрати	0,56
Заробітна плата	1,96
Собівартість	12,695

*Джерело: складено автором*

Розрахунок собівартості 1 кг харчового льоду дозволив визначити структуру витрат та виявити ключові статті, які формують ціну продукції. Основними складовими є енергоємні процеси заморожування, витрати на пакування, заробітну плату персоналу та матеріали. Загальна пряма собівартість

становить 12,695 грн/кг, що є економічно обґрунтованим показником для подальшого формування відпускної ціни.

У процесі формування відпускної ціни важливо не лише враховувати собівартість продукції та бажаний рівень прибутку, а й передбачати ризики, пов'язані з особливостями реалізації харчового льоду. Даний продукт має хоч і не короткий термін зберігання, але є чутливим до температурного режиму та транспортування, що обумовлює підвищені вимоги до логістики та торгових умов. Згідно з практикою поставок у торговельні мережі, у випадку втрати товарного вигляду, розморожування або механічного пошкодження пакування, продукція може бути повернена постачальнику. Такі повернення ускладнюють процес реалізації та створюють додаткові фінансові ризики для підприємства. Саме тому в ціну реалізації продукції доцільно закладати не лише рентабельність, а й комерційну націнку, яка дозволяє компенсувати можливі втрати та зберегти прибутковість виробництва навіть за умов часткового списання або повернення. З урахуванням зазначених факторів, для ТОВ «Галичина Ласунка» встановлюється комерційна націнка в розмірі 150% від прямих витрат на виробництво. Комерційна націнка 150% включає не лише прибуток, а й усі додаткові витрати, які не враховані в собівартості. 100% спрямовано на повне покриття виробничих витрат, 10% — це чистий дохід, а решта 40% розподіляється на знижки партнерам, логістику, рекламу та резерв на розвиток (див табл. 3.3).

Таблиця 3.3 — Розподіл 150% комерційної націнки у відпускній ціні

Стаття витрат	Частка (%)
Покриття собівартості	100
Гарантований чистий дохід	10
Знижки партнерам і дистриб'юторам	15
Логістичні витрати	10
Маркетинг та реклама	5
Резерв на розвиток і модернізацію	10

*Джерело: складено автором*

Варто зазначити, якщо повернення товару через псування чи втрату товарного вигляду не відбуваються, тобто вся продукція реалізується, то 100% націнки, які закладені на покриття собівартості, фактично трансформуються у прибуток. Це означає, що за умови повної реалізації без повернень підприємство отримує не лише заплановані 10% прибутку, а фактично понад 110% чистого доходу від собівартості. Такий сценарій є ймовірним у близько 90% випадків, коли дотримуються вимог транспортування та зберігання. Таким чином, за нормальних умов реалізації підприємство може отримати подвоєну економічну вигоду — як за рахунок прямої націнки, так і завдяки уникненню втрат.

Виходячи з розрахованої прямої собівартості 1 кг харчового льоду в розмірі 12,695 грн, комерційна націнка у 150% становитиме:

Таким чином, відпускна ціна без урахування ПДВ становить:

$$12,695 + (12,695 \times 1,5) = 31,735 \text{ грн}$$

З урахуванням податку на додану вартість (20%) кінцева відпускна ціна дорівнює:

$$31,735 \times 1,20 = 38,08 \text{ грн/кг}$$

Такий підхід до формування ціни дозволяє не лише покрити витрати на виробництво та збут, а й гарантує отримання прибутку навіть у разі часткових втрат продукції. Це особливо важливо для сезонного продукту з підвищеними вимогами до умов зберігання та транспортування. Відтак, ціна 38,08 грн/кг є ефективною для досягнення фінансової стабільності проєкту.

Наступним кроком буде розрахунок рекомендаційної ціни від підприємства — тобто ціни, за якою ТОВ «Галичина Ласунка» рекомендує реалізовувати свій товар партнерам (дистриб'юторам, HoReCa, роздрібним мережам), щоб забезпечити баланс між прибутковістю, конкурентоспроможністю та стабільним попитом. Виходячи з відпускної ціни підприємства у розмірі 38,08 грн/кг з ПДВ, при націнці дистриб'ютора 20%, рекомендована оптова ціна становить:

$$38,08 \times 1,20 = 45,70 \text{ грн/кг}$$

Для роздрібною торгівлі (супермаркетів) із націнкою 15%, кінцева роздрібна ціна буде:

$$49,50 \times 1,15 = 52,55 \text{ грн/кг}$$

Таким чином, підприємство може орієнтувати партнерів на реалізацію продукції за ціною близько 52,55 грн/кг, що забезпечує прибутковість на всіх етапах та зберігає конкурентну позицію на ринку.

Після визначення рекомендованої ціни реалізації продукції важливо оцінити її відповідність ринковим умовам. Для цього доцільно провести порівняльний аналіз цінових пропозицій інших виробників харчового льоду, які представлені на українському ринку. Такий аналіз дозволяє визначити, наскільки обґрунтованим є встановлений рівень ціни з точки зору конкурентного середовища. Метою аналізу є порівняння основних характеристик продукції конкурентів — зокрема фасування, форми льоду та ціни — з аналогічними параметрами продукції ТОВ «Галичина Ласунка». Це дозволить оцінити конкурентоспроможність нового продукту та виявити переваги у позиціонуванні. У таблиці 3.4 представлено порівняльну характеристику харчового льоду п'яти виробників за трьома основними критеріями.

Таблиця 3.4 — Порівняльна характеристика конкурентів на ринку харчового льоду

Виробник (ТМ)	Фасування (1 кг)	Форма льоду		Ціна (грн)
		Кубик	Трубочка	
ЛАСУНКА	1 кг	Так	Так	52,55
АЙС STORE	1 кг	Так	Ні	39,9
Ice drive	1 кг	Так	Ні	52,5
Ukr Ice	1 кг	Ні	Так	49,5
Parovoz ICE	1 кг	Так	Ні	50

*Джерело: складено автором на основі[59-60]*

Порівняльна характеристика цінових пропозицій свідчить, що ціна продукції ТОВ «Галичина Ласунка» (52,55 грн/кг) є найвищою серед представлених виробників, однак не суттєво перевищує середній рівень на ринку. Водночас «Ласунка» — єдиний виробник у вибірці, який пропонує лід одразу у двох форматах: кубик і трубочка, що розширює його універсальність і підвищує

привабливість для споживачів, особливо в сегменті HoReCa. Отже, ціна продукції є конкурентною і повністю обґрунтованою з урахуванням додаткових функціональних переваг.

Після визначення рівня конкурентоспроможності продукції та обґрунтування відпускної ціни, наступним етапом є аналіз економічної ефективності запланованого проєкту, зокрема оцінка строку його окупності. Це дозволить визначити, за який період часу інвестиції в будівництво цеху та запуск виробництва будуть повністю повернуті за рахунок отриманого прибутку від реалізації продукції.

Згідно з попередніми розрахунками, повна вартість реалізації проєкту становить 35,1 млн грн. Очікуваний чистий прибуток підприємства з 1 кг продукції у 90% випадків реалізації становить 110% або 13,96 грн. Такий рівень обумовлений тим, що в типових умовах підприємство реалізовуватиме левову частку продукції без повернень, що дозволить не лише покривати витрати, а й формувати повноцінний прибуток. За умови планового навантаження, цех вироблятиме 10 000 кг льоду на добу.

Виробничий календар передбачає 22 робочі дні на місяць та 12 місяців на рік, що дає річний обсяг виробництва:

$$10\,000 \times 22 \times 12 = 2\,640\,000 \text{ кг/рік}$$

Для запуску виробництва нового продукту важливо визначити, який обсяг продукції матиме попит на ринку. Обсяг попиту визначається як добуток річної виробничої потужності та коефіцієнта реалізації. Для його розрахунку використано дані фактичної реалізації аналогічної продукції — морозива. У 2024 році підприємство виготовило 3 541 348 літрів морозива, а реалізувало 3 546 662 літри [Додаток В]. Коефіцієнт реалізації склав:

$$K_{\text{реал}} = 3\,546\,662 / 3\,541\,348 = 1,0015 \text{ або } 100,15\%$$

Показник свідчить про повне охоплення виробленої продукції попитом, проте при прогнозуванні попиту на нову продукцію розрахунок базується на зниженому значенні, що враховує можливі залишки, а також невикористану частину потужностей. У цьому випадку коефіцієнт реалізації становить 0,95

(95%). З урахуванням повної виробничої потужності нового цеху з виготовлення харчового льоду у розмірі 2 640 000 кг/рік, прогнозований попит визначається за формулою:

$$\text{Попит} = 2\,640\,000 \times 0,95 = 2\,508\,000 \text{ кг/рік}$$

Таким чином, обсяг попиту на харчовий лід становитиме 2 508 000 кг на рік.

Наступним кроком буде здійснено розрахунок очікуваного річного прибутку.

Оскільки чистий прибуток формується з 90% обсягу (з урахуванням потенційних повернень), очікуваний річний прибуток становить:

$$2\,508\,000 \times 0,9 \times 13,96 = 31\,510\,512 \text{ грн}$$

Цей потік поділимо на 4 рівні частини для поквартального дисконтування:

$$31\,510\,512 / 4 = 7\,877\,628 \text{ грн/квартал}$$

Для визначення ставки дисконтування використаємо облікові ставку НБУ 15,5% річних, яку переведемо в квартальну:

$$r = \frac{15,5\%}{4} = 3,875\%$$

Розрахуємо термін окупності з урахуванням дисконтування:

$$PV_1 = 7\,877\,628 / (1 + 0,03875)^1 = 7\,587\,019 \text{ грн}$$

$$PV_2 = 7\,877\,628 / (1 + 0,03875)^2 = 7\,305\,138 \text{ грн}$$

$$PV_3 = 7\,877\,628 / (1 + 0,03875)^3 = 7\,030\,331 \text{ грн}$$

$$PV_4 = 7\,877\,628 / (1 + 0,03875)^4 = 6\,762\,182 \text{ грн}$$

$$PV_5 = 7\,877\,628 / (1 + 0,03875)^5 = 6\,508\,621 \text{ грн}$$

$$\begin{aligned} \sum PV &= 7\,587\,019 + 7\,305\,138 + 7\,030\,331 + 6\,762\,182 + 6\,508\,621 = \\ &= 35\,193\,291 \text{ грн} \end{aligned}$$

Сумарно після 5 кварталів накопичені дисконтовані потоки перевищують суму інвестицій

Строк окупності з дисконтуванням становить: 5 кварталів = 1,25 року

Розрахуємо надлишки грошових потоків над інвестиціями. Дисконтуємо грошові потоки за 12 кварталів (3 роки):

$$\sum PV - 12 = 10\,825\,4370 \text{ грн}$$

$$NPV = 108254370 - 35100000 = 73154370 \text{ грн}$$

Розрахуємо PI:

$$PI = \frac{108254370}{35100000} = 3,08$$

Розрахуємо IRR, при якій NPV=0. Використаємо ітераційний метод для 20 однакових квартальних потоків по 7 877 628 грн:

$$IRR_{\text{кв}} = 22,02\%$$

$$IRR_{\text{річна}} = (1 + 0,2202)^4 - 1 = 121,71\%$$

Показники оцінки ефективності проєкту розширення виробництва ТОВ «Галичина (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Основні показники ефективності проєкту

Показник	Значення
Обсяг реалізації з урахуванням повернень	2 257 200 кг
Річний грошовий потік	31 510 512 грн
Квартальний грошовий потік	7 877 628 грн
Ставка дисконтування (квартальна)	3,88%
Термін окупності з дисконтуванням	5 кварталів / 1,25 року
Сума дисконтованих потоків (3 роки)	108 254 370 грн
NPV (чистий приведений дохід)	73 154 370 грн
PI (індекс рентабельності)	3,08
IRR (внутрішня ставка доходності, квартальна)	22,02%
IRR (внутрішня ставка доходності, річна)	121,71%

*Джерело: складено автором*

Отже, проєкт генерує дохідність у понад 120% річних, що суттєво перевищує вартість капіталу.

Таким чином, проєкт будівництва та запуску нового виробництва харчового льоду для ТОВ «Галичина Ласунка» має високий рівень економічної ефективності. Строк окупності становить лише 1 рік і 3 місяця, що дозволяє швидко повернути вкладені кошти та сформувати стабільний прибуток у короткостроковій перспективі. Це підтверджує доцільність і фінансову привабливість інвестицій у розширення виробничої діяльності.

З метою більш детальної оцінки впливу реалізації проєкту на загальні фінансові результати підприємства, доцільно проаналізувати прогнозні показники діяльності ТОВ «Галичина Ласунка» за 2025 рік з урахуванням доходів і витрат від нового напрямку виробництва. Такий аналіз дозволить оцінити очікувану зміну прибутковості, фінансової стабільності та темпів розвитку підприємства.

Обчислимо параметри рівняння тренду з використанням Excel (рис. 3.3).

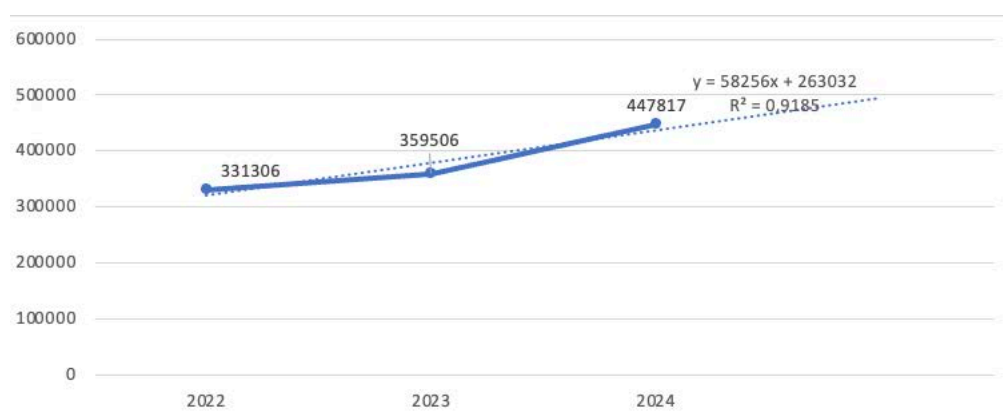


Рисунок 3.3 — Графічне відображення зміни чистого доходу від реалізації продукції у 2022–2025 роках

*Джерело: складено автором на основі[44]*

Розрахунок прогнозу чистого доходу наведено в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 — Динаміка та прогноз чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Галичина Ласунка» на 2022–2025 роки

Рік	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)
2022	331306
2023	359506
2024	447817
Прогноз 2025	$263032 + 58256 \cdot 4 = 496056$ тис. грн

*Джерело: складено автором на основі[44]*

Розрахунок ключових фінансових показників ТОВ «Галичина Ласунка» з урахуванням запуску нового продукту — харчового льоду. На основі даних за 2024 рік проведено прогнозування на 2025 рік з урахуванням збільшення доходу, витрат та прибутку.

Отже, загальний прогнозований чистий дохід підприємства у 2025 році з урахуванням нового продукту:

$$496\ 056 + 315\ 11 = 527\ 567 \text{ тис.грн}$$

Далі розрахуємо коефіцієнт зростання доходу:

$$K = 496\ 056 / 447\ 817 = 1,11$$

Розрахуємо прогноз собівартості реалізованої продукції на 2025 рік:

$$318\ 908 \times 1,11 = 353\ 988 \text{ тис.грн}$$

Загальна собівартість продукції у 2025 році, включаючи виробництво льоду:

$$353\ 988 + 28\ 638 = 382\ 626 \text{ тис.грн}$$

Наступним кроком розрахуємо валовий прибуток:

$$527\ 567 - 382\ 626 = 144\ 941 \text{ тис.грн}$$

Далі для визначення прибутку від операційної діяльності від валового прибутку віднімемо операційні витрати, які включають: адміністративні витрати 18 404 тис. грн, витрати на збут 59 577 тис. грн, інші операційні витрати 4 006 тис. грн.

Отже, операційний прибуток:

$$144\ 941 - 81\ 987 = 62\ 954 \text{ тис.грн}$$

При збереженні рівня податкового навантаження, який у 2024 році складав приблизно 12,7% від прибутку до оподаткування, розраховуємо чистий прибуток:

$$62\ 954 - (62\ 954 \times 0,127) \approx 62\ 954 - 8000 = 54\ 954 \text{ тис.грн}$$

Таблиця 3.7 - Фінансові результати ТОВ «Галичина Ласунка» за 2024 р. і за проектом

Показник	2024 рік (тис. грн)	2025 рік (тис. грн, проект)	Темп зростання, %
Чистий дохід від реалізації	447 817	527 567	117,8
Собівартість реалізованої продукції	318 908	382 626	119,9
Валовий прибуток	128 909	144 941	112,5
Чистий прибуток	44 383	54 954	123,9

*Джерело: складено автором на основі [44]*

Аналіз фінансових результатів ТОВ «Галичина Ласунка» за 2024 рік та прогнозних показників за проектом на 2025 рік свідчить про позитивну динаміку основних фінансових показників. У результаті реалізації інвестиційного проекту очікується зростання чистого доходу від реалізації продукції на 17,8%, що обумовлено додатковими надходженнями від виробництва харчового льоду. Відповідно зростає й собівартість реалізованої продукції (на 19,9%), однак валовий прибуток зберігає позитивну динаміку та збільшується на 12,5%.

Чистий прибуток у 2025 році очікується на рівні 54 954 тис. грн, що на 23,9% більше, ніж у попередньому році. Загалом це свідчить про фінансову доцільність проекту, здатного забезпечити стабільне зростання прибутковості підприємства в середньостроковій перспективі.

### Висновки до розділу 3

Проведене дослідження підтвердило доцільність та економічну ефективність запровадження нового напрямку діяльності на підприємстві ТОВ «Галичина Ласунка» — виробництва харчового льоду. Обґрунтування вибору саме цього продукту базується на низці факторів: сезонний характер основного виробництва (морозива), наявність вільних виробничих площ, простота

технологічного процесу, стабільний попит на ринку та мінімальні ризики втрат і псування продукції.

Харчовий лід має широке застосування як у побуті, так і у професійному сегменті HoReCa, логістиці та торгівлі. Завдяки цьому підприємство зможе диверсифікувати асортимент і вийти на нові ринкові ніші, підвищивши свою конкурентоспроможність. Крім того, простота складу та технології виготовлення, швидкість виробничого циклу, відсутність складних рецептур і дорогих інгредієнтів створюють вигідні умови для його впровадження на основі існуючої інфраструктури.

Запропонована модель розширення не потребує додаткового залучення кредитних коштів, адже підприємство має достатній запас фінансових ресурсів (нерозподілений прибуток та грошові кошти на рахунках), що дозволяє реалізувати проєкт самостійно. Вартість усіх етапів будівництва та запуску нового виробничого цеху становить 35,1 млн грн, з яких найбільша частка припадає на будівельно-монтажні роботи та закупівлю обладнання.

На основі детального розрахунку собівартості було визначено, що прямі витрати на виробництво 1 кг харчового льоду становлять 12,695 грн. При встановленій комерційній націнці у 150%, розрахункова ціна реалізації без ПДВ становить 31,74 грн/кг, а з урахуванням ПДВ — 38,08 грн/кг. Розрахунки також врахували ризики повернення або псування продукції, що особливо актуально для охолоджених товарів. Очікуваний чистий прибуток з 1 кг льоду при реалізації 90% продукції становить 13,96 грн.

Фінансово-економічна оцінка проєкту показала високі показники ефективності. Строк окупності з дисконтуванням становить 1,25 року (5 кварталів), що є вкрай коротким для виробничих інвестицій. Індекс рентабельності (PI) дорівнює 3,08, чистий приведений дохід (NPV) — 73,15 млн грн, а внутрішня норма дохідності (IRR) у річному вимірі становить 121,71%. Такі результати свідчать про здатність проєкту не лише покривати всі витрати, а й генерувати високий рівень прибутковості у коротко- та середньостроковій перспективі.

У підсумку, запуск нового напрямку виробництва на ТОВ «Галичина Ласунка» відповідає стратегічним інтересам підприємства, дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, розширити асортимент, зміцнити позиції на ринку та забезпечити сталий фінансовий розвиток. Проект є економічно обґрунтованим, фінансово привабливим і технічно реалістичним для реалізації у найближчій перспективі.

## ВИСНОВКИ

У процесі виконання дипломної роботи здійснено комплексне дослідження діяльності ТОВ «Галичина Ласунка», спрямоване на обґрунтування доцільності розширення виробництва шляхом запуску нового напрямку — виробництва харчового льоду. В умовах зростаючої конкуренції, сезонних коливань попиту та необхідності стратегічного розвитку підприємства, запропонований проєкт постає як логічний, обґрунтований і економічно вигідний крок.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні засади планування виробничої діяльності, охоплено принципи, методи та функціональну роль планування в системі управління підприємством. Визначено, що стратегічне, гнучке та комплексне планування дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін ринкового середовища, оптимізувати ресурси та формувати довгострокову конкурентну перевагу. Особливу увагу приділено процесам оновлення асортименту та виходу на нові ринки, які розглядаються як невід’ємна частина розвитку сучасного виробничого підприємства.

Другий розділ присвячений аналізу діяльності ТОВ «Галичина Ласунка» — одного з лідерів українського ринку морозива. Дослідження фінансових, виробничих і збутових показників підприємства за останні роки продемонструвало позитивну динаміку розвитку. Було встановлено, що компанія активно нарощує обсяги виробництва та реалізації, розширює географію присутності на ринку, вдосконалює логістику й демонструє стабільну фінансову стійкість.

Система планування на підприємстві є міжфункціональною, охоплює виробничі, фінансові й збутові підрозділи та дозволяє швидко адаптуватися до змін попиту, сезонності й зовнішніх викликів. Також проведено SWOT- і TOWS-аналіз, які дозволили визначити сильні сторони компанії, внутрішні резерви та стратегічні можливості для розширення виробництва. При цьому проаналізовано динаміку основних показників діяльності підприємства, зокрема зростання

чистого доходу, прибутку та активів, що свідчить про позитивну тенденцію розвитку та підтверджує економічну спроможність для запуску нового напрямку.

У третьому розділі розроблено детальний план впровадження нового напрямку — виробництва харчового льоду. Проведено технічне, організаційне та фінансове обґрунтування проєкту, визначено, що старе складське приміщення на території підприємства може бути ефективно переобладнане під новий цех. Проведено поетапний розрахунок витрат на реалізацію проєкту (35,1 млн грн), а також підтверджено, що підприємство має фінансову спроможність здійснити інвестиції без залучення зовнішнього капіталу.

Детальний розрахунок собівартості 1 кг харчового льоду (12,695 грн/кг) дозволив сформуванню обґрунтовану відпускну ціну (38,08 грн/кг з ПДВ) з урахуванням комерційної націнки 150%. Рекомендована ціна реалізації продукції (52,55 грн/кг) відповідає поточній ситуації на ринку та дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним, з урахуванням переваг у якості та асортименті. Порівняльний аналіз з основними конкурентами засвідчив, що продукція ТОВ «Галичина Ласунка» відрізняється ширшим функціональним застосуванням і має високий ринковий потенціал. Водночас розрахований термін окупності інвестицій становить лише 1 рік і 3 місяці, що свідчить про високу економічну ефективність проєкту. Доповненням до цього є результати розрахунків із урахуванням дисконтування: чистий приведений дохід (NPV) становить 73,15 млн грн, індекс рентабельності (PI) — 3,08, а внутрішня норма дохідності (IRR) досягає 121,71% у річному вимірі.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що запропонований напрям розширення виробництва є обґрунтованим з організаційної, фінансової, виробничої та ринкової точок зору. Проєкт відповідає стратегічним цілям розвитку ТОВ «Галичина Ласунка», сприятиме підвищенню прибутковості, зниженню ризиків сезонності та зміцненню позицій на ринку як в Україні, так і за кордоном. Успішна реалізація цього проєкту дозволить компанії продовжувати сталий розвиток та ефективно відповідати на виклики сучасного ринку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бізнес-статистика. Рекомендації до виконання курсової роботи [Електронний ресурс] : навч. посіб. для здобувачів ступеня бакалавра за освіт.-профес. програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» спец. 073 Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Л. П. Шендерівська, О. В. Гук, Г. А. Мохонько. Електронні текстові дані (1 файл: 1,69 Мбайт). Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 51 с. URL : <https://ela.kpi.ua/items/c15f75bd-d7ce-4bef-91b8-740cf36d120b> (дата звернення: 01.05.2025).
2. Мілейко А. Т. Особливості планування виробничої діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доп. II міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22 квіт. 2021 р.) Київ, 2021. С. 98 – 99.
3. Khushi S. Strategic planning for NGOs: a guide to understand the basics of strategic planning. LinkedIn 2017.
4. Планування виробництва: завдання на виробництво: веб-сайт. URL: <https://ordage.com/blog/planuvannya-virobnictva-zavdannya-na-virobnictvo>
5. Литвак Б. Г. Стратегічний менеджмент: підручник. 2013. URL: [https://stud.com.ua/18640/menedzhment/vidi\\_tsiley](https://stud.com.ua/18640/menedzhment/vidi_tsiley) (дата звернення: 09.02.2025)
6. Довбня С., Найдовська А., Хитько М. Частина 1. Стратегія підприємства. Дніпро : НМетАУ, 2011.
7. Нелеп В. Планування на аграрному підприємстві. Київ : КНЕУ, 2004. 495 с.
8. Петров А. Н. Менеджмент: підручник. 2012. URL: <https://stud.com.ua/12613/menedzhment/menedzhment>
9. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник для ВНЗ / В.Г.Воронкова, А.Г.Беліченко, О.М.Попов та ін. : ред.. В.Г.Воронкова ; ЗДІА – Київ: Професіонал, 2006. 567 с.

10. Костецька Н. Систематизація принципів планування діяльності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Т. 12–1. С. 143–147.
11. Ковальчук В. Планування організаційно-виробничої діяльності комерційного підприємства. *Науковий вісник УМО*. 2017. Т. 3 : *Економіка та управління*. С. 1–14.
12. Osvita.ua. Планування: загальна характеристика, принципи та методи: Економіка підприємств. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/20506/#google\\_vignette](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20506/#google_vignette) (дата звернення: 06.02.2025).
13. Коваленко О. В. Підприємництво та його організаційно-правові засади: навчальний посібник. Вид-во ДЗ “ЛНУ імені Тараса Шевченка”, 2013. 400 с.
14. Mucci T., Stryker C. What is big data analytics. IBM. 2024.
15. Пічкур Г., Шептура О., Макогонов А. ERP-системи: переваги та приклади впровадження. Webnauts. 2023.
16. Янович С., Шендерівська Л. П. Розвиток Індустрії 4.0 в різних країнах. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 08 грудня 2022 р.). Київ, 2022. С. 124-125. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271879> (дата звернення: 20.03..2025).
17. О. Ф. Михайленко, Н. М. Євдокимова, Ю. М. Лозовик та ін.; за заг. ред. О. Ф. Михайленко. Планування і контроль на підприємстві : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2014. 459 с.
18. Грінченко А., Радєва О. Аналіз обсягу випуску та реалізації готової продукції на підприємстві тов "ТІСІЕС ГРУП". *International scientific e-journal*. 2019. Т. 4.
19. Hub,kyivstar.ua. Споживчі тренди та стратегія покупок. Що змінилось та як задовольнити потреби клієнтів?. Kyivstas business hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/spozhyvchi-trendy-ta-strategiya-pokupok-shho-zminylos-ta-yak-zadovolnyty-potreby-kliyentiv> (дата звернення: 07.02.2025).

20. Череп О.Г., Коцера А.В. Формування системи маркетингової товарної політики. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021, 1: 320-323.
21. Бурковська А. Менеджмент та маркетинг у тваринництві. Миколаїв : Миколаївський національний аграрний університет, 2023. 70 с.
22. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 1998. 120 с.
23. Боровенська М., Кубишина М. Підходи до класифікації нових товарів. Національний технічний університет України «КПІ». 2013. С. 1–9.
24. Команда YC. Market. Аналіз ринку: Сучасні інструменти та методи для оцінки інформації. YC. Market. 2023.
25. Аналіз попиту: щоб знати, що та як пропонувати. PRO CONSULTING. Аналітика. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-sprosa-chtoby-znat-hto-i-kak-predlagat> (дата звернення: 08.02.2025).
26. 7 етапів розробки (NPD) New Product Development. Wezom. Technology. URL: <https://wezom.com.ua/ua/blog/etapy-razrabotki-new-product-development> (дата звернення: 08.02.2025).
27. Кравчук Ю. Новий товар та сучасні методи його тестування. What's next?. *Маркетинг і контролінг: сучасні виклики підприємництва*. 2017. С. 97–98.
28. Ковінько О. Сутність та зміст стратегії диверсифікації підприємств при виході на зовнішній ринок. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. Т. 2 : Стратегічна парадигма інноваційного маркетингу.
29. Рогоза М., Вергал К. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми. Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с
30. Дьякова В. Стратегія виходу вітчизняного товаровиробника на закордонний ринок» за матеріалами ТОВ «ЗЛГЗ «Златогор» / Київський національний торговельно-економічний університет. Київ, 2020. 77 с.
31. Тюха В. Стан та перспективи розширення закордонних ринків збуту вітчизняних підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. Т. 9. С. 1–3.

32. Святюк О., Ковальчук К., Козак О. Стратегія реалізації потенціалу підприємства. Львівський державний університет внутрішніх справ. 2011. Т. 4. С. 246–250.
33. Чернега Д., Горячов О. Стратегії виходу фірми на міжнародний ринок (на прикладі компанії «Barilla Group»). ПУЕТ. *Актуальні проблеми теорії та практики міжнародної економіки в умовах глобальної трансформації*. 2016. С. 61–64.
34. Тарашевська А. Інструменти забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства / Західноукраїнський національний університет. Навчально-науковий інститут міжнародних відносин ім. Б.Д. Гаврилишина. Тернопіль, 2024. 44 с.
35. Дацко В. Маркетинг інноваційних продуктів на міжнародних ринках / ЗНУ. Тернопіль, 2024. 55 с.
36. Даниленко Д. Вихід підприємств України на світові ринки / Навчально-науковий інститут економіки і управління. Київ, 2024. 121 с.
37. Юхименко В. Стратегії транснаціональних корпорацій (ТНК) у глобальному економічному середовищі. *Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях* : Матеріали XXXVI Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених та студентів. 2024. Т. 2. С. 434–439
38. Гуткевич С. О., Шендерівська Л. П. Основні напрями у видавничо-поліграфічному комплексі. *Інтелект XXI*. 2021. №2. URL: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.5> (дата звернення: 12.03.2025).
39. Офіційний сайт компанії "Ласунка". URL: <https://lasunka.com> (дата звернення: 24.04.2025).
40. Асоціація українських виробників «Морозиво і заморожені продукти». ТОВ «Галичина Ласунка». URL: [http://www.aovm.com.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&layout=edit&id=713&Itemid=205](http://www.aovm.com.ua/index.php?option=com_content&view=article&layout=edit&id=713&Itemid=205) (дата звернення: 24.04.2025).

41. YouControl. ТОВ «Галичина Ласунка». URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 24.04.2025).
42. Опендатабот. ТОВ «Галичина Ласунка». <https://opendatabot.ua/1/6110100000:03:003:0028?from=search> (Дата звернення 24.04.2025)
43. YouTube. Компанія "Ласунка". URL: <https://www.youtube.com/@lasunkatm> (дата звернення: 24.04.2025).
44. Clarity Project. ТОВ «Галичина Ласунка». <https://clarity-project.info/edr/00447238> (дата звернення 25.04.2025)
45. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua> (дата звернення: 25.05.2025).
46. Чим відрізняється харчовий лід від звичайного. Термосом. URL: <https://termosom.com.ua/ua/chim-vidriznjaietsja-harchovij-lid-vid-zvichajnogo/> (дата звернення: 18.04.2025)
47. Вода питна : Вимоги та методи контролювання якості від 23.10.2014, № 1257. URL: [http://iccwc.org.ua/docs/dstu\\_7525\\_2014.pdf](http://iccwc.org.ua/docs/dstu_7525_2014.pdf)
48. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України, № 771/97 : станом на 18.12.2014. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр#Text>
49. Google Maps. URL: <https://www.google.com.ua> (дата звернення: 28.04.2025).
50. Chatgpt. AI system. URL: <https://chatgpt.com> (дата звернення: 18.04.2025).
51. Rabotniki. URL: <https://www.rabotniki.ua/uk/69475> (дата звернення: 20.04.2025).
52. Artmetall. URL: <https://artmetall.ua/uk/virobnichi-czehi.html> (дата звернення: 19.04.2025).
53. Robin. URL: <https://www.robinnice.com/product/5-tonsday-ice-cube-ice-machine-with-packing-system> (дата звернення: 19.04.2025).
54. АСПак. URL: <https://aspak.in.ua/ua/g4143573-chetyrehklapannye-gofroyaschiki-pyatislojnye> (дата звернення: 20.04.2025).
55. Bigl. Картонні кутники. URL: <https://bigl.ua/s3845765-bin-pak> (дата звернення: 20.04.2025).

56. Nika. URL: [https://nika24.com/ua/skotc-lentum-200-50m?gclid=CjwKCAjwuIbBBhBvEiwAsNypvXm62mUG4YqAG3w-MJ8qceOYTYUxDCnubvbrgn0SPFgMUeBpyzbLbIRoCK2QQA\\_vD\\_BwE](https://nika24.com/ua/skotc-lentum-200-50m?gclid=CjwKCAjwuIbBBhBvEiwAsNypvXm62mUG4YqAG3w-MJ8qceOYTYUxDCnubvbrgn0SPFgMUeBpyzbLbIRoCK2QQA_vD_BwE) (дата звернення: 21.04.2025).
57. ОптПак. URL: [https://opt-pack.com.ua/ua/p1812423600-strejch-plenka-mkm.html?source=merchant\\_center&gad\\_source=1&gad\\_campaignid=21401394714&gbraid=0AAAAADJAbM1D-4C6B6aYXIa7Sp1TBYegx&gclid=CjwKCAjwuIbBBhBvEiwAsNypvWnfdS\\_xvH5WKwBwx5sd1fPPA0aUDMExy5xl30T7pK8O06M8mZk94BoCjscQA\\_vD\\_BwE](https://opt-pack.com.ua/ua/p1812423600-strejch-plenka-mkm.html?source=merchant_center&gad_source=1&gad_campaignid=21401394714&gbraid=0AAAAADJAbM1D-4C6B6aYXIa7Sp1TBYegx&gclid=CjwKCAjwuIbBBhBvEiwAsNypvWnfdS_xvH5WKwBwx5sd1fPPA0aUDMExy5xl30T7pK8O06M8mZk94BoCjscQA_vD_BwE) (дата звернення: 22.04.2025).
58. Flagma. URL: <https://flagma.ua/uk/yevropiddon-piddon-ievro-piddon-dereviany-i-palety-dereviany-i-pakuvalnyi-o7726511.html> (дата звернення: 23.04.2025).
59. Varus. Харчовий лід. URL: [https://varus.ua/lid-harchovij-ajs-store-1-kg?srsltid=AfmBOorhR1Lv3\\_kG59vPHlkFa57I3kzO7-g8RsgNDFb8Ny3sUXBdCtl](https://varus.ua/lid-harchovij-ajs-store-1-kg?srsltid=AfmBOorhR1Lv3_kG59vPHlkFa57I3kzO7-g8RsgNDFb8Ny3sUXBdCtl) (дата звернення: 26.04.2025).
60. Silpo. Харчовий лід. URL: <https://silpo.ua/category/lid-267> (дата звернення: 27.04.2025).

# ДОДАТКИ





