

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО
ПЛАНУВАННЯ, ЯК ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконала: здобувачка 4 курсу 10-491
групи

Спеціальності: 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми:
Менеджмент

Бурдюг Ганна Павлівна

Керівник: д.е.н., проф. Соловйов А.І.

Рецензент: директор ПП «Інтер Склад»,
Сопін М.А.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття та сутність стратегічного планування	6
1.2. Структура та етапи стратегічного планування на підприємстві	12
1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та показники ефективності	16
РОЗДІЛ 2	22
АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА» ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ	22
2.1. Загальна характеристика підприємства та ринку молочної продукції	22
2.2. Оцінка поточної системи стратегічного планування	24
2.3. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності планування	26
2.4. Пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності	29
РОЗДІЛ 3	35
ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ	35
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	42
ДОДАТКИ	48

ВСТУП

Актуальність теми. Ринкова конкуренція зростає, споживчі потреби постійно змінюються, а економічна нестабільність та технологічні інновації потребують швидкої адаптації. У таких умовах відсутність чітко структурованої та гнучкої системи стратегічного планування призводить до неефективного використання ресурсів, низької оперативності управлінських рішень та втрати конкурентних позицій на ринку. Дослідження проблем удосконалення стратегічного планування є актуальним у сучасних умовах, адже підприємства потребують ефективної системи, яка дає змогу чітко визначати довгострокові цілі та пріоритети розвитку, узгоджувати їх із поточними ринковими тенденціями, формувати конкурентоспроможні стратегії на основі аналізу внутрішніх ресурсів і зовнішніх загроз, забезпечувати гнучкість управлінських рішень та оперативне реагування на зміни в економічному, технологічному й соціальному середовищі, а також оптимально розподіляти фінансові, матеріальні та трудові ресурси для підвищення загальної продуктивності та рентабельності бізнесу.

Крім того, теоретичне дослідження і вдосконалення підходів до стратегічного планування сприятиме підвищенню науково-методичного рівня управління підприємством, а практичні рекомендації допоможуть реалізувати ефективні управлінські рішення, що безпосередньо підвищують конкурентоспроможність на національному та міжнародному ринках. Таким чином, актуальність дослідження визначається потребою створення сучасної, ефективної та адаптивної системи стратегічного планування, яка є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку та конкурентних переваг підприємства.

У процесі роботи над темою даної кваліфікаційної роботи використовувалася наукова література, а також різноманітні монографії та статті. Проблематику розвитку системи стратегічного планування

досліджували такі вчені, як Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є., Бойко І.М., Арбузова А.С., Степанова А.В. та інші.

Мета кваліфікаційної роботи – розробка та обґрунтування заходів з удосконалення системи стратегічного планування на підприємстві ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Для досягнення поставленої мети у роботі передбачено розв’язання наступних **завдань**:

- розкрити поняття та сутність стратегічного планування;
- описати структуру та етапи стратегічного планування на підприємстві;
- визначити методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та показники ефективності;
- охарактеризувати підприємство та ринок молочної продукції;
- обґрунтувати оцінку поточної системи стратегічного планування;
- виявити проблеми та резерви підвищення ефективності планування;
- сформулювати пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності;
- проаналізувати практичну реалізацію удосконаленої системи стратегічного планування на підприємстві.

Об’єктом дослідження є система стратегічного планування підприємства ТОВ «Молочна компанія «Галичина».

Предметом дослідження є виступають методи, інструменти та етапи стратегічного планування, що забезпечують підвищення ефективності управління та конкурентних переваг підприємства.

У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні **методи**, зокрема аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів; порівняння – для оцінки показників діяльності; економіко-статистичний метод – для аналізу фінансових результатів; метод фінансового аналізу – для оцінки стану підприємства; графічний

метод – для наочного подання результатів; системний підхід – для комплексного дослідження діяльності підприємства.

Практичне значення полягає у можливості впровадження запропонованих заходів для підвищення ефективності планування, оптимізації ресурсів та зміцнення конкурентних позицій підприємства на ринку.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність стратегічного планування

Стратегічне планування є складним управлінським процесом, який спрямований на формування довгострокового бачення розвитку організації та визначення шляхів досягнення поставлених цілей. Його сутність полягає не лише у складанні формальних планів, а у створенні цілісної системи управлінських рішень, що забезпечують узгодженість дій, адаптацію до змін зовнішнього середовища та ефективне використання ресурсів [1].

У науковому розумінні стратегічне планування виступає як безперервний процес, що включає аналіз поточного стану підприємства, прогнозування майбутніх умов функціонування та вибір стратегічних альтернатив. Воно базується на усвідомленні того, що підприємство функціонує в умовах невизначеності, конкуренції та постійних змін, тому потребує чітко визначеного напрямку розвитку. Саме через це стратегічне планування тісно пов'язане з такими категоріями, як місія, бачення, стратегічні цілі та конкурентна стратегія.

Сутність стратегічного планування проявляється у його орієнтації на довгострокову перспективу. На відміну від поточного або оперативного планування, воно охоплює значний часовий горизонт і передбачає формування загального курсу розвитку організації. Водночас важливим є не лише визначення кінцевих результатів, а й розробка механізмів їх досягнення з урахуванням можливих ризиків і змін у зовнішньому середовищі. Важливою складовою стратегічного планування є глибокий аналіз середовища функціонування підприємства. З одного боку, досліджуються внутрішні можливості

організації, її ресурси, компетенції, сильні та слабкі сторони. З іншого боку, аналізується зовнішнє середовище, яке включає ринок, конкурентів, споживачів, державне регулювання, технологічні тенденції. Такий комплексний підхід дозволяє сформулювати реалістичну стратегію, що відповідає умовам діяльності підприємства [2].

Ще однією ключовою характеристикою стратегічного планування є його спрямованість на забезпечення конкурентоспроможності. Воно дає змогу підприємству визначити свою ринкову позицію, сформулювати унікальні конкурентні переваги та ефективно реагувати на дії конкурентів. У цьому контексті стратегічне планування виступає інструментом досягнення стійких конкурентних переваг і посилення ринкових позицій. Сутність стратегічного планування також полягає у раціональному розподілі ресурсів. Обмеженість фінансових, матеріальних і трудових ресурсів вимагає їх ефективного використання, що досягається за рахунок визначення пріоритетних напрямів розвитку. Саме стратегічне планування дозволяє уникнути розпорошення ресурсів і забезпечити їх концентрацію на найбільш важливих цілях. Окрему роль відіграє функція координації та узгодження діяльності. Стратегічне планування забезпечує інтеграцію різних підрозділів підприємства, формує єдину систему цілей і сприяє узгодженню дій усіх учасників організації. Завдяки цьому підвищується загальна ефективність управління та усуваються можливі суперечності у діяльності компанії [3].

У сучасній економічній літературі поняття стратегічного планування трактується неоднозначно, що зумовлено різними підходами до розуміння його сутності та ролі в управлінні підприємством. Так, у підручнику за редакцією Сидорова О. А. стратегічне планування розглядається як системний процес визначення довгострокових цілей організації та формування комплексу дій щодо їх досягнення з урахуванням впливу внутрішніх і зовнішніх факторів. Автори

підкреслюють його інтеграційну роль у забезпеченні узгодженості управлінських рішень та орієнтації на перспективний розвиток [1].

Бойко І. М., Арбузова А. С. та Степанова А. В. трактують стратегічне планування як основу розвитку не лише підприємств, але й регіонів, акцентуючи увагу на його функції прогнозування та формування стратегічних орієнтирів у довгостроковому періоді. На їхню думку, воно забезпечує адаптацію соціально-економічних систем до змін середовища та дозволяє підвищити ефективність управління [2]. Куліш Д. визначає стратегічне планування як ключовий елемент управління підприємством в сучасних умовах, наголошуючи на його здатності забезпечувати конкурентоспроможність та стабільність функціонування. Автор підкреслює, що в умовах динамічних змін стратегічне планування набуває характеру безперервного процесу, який потребує постійного коригування [3].

Акулюшина М. О., Лук'янчук О. М. та Адирова Т. І. розглядають стратегічне планування крізь призму невизначеності, зазначаючи, що його сутність полягає у формуванні гнучких стратегій, які дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Вони підкреслюють важливість врахування ризиків та сценарного підходу при розробці стратегічних планів [4]. Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В. та Каплун Р. А. акцентують увагу на особливостях стратегічного планування в умовах воєнного стану, визначаючи його як інструмент забезпечення стійкості підприємств. Автори зазначають, що в таких умовах стратегічне планування повинно бути максимально адаптивним, орієнтованим на швидке прийняття рішень та ефективне використання обмежених ресурсів [5, с. 64-71].

Кононова О. Є. та Головченко Є. Ю. розглядають стратегічне планування як складову стратегічного управління, яка забезпечує формування довгострокових напрямів розвитку підприємства в умовах нестабільного середовища. Вони підкреслюють його роль у мінімізації

негативного впливу зовнішніх факторів та підвищенні стійкості організації [6]. Рудніченко Є. М. визначає стратегічне планування як центральний елемент системи стратегічного управління підприємством, який забезпечує взаємозв'язок між цілями, ресурсами та результатами діяльності. Автор наголошує на необхідності системного підходу до планування [7].

Савченко С. М. та Нікітін В. Г. розглядають стратегічне планування як процес розробки та реалізації стратегій розвитку підприємства, що передбачає визначення місії, цілей і способів їх досягнення. Вони підкреслюють його роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. [8]. Таран-Лала О. та Сухорук К. узагальнюють сучасні підходи до стратегічного планування, визначаючи його як комплексний процес, що поєднує аналіз, прогнозування, вибір стратегій і контроль за їх реалізацією. На їхню думку, стратегічне планування є ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку підприємства. Таким чином, узагальнюючи наукові підходи, стратегічне планування можна визначити як безперервний, системний процес формування довгострокових цілей розвитку організації та вибору ефективних шляхів їх досягнення з урахуванням впливу внутрішнього і зовнішнього середовища, спрямований на забезпечення її конкурентоспроможності та стійкості [9].

Таблиця 1.1

Трактування сутності стратегічного планування науковцями

Автори	Визначення стратегічного планування
1	2
Сидоров О. А.	Системний процес визначення довгострокових цілей організації та формування комплексу дій щодо їх досягнення з урахуванням внутрішніх і зовнішніх факторів

Продовження табл. 1.1

1	2
Бойко І. М., Арбузова А. С., Степанова А. В.	Основа розвитку підприємств і регіонів, що забезпечує прогнозування та формування стратегічних орієнтирів у довгостроковому періоді
Куліш Д.	Ключовий елемент управління підприємством в умовах динамічних змін, безперервний процес, спрямований на забезпечення конкурентоспроможності та стабільності
Акулюшина М. О., Лук'янчук О. М., Адирова Т. І.	Формування гнучких стратегій в умовах невизначеності, що дозволяють швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища з урахуванням ризиків
Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Каплун Р. А.	Інструмент забезпечення стійкості підприємств в умовах воєнного стану, максимально адаптивний процес, орієнтований на швидке прийняття рішень
Кононова О. Є., Головченко Є. Ю.	Складова стратегічного управління, що забезпечує формування довгострокових напрямів розвитку в умовах нестабільного середовища
Рудніченко Є. М.	Центральний елемент системи стратегічного управління, що забезпечує взаємозв'язок між цілями, ресурсами та результатами діяльності
Савченко С. М., Нікітін В. Г.	Процес розробки та реалізації стратегій розвитку підприємства, що включає визначення місії, цілей і способів їх досягнення
Таран-Лала О., Сухорук К.	Комплексний процес, що поєднує аналіз, прогнозування, вибір стратегій і контроль за їх реалізацією

*складено автором на основі [1-9]

Класичні підходи до розвитку стратегічного управління підприємством висвітлюють різноманітні аспекти його формування та реалізації, демонструючи багатогранність цього процесу. У науковій літературі стратегічне управління постає як складна система, що поєднує різні методологічні підходи, серед яких провідне місце займають ситуаційний, процесний і системний.

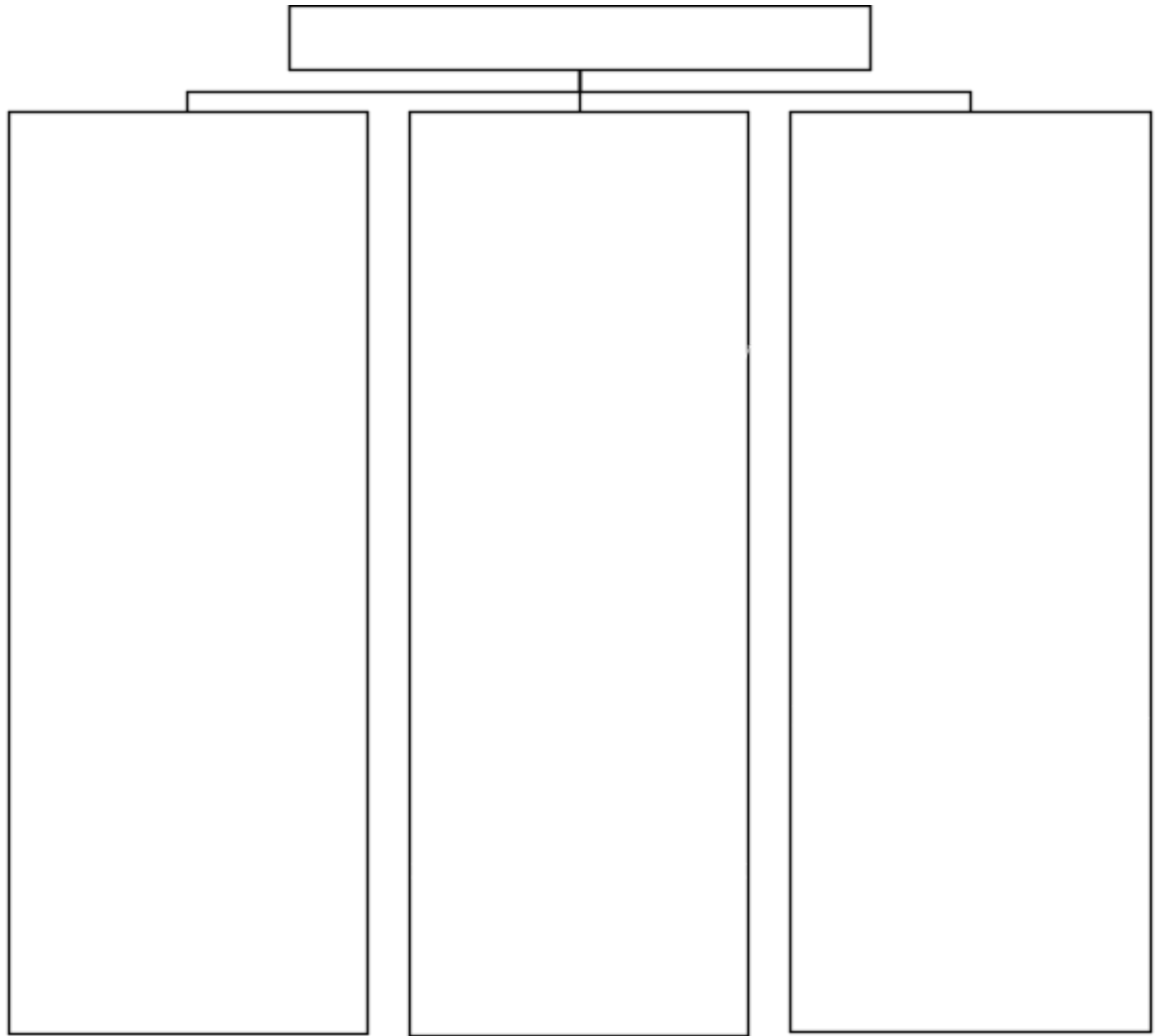


Рис. 1.1 Класичні підходи розвитку стратегічного управління

*складено автором на основі [10]

Класифікація стратегій управління здійснюється за різними ознаками, що дозволяє більш повно розкрити їх зміст і практичне призначення. Відповідно до рівня управлінської ієрархії виділяють такі види стратегій, як корпоративна, конкурентна, функціональна та операційна, які відображають різні рівні прийняття управлінських рішень. З огляду на функціональну спрямованість розрізняють маркетингову, операційну, виробничу, фінансову, соціальну, екологічну стратегії, а також стратегію науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, що забезпечують розвиток окремих сфер діяльності підприємства.

За орієнтацією на розвиток підприємства стратегії поділяються на такі, що передбачають зростання, скорочення діяльності, поєднання базових альтернатив, ліквідацію, виживання або стабілізацію функціонування. Залежно від позиції підприємства у конкурентному середовищі розрізняють стратегії лідера, претендента на лідерство, послідовника та новачка, які визначають поведінку організації на ринку. За підходом до формування конкурентних переваг виділяють стратегії, що базуються на оптимізації витрат, досягненні лідерства за витратами, диференціації продукції або фокусуванні на окремих сегментах ринку [11, с. 152-160].

Враховуючи тип диференціації, розрізняють товарну, сервісну, іміджеву та кадрову диференціацію, які відображають способи формування унікальності підприємства. З позиції багатofакторності стратегій виділяють такі їх різновиди, як стратегії раннього виходу на ринок і швидкого завоювання позицій, стратегії раптового проникнення на ринок, стратегії пошуку та освоєння ринкових ніш, а також стратегії трансформації економічних характеристик продукту, ринку або галузі. За рівнем конкурентної спрямованості розрізняють стратегії розвитку, підтримки досягнутих позицій, реструктуризації, скорочення діяльності та ліквідації підприємства.

1.2. Структура та етапи стратегічного планування на підприємстві

Етапи стратегічного планування на підприємстві формують логічно послідовний і взаємопов'язаний процес, який забезпечує визначення довгострокових орієнтирів розвитку та механізмів їх досягнення. Його реалізація передбачає не лише формальне складання планів, а глибоке опрацювання внутрішніх можливостей і зовнішніх умов функціонування підприємства.



Рис. 1.2. Процес стратегічного планування на підприємстві

*складено автором на основі [12]

Початковим етапом виступає визначення місії та стратегічного бачення організації. На цьому рівні формується загальне уявлення про призначення підприємства, його роль на ринку та бажаний стан у майбутньому. Саме місія задає напрям подальшого планування і слугує основою для формування стратегічних цілей. Наступним етапом є аналіз зовнішнього середовища, який передбачає дослідження факторів, що впливають на діяльність підприємства. Під час такого аналізу оцінюються ринкові умови, конкурентне середовище, економічна ситуація, законодавчі зміни, технологічні тенденції. Особлива увага приділяється здатності підприємства адаптуватися до цих умов, оскільки ефективність стратегічного планування значною мірою залежить від рівня відповідності стратегії вимогам зовнішнього середовища. Адаптація проявляється у формуванні гнучких рішень, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни та використовувати нові можливості.

Паралельно проводиться аналіз внутрішнього середовища підприємства, що охоплює оцінку ресурсного потенціалу, організаційної

структури, рівня управління, кадрового забезпечення, технологій та фінансового стану. На цьому етапі важливим є виявлення сильних і слабких сторін діяльності, що створює основу для внутрішньої координації. Узгодження внутрішніх процесів і ресурсів дозволяє забезпечити ефективну реалізацію обраної стратегії та уникнути дисбалансу між окремими підрозділами. Після проведення комплексного аналізу формується система стратегічних цілей. Вони мають бути чіткими, досяжними, узгодженими між собою та орієнтованими на довгострокову перспективу. Важливим є те, що цілі повинні враховувати як можливості підприємства, так і обмеження зовнішнього середовища [13, с. 289-296].

Наступним етапом є розробка стратегічних альтернатив і вибір оптимальної стратегії. Підприємство визначає можливі варіанти розвитку, оцінює їх ефективність, ризики та відповідність поставленим цілям. У даному контексті особливого значення набуває усвідомлення організаційних стратегій, тобто здатність підприємства аналізувати попередній досвід, робити висновки з раніше прийнятих рішень і враховувати їх при формуванні нової стратегії. Завдяки чому зростає якість управлінських рішень і формується організація, що постійно навчається. Важливим етапом є забезпечення ресурсної бази стратегії. Розподіл ресурсів передбачає визначення потреб у фінансових, матеріальних, трудових і технологічних ресурсах, а також їх раціональне використання. Ефективний розподіл ресурсів забезпечує концентрацію зусиль на пріоритетних напрямках розвитку та підвищує результативність стратегічних рішень.

Після цього здійснюється реалізація обраної стратегії, яка передбачає реалізацію запланованих заходів у практичну діяльність підприємства. Цей процес потребує чіткої координації дій, ефективної організації управління та контролю за виконанням поставлених завдань. Завершальним етапом виступає контроль і оцінка результатів

стратегічного планування. На цьому етапі відбувається порівняння фактичних результатів із запланованими, виявляються відхилення та фактори, що їх зумовили. Завдяки цьому можна своєчасно коригувати стратегію та забезпечувати її актуальність у змінних умовах.

Таблиця 1.2

Загальна структура стратегічного плану підприємства

Розділ	Зміст
I. Загальний стратегічний план	Визначення основних стратегічних напрямів розвитку підприємства, формування місії, бачення та довгострокових орієнтирів діяльності
II. Стратегічний план (СтП)	Формування стратегій розвитку конкурентних переваг і окремих напрямів діяльності
2.1 Стратегії досліджень	Проведення фундаментальних досліджень, розробка нових продуктів, вивчення ринку, фінансування, удосконалення управління
2.2–2.4 Стратегії розвитку	Диверсифікація діяльності, злиття та поглинання підприємств, ліквідація нерентабельних напрямів
2.5–2.10 Функціональні стратегії	Розвиток персоналу, інформаційного забезпечення, виробництва, маркетингу, фінансів, системи управління
III. Плани поточної діяльності	Конкретизація стратегій у вигляді поточних планів роботи підприємства
IV. Плани виконання стратегій	Розробка програм, проєктів і заходів для реалізації стратегічних цілей
V. План-графік реалізації	Організація стратегічного обліку, контролю та аналізу виконання стратегій
VI. Оперативні плани та бюджети	Формування планів товарообігу, реалізації, прибутку, інвестицій, кредитів, доходів, витрат і руху грошових коштів

*складено автором на основі [14]

Стратегічний план має бути комплексним, науково обґрунтованим і орієнтованим на довгострокову перспективу розвитку підприємства. Його зміст повинен відображати реальні можливості організації та враховувати вплив зовнішнього середовища, що забезпечує адекватність прийнятих управлінських рішень. Він має характеризуватися чіткістю та конкретністю, оскільки сформульовані цілі й напрями діяльності повинні бути зрозумілими для всіх рівнів управління. Водночас стратегічний план не може бути надмірно деталізованим, адже його

основне призначення полягає у визначенні загальних орієнтирів розвитку, а не оперативних дій. Важливою вимогою є гнучкість, яка дозволяє коригувати план залежно від змін у зовнішньому середовищі. В умовах нестабільності ринку стратегічний план повинен передбачати можливість адаптації та альтернативні варіанти розвитку, що підвищує стійкість підприємства до ризиків.

Стратегічний план має бути внутрішньо узгодженим, тобто всі його складові повинні логічно доповнювати одна одну та не суперечити загальній меті підприємства. Узгодженість між цілями, ресурсами та заходами забезпечує ефективність його реалізації. Не менш важливою є реалістичність плану, яка передбачає відповідність поставлених цілей наявним ресурсам і потенціалу підприємства. Завищені або необґрунтовані цілі призводять до неефективного використання ресурсів і втрати конкурентних позицій. Крім того, стратегічний план повинен бути орієнтований на досягнення конкурентних переваг і зростання ефективності діяльності. Інакше кажучи, він має передбачати використання інновацій, удосконалення процесів і пошук нових можливостей розвитку.

1.3. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства та показники ефективності

Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності підприємства базується на різних ознаках, кожна з яких відображає певний підхід до аналізу та інтерпретації результатів. Детальний розгляд кожної групи дозволяє глибше зрозуміти можливості їх застосування в управлінській практиці. Залежно від способу оцінки методи поділяються на якісні та кількісні. Якісні методи базуються на описовому аналізі характеристик підприємства, його сильних і слабких сторін, конкурентних переваг і недоліків. Вони часто використовуються в

умовах обмеженої інформації або високої невизначеності, коли складно отримати точні числові показники. Кількісні методи, навпаки, передбачають використання числових даних, розрахунків показників, коефіцієнтів і індексів, що дозволяє об'єктивно оцінити рівень конкурентоспроможності та порівняти підприємство з конкурентами [15, с. 35-39].

За формою відображення результату методи бувають матричними, графічними та індексними. Матричні методи передбачають побудову спеціальних матриць, у яких підприємство оцінюється за кількома параметрами, що дає змогу визначити його позицію на ринку. Графічні методи забезпечують візуалізацію результатів у вигляді діаграм, профілів або карт позиціонування, що полегшує сприйняття інформації. Індексні методи базуються на розрахунку узагальнюючих показників, які інтегрують ключові аспекти діяльності підприємства в загальний індекс. За рівнем врахування чинників функціонування підприємства виділяють спеціальні та комплексні методи. Спеціальні методи зосереджуються на окремих сторонах діяльності, наприклад, фінансовій стійкості чи якості продукції. Вони дозволяють детально дослідити конкретний напрям, але не дають повної картини. Комплексні методи, навпаки, враховують усі основні аспекти діяльності підприємства, забезпечуючи тим самим глибшу, більш повну та системну оцінку конкурентоспроможності [16, с. 35-41].

За можливістю прийняття стратегічних рішень методи поділяються на поточні та стратегічні. Поточні методи застосовуються для оцінки стану підприємства на певний момент часу і спрямовані на вирішення оперативних завдань. Стратегічні методи орієнтовані на довгострокову перспективу, вони враховують тенденції розвитку ринку, зміни конкурентного середовища та сприяють формуванню стратегії підприємства. За напрямом формування інформаційної бази виділяють критеріальні та експертні методи. Критеріальні методи базуються на

використанні чітко визначених показників і критеріїв, які підлягають вимірюванню та аналізу. Експертні методи базуються на оцінках фахівців, їх досвіді та знаннях, що дозволяє врахувати фактори, які складно формалізувати або кількісно виміряти.

Відповідно до об'єкта оцінки виділяють методи аналізу конкурентоспроможності персоналу, продукції та організації в цілому. Оцінка персоналу передбачає аналіз кваліфікації, компетенцій і ефективності працівників. Оцінка продукції спрямована на визначення її якості, ціни, споживчих властивостей і конкурентних переваг. Оцінка організації охоплює всі аспекти її діяльності, включаючи фінансовий стан, управління, інноваційний потенціал і ринкову позицію. Залежно від конкретизованої мети оцінки методи можуть бути спрямовані на позиціонування підприємства у певній групі, визначення динаміки його позицій або виявлення конкурентних переваг. У першому випадку визначається місце підприємства серед конкурентів, у другому – аналізуються зміни цього положення з часом, у третьому – виявляються ключові фактори, які забезпечують успіх на ринку [17, с. 52-59].

Матричні	Матриця БКГ, Матриця І. Ансоффа, Матриця McKinsey, Матриця конкурентних стратегій М. Портера, Модель ADL, Матриця Томпсона і Стрікланда, SWOT-аналіз, SPACE-аналіз, STEP-аналіз, STEEPV-аналіз
Графічні	Багатокутник конкурентоспроможності, Радар конкурентоспроможності, Метод «профілів», Метод життєвого циклу, Карта стратегічних груп, Крива досвіду, Метод функцій бажаності, Метод семантичного диференціалу, Метод Ламбена, Побудова конкурентного простору
Індексні	Метод на основі теорії ефективної конкуренції, Метод аналізу конкурентних переваг, Інтегральні методи, Методи самооцінки, Європейська модель ділової досконалості, Методика BIM
Аналітичні	Показник концентрації CR4, Індекс Херфіндаля-Хіршмана, Індекс Розенблюда, Метод різниць, Метод рангів, Метод балів
Комплексні	Модель з ідеальною точкою, Таксономічний метод, Метод радара, Метод з урахуванням «національного ромба», Метод бенчмаркінгу

Рис. 1.3 Система методів оцінки конкурентоспроможності підприємства

*складено автором на основі [17]

Система показників, за допомогою яких здійснюється комплексна оцінка конкурентоспроможності підприємства, охоплює кілька напрямів діяльності організації, що дозволяє всебічно проаналізувати її позиції на ринку. Перший блок показників характеризує ефективність виробничої діяльності підприємства. У цьому контексті важливе значення має показник витрат на одиницю продукції, який відображає рівень витрат при виготовленні товарів і визначається як співвідношення валових витрат до обсягу випуску. Чим нижчим є цей показник, тим ефективніше підприємство використовує свої ресурси. Не менш важливим є показник фондovіддачі, що демонструє рівень ефективності використання основних виробничих фондів і визначається як відношення обсягу виробництва до середньорічної вартості основних засобів. Рентабельність товару дозволяє оцінити прибутковість продукції та обчислюється як відношення прибутку від реалізації до повної собівартості у відсотковому вираженні. Показник продуктивності праці характеризує ефективність використання трудових ресурсів і розраховується шляхом ділення обсягу виробництва на середньооблікову чисельність працівників [18].

Другий блок пов'язаний з оцінкою фінансового стану підприємства. Коефіцієнт автономії демонструє ступінь фінансової незалежності організації від зовнішніх джерел і обчислюється як частка власного капіталу в загальному обсязі фінансування. Коефіцієнт платоспроможності відображає можливість підприємства виконувати свої зобов'язання і розраховується як співвідношення власного капіталу до загальних зобов'язань. Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує, яка частина короткострокових зобов'язань може бути миттєво погашена за

рахунок найбільш ліквідних активів, зокрема грошові кошти та цінні папери. Показник обіговості обігових засобів відображає швидкість їх обороту та ефективність використання, визначаючись як відношення виручки від реалізації до середньорічного залишку оборотних активів [19].

Третя група показників відображає ефективність збутової діяльності та просування продукції. Рентабельність продажів характеризує прибутковість реалізації продукції та обчислюється як відношення прибутку до обсягу продажів. Коефіцієнт затовареності відображає рівень нереалізованої продукції та визначається як співвідношення залишків готової продукції до обсягу реалізації, при цьому його зростання свідчить про зниження попиту. Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей показує ступінь використання виробничого потенціалу підприємства і розраховується як відношення фактичного випуску продукції до максимально можливої потужності. Показник ефективності реклами та стимулювання збуту дає змогу оцінити доцільність маркетингових витрат і визначається як співвідношення витрат на рекламу до приросту прибутку від реалізації [20].

Останній блок показників пов'язаний із оцінкою конкурентоспроможності товару. У цьому випадку ключовими є якість продукції, яка відображає її здатність задовольняти потреби споживачів відповідно до призначення, а також ціна, що відображає рівень доступності товару для покупців. Якість зазвичай оцінюється за допомогою комплексних методів, тоді як ціна може визначатися різними підходами залежно від ринкових умов і стратегії підприємства.

Отже, проведене дослідження показало, що стратегічне планування є важливим інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Теоретичний аналіз засвідчив, що системний підхід до планування дозволяє підприємству не лише

ефективно розподіляти ресурси, а й прогнозувати зміни ринкового середовища, адаптувати виробничі та маркетингові стратегії, а також своєчасно реагувати на конкурентні виклики. Розглянуті методи оцінки конкурентоспроможності та показники ефективності діяльності підприємства дозволяють об'єктивно виявити сильні та слабкі сторони організації, що створює основу для прийняття стратегічних рішень. Удосконалення системи стратегічного планування передбачає впровадження сучасних методів аналізу, оптимізацію етапів планування та використання інтегрованих показників ефективності, що в сукупності сприяє підвищенню ринкової позиції та довгостроковій стабільності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТОВ «МОЛОЧНА КОМПАНІЯ «ГАЛИЧИНА» ТА ШЛЯХИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

2.1. Загальна характеристика підприємства та ринку молочної продукції

Виробничі потужності ТМ «Галичина» розміщені на заході України, у місті Радехів Львівської області.

Підприємство було побудоване у 1955 році, коли Україна перебувала у складі Радянського Союзу. На той час воно діяло як державне підприємство «Радехівський маслозавод», виготовляючи переважно масло та згущене молоко. Після розпаду СРСР підприємство, як і більшість аналогічних заводів, пережило період простою через відсутність державної підтримки. Однак, на відміну від багатьох інших українських підприємств, у 1998 році «Галичина» успішно відновила виробництво [21].

На початковому етапі завод продовжував виготовляти масло та згущене молоко, проте з часом відбулася модернізація виробництва, що дозволила запускати нові продукти, зокрема сметану та молоко. Після 2000 року розпочалося виробництво кефіру та йогурту, що стало новим етапом у розвитку компанії. Поступово ТМ «Галичина» нарощувала обсяги виробництва та розширювала асортимент продукції, яка ставала дедалі більш затребуваною.

На сьогодні виробництво здійснюється на сучасному європейському обладнанні: Tetra Pak (Швеція), ALFA LAVAL (Швеція), GEA (Німеччина), O bram (Польща), TEWES-BIS (Польща) та TEWES-KLIMA (Польща). Майже 99% сировини надходить компанії від

фермерських господарств, що є запорукою високого вмісту білка та відмінну якість молока у готовій продукції.

Система менеджменту безпеки харчової продукції на підприємстві відповідає вимогам сертифікації FSSC 22000, що охоплює стандарти ISO 22000:2018, ISO/TS 22002-1:2009 та додаткові вимоги FSSC 22000 (версія 6), гарантуючи високий рівень безпечності продукції.

У 2018 році компанія провела ребрендинг. ТМ «Галичина» оновила дизайн продукції та випустила унікальні для України продукти за авторським рецептом – карпатський йогурт та карпатський кефір. Створення лінійки карпатських кисломолочних продуктів стало результатом ґрунтовних досліджень потреб споживачів, аналізу світових трендів та вивчення традицій молочного виробництва Галичини.

Повна назва підприємства – Товариство з обмеженою відповідальністю «Молочна компанія «Галичина». Англійською мовою воно відоме як Dairy Company Galychyna Limited Liability Company. Юридична адреса компанії знаходиться за адресою: 79024, Україна, Львівська область, місто Львів, вулиця Липинського, будинок 54. Підприємство було засноване 10 березня 2015 року, його очолює директор Сисун Орест Мар'янович. Код ЄДРПОУ компанії – 39685014, а статутний капітал становить 10 мільйонів гривень [21].

Основним видом діяльності ТОВ «МК «Галичина» є переробка молока та виробництво масла і сиру, код КВЕД 10.51. Окрім цього, підприємство здійснює оптову торгівлю деталями та приладдям для автотранспорту, молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, іншими товарами господарського вжитку. Вона надає в оренду машини, устаткування та інші товари, займається оптовою торгівлею паливом, хімічними продуктами та проміжними товарами, а також здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю. Підприємство проводить роздрібну торгівлю продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, надає вантажні транспортні послуги та інші допоміжні

послуги у сфері транспорту. Компанія також займається орендою та експлуатацією власного або орендованого нерухомого майна, досліджує ринкову кон'юнктуру і громадську думку, надає в оренду легкові та вантажні автомобілі, здійснює роздрібну торгівлю паливом, деталями та приладдям для автотранспортних засобів і виробляє інші харчові продукти.

Власниками компанії є ТОВ «СРІБНІ ЛЕВИ» з часткою 50%, Міщук Ігор Володимирович із часткою 40% та АТ «Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд «Ейм Кепітал» з часткою 10%.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Показник	Значення
Повна назва	ТОВ «Молочна компанія «Галичина»
Рік заснування	2015 (завод – 1955)
Юридична адреса	м. Львів, вул. Липинського, 54
Директор	Сисун Орест Мар'янович
Код ЄДРПОУ	39685014
Статутний капітал	10 млн грн
Основний КВЕД	10.51 – Переробка молока, виробництво масла і сиру
Сертифікація	FSSC 22000, ISO 22000:2018
Власники	ТОВ «Срібні Леви» – 50 %, Міщук І. В. – 40 %, «Ейм Кепітал» – 10 %
Основне обладнання	Tetra Pak, Alfa Laval, GEA, Oram, TEWES
Частка фермерської сировини	99 %
Місцезнаходження виробництва	м. Радехів, Львівська область

*складено автором на основі [22]

Таким чином, ТОВ «Молочна компанія «Галичина» є сучасним виробником молочної продукції з потужною виробничою базою та стабільними позиціями на ринку України.

2.2. Оцінка поточної системи стратегічного планування

Для оцінки ефективності системи стратегічного планування підприємства ТОВ «МК «Галичина» використано основні фінансові та операційні показники за період 2023-2025 років (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні показники діяльності підприємства ТОВ «МК
Галичина», 2023-2025 рр.**

Показники	2023	2024	2025	Відхилення 2025/2023	Темп приросту, %
Дохід, тис.грн	3690164	4708241	6246627	2556463	69,28
Чистий прибуток, тис.грн	53938	82291	177609	123671	229,28
Рентабельність, %	1,46	1,75	2,84	1,38	x
Активи, тис.грн	1288656	1832999	2260901	972245	75,45
Зобов'язання, тис.грн	673029	1147106	1265866	592837	88,08
Середня зарплата до оподаткування, грн	11035	15883	21908	10873	98,53
Кількість працівників, чол	1483	1589	1892	409	27,58
Дохід на працівника, грн	2488310	2963021	3301600	813290	32,68

*складено автором на основі [22]

Аналіз показників дає змогу оцінити ефективність діючої системи стратегічного планування та її вплив на фінансові результати й ефективність використання ресурсів. За три роки дохід компанії збільшився з 3 690 164 тис. грн у 2023 році до 6 246 627 тис. грн у 2025 році, що становить приріст 69,28%. Таке зростання зумовлене успішною реалізацією стратегії розширення асортименту продукції, модернізацією виробничих потужностей і збільшенням обсягів продажу на внутрішньому ринку. Чистий прибуток збільшився більш ніж утричі – з 53 938 тис. грн до 177 609 тис. грн, що свідчить про ефективне управління витратами та оптимізацію виробничих процесів. Суттєве зростання чистого прибутку (229,28%) пояснюється також підвищенням рентабельності продукції та зростанням доходу на одиницю виробленої

продукції. Рентабельність підприємства збільшилася з 1,46% до 2,84%, що є наслідком комплексного впровадження системи планування, яка враховує не лише фінансові показники, а й ефективність використання ресурсів. Збільшення активів на 75,45% та зобов'язань на 88,08% відображає активну інвестиційну політику компанії, зокрема вкладення у модернізацію обладнання, розширення виробничих потужностей та оптимізацію логістичних процесів [Дод. А].

Середня заробітна плата до оподаткування зросла майже вдвічі, що пояснюється підвищенням кваліфікації персоналу та стимулюванням продуктивності праці. Кількість працівників збільшилася на 27,58%, що відображає розширення виробництва та необхідність забезпечення кадрами нових виробничих ліній. Паралельно дохід на одного працівника зріс на 32,68%, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та впровадження системи контролю продуктивності.

Отож, поточна система стратегічного планування забезпечує стабільне зростання ключових фінансових показників, ефективне використання ресурсів та підвищення рентабельності. Основними факторами такого результату є модернізація виробництва, оптимізація витрат, розширення асортименту продукції та активне впровадження інвестиційних програм. Разом із тим, аналіз вказує на необхідність подальшого вдосконалення планування для більш ефективного управління зобов'язаннями та оптимізації чисельності персоналу при збереженні високого рівня доходу на працівника.

2.3. Виявлення проблем та резервів підвищення ефективності планування

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості планування та раціонального використання ресурсів. В умовах

мінливого зовнішнього середовища, посилення конкуренції та економічної нестабільності особливо важливим є виявлення проблем і резервів підвищення ефективності планування. Аналіз основних показників діяльності підприємства дає змогу оцінити тенденції його розвитку, визначити сильні та слабкі сторони, а також сформулювати обґрунтовані управлінські рішення [23, с. 418-422].

У процесі аналізу діяльності ТОВ «МК Галичина» виявлено низку проблем, що впливають на ефективність планування. Насамперед спостерігається дисбаланс між темпами зростання зобов'язань і активів, що свідчить про недостатньо виважену фінансову політику та значну залежність від зовнішніх джерел фінансування. Така ситуація може бути наслідком короткострокового підходу до планування грошових потоків, відсутності ефективного контролю за кредитним навантаженням та недосконалого прогнозування потреб у фінансових ресурсах. Іншою проблемою є те, що темпи зростання продуктивності праці відстають від темпів зростання доходу, що вказує на неефективне використання трудових ресурсів. Причинами цього можуть бути недосконала система нормування праці, відсутність чітких показників ефективності для персоналу, а також недостатня автоматизація виробничих і управлінських процесів.

Також слід відзначити, що зростання витрат на оплату праці не завжди супроводжується відповідним підвищенням результативності діяльності, що свідчить про недосконалість системи мотивації персоналу. Водночас відсутність інтегрованого підходу до планування витрат і результатів діяльності може призводити до неузгодженості між окремими підрозділами підприємства. Ще однією проблемою є недостатній рівень стратегічного планування, що проявляється у переважанні короткострокових рішень над довгостроковими орієнтирами розвитку, що може бути пов'язано з нестабільністю зовнішнього середовища, однак водночас свідчить про потребу у

вдосконаленні системи прогнозування та сценарного планування [24, с. 97-105].

Крім того, недостатня гнучкість планування та відсутність оперативного коригування планів у відповідь на зміни ринкової кон'юнктури знижують ефективність управління підприємством. Також проблемою є обмежене використання сучасних інформаційних систем для планування, що ускладнює обробку великих обсягів даних та знижує точність прогнозів.

Виявлені проблеми зумовлюють необхідність пошуку резервів підвищення ефективності планування, серед яких можна виділити такі напрями. Першим резервом є удосконалення фінансового планування шляхом впровадження системи бюджетування, що дозволить узгодити доходи і витрати та підвищити контроль за фінансовими потоками. Другим резервом є оптимізація структури капіталу шляхом зменшення залежності від позикових коштів і збільшення частки власного капіталу. Третім резервом виступає підвищення продуктивності праці завдяки впровадженню сучасних технологій, автоматизації процесів та удосконаленню організації праці. Четвертим резервом є вдосконалення системи мотивації персоналу шляхом прив'язки оплати праці до результатів діяльності та досягнення ключових показників ефективності.

П'ятим резервом є розвиток стратегічного планування, що передбачає формування довгострокових цілей, розробку альтернативних сценаріїв розвитку та підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Шостим резервом виступає впровадження сучасних інформаційних систем управління, які забезпечать підвищення точності планування та оперативності прийняття рішень. Сьомим резервом є вдосконалення системи внутрішнього контролю, що забезпечить своєчасне виявлення відхилення від планових показників і оперативно їх коригувати. Восьмим резервом є оптимізація витрат шляхом їх детального аналізу та усунення неефективних статей [25].

Дев'ятим резервом є підвищення ефективності використання основних засобів через модернізацію обладнання та покращення його завантаженості. Десятим резервом є вдосконалення системи планування трудових ресурсів, що включає прогнозування потреб у персоналі, підвищення кваліфікації працівників та раціональний розподіл робочого часу. Таким чином, реалізація зазначених резервів дозволить підвищити якість планування на підприємстві, забезпечити більш ефективне використання ресурсів та зміцнити його конкурентні позиції в довгостроковій перспективі.

Таблиця 2.3

Проблеми та резерви підвищення ефективності стратегічного планування на ТОВ «МК «Галичина»

№	Проблема	Наслідок	Резерв удосконалення
1	Дисбаланс між зростанням зобов'язань та активів	Зростання фінансових ризиків	Стратегічне бюджетування, оптимізація структури капіталу
2	Відставання продуктивності праці від темпів зростання доходу	Неефективне використання трудових ресурсів	Автоматизація процесів, впровадження КРІ (ключові показники ефективності)
3	Переважання короткострокових рішень над довгостроковими	Низька адаптивність до змін	Сценарне планування, розробка стратегії на 3-5 років
4	Обмежене використання цифрових інструментів	Низька точність прогнозів	Впровадження ERP-системи (планування ресурсів підприємства)
5	Недосконала система мотивації персоналу	Низька зацікавленість працівників	Прив'язка преміювання до виконання КРІ та бюджетів
6	Недостатня гнучкість планування	Повільна реакція на зміни ринку	Система оперативного коригування планів

*складено автором

Отже, виявлені проблеми та запропоновані резерви (табл. 2.3) свідчать про необхідність комплексного удосконалення системи стратегічного планування на підприємстві.

2.4. Пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного планування та підвищення конкурентоспроможності

Удосконалення стратегічного планування доцільно розпочати із впровадження комплексного підходу до формування стратегії розвитку підприємства, що передбачає чітке визначення місії, стратегічних цілей і довгострокових пріоритетів діяльності. Важливо забезпечити узгодженість стратегічних цілей із реальними ресурсними можливостями підприємства та ринковими умовами.

Суттєвим напрямом є впровадження системи стратегічного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища, що забезпечить своєчасне виявлення загроз та можливостей. Доцільно використовувати сучасні інструменти стратегічного аналізу, зокрема SWOT-аналізу (табл. 2.4), PEST-аналізу та бенчмаркінгу. Необхідно посилити роль фінансового планування шляхом запровадження стратегічного бюджетування, що забезпечить ефективний розподіл фінансових ресурсів відповідно до пріоритетів розвитку. Важливим є також удосконалення системи прогнозування доходів і витрат на основі використання економіко-математичних методів [26].

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Висока якість продукції (FSSC 22000)	Висока залежність від позикових коштів
Сучасне європейське обладнання	Обмежена частка онлайн-продажів
Власні унікальні продукти («Карпатський» ряд)	Відносно низька рентабельність (2,84 %)
Висока впізнаваність бренду на заході України	Недостатня цифровізація планування
Можливості (O)	Загрози (T)
Розвиток онлайн-торгівлі та доставки	Зростання цін на енергоносії та сировину
Експорт до ЄС	Посилення конкуренції (Lactalis, Danone тощо)
Розширення асортименту функціональних продуктів	Інфляція та зниження купівельної спроможності

Державна підтримка молочної галузі	Логістичні проблеми через воєнний стан
------------------------------------	--

*складено автором на основі [22]

Доцільно впровадити систему ключових показників ефективності (KPI), яка дасть змогу оцінювати рівень досягнення стратегічних цілей та підвищити відповідальність управлінського персоналу, що сприятиме підвищенню прозорості управління та ефективності контролю. Важливим напрямом є цифровізація процесів планування, що передбачає використання сучасних інформаційних систем для збору, обробки та аналізу даних. Завдяки цьому стане можливим підвищення точності планування та оперативності прийняття управлінських рішень. Слід також удосконалити систему управління витратами, що передбачає впровадження методів контролінгу та управлінського обліку. Результатом стане можливість виявляти резерви зниження витрат і підвищення прибутковості діяльності.

Доцільно розвивати інноваційну діяльність підприємства, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності продукції, включаючи модернізацію виробничих потужностей, впровадження нових технологій та розширення асортименту продукції. Необхідно вдосконалити систему управління персоналом, зокрема шляхом підвищення кваліфікації працівників, розвитку їх професійних навичок і впровадження ефективної системи мотивації, що сприятиме підвищенню продуктивності праці та якості виконання робіт [27].

Важливим є посилення маркетингової діяльності підприємства, що включає дослідження ринку, вивчення споживчих потреб та розробку ефективної цінової політики, це дасть змогу зміцнити позиції підприємства на ринку та підвищити рівень продажів. Доцільно розширити канали збуту продукції, зокрема шляхом розвитку партнерських відносин і використання сучасних цифрових платформ. Сприятиме збільшенню обсягів реалізації та розширенню ринків збуту.

Слід підвищити ефективність використання основних засобів шляхом їх модернізації, оптимізації завантаження та впровадження системи технічного обслуговування, що зменшить витрати та підвищить продуктивність виробництва.

Необхідно впровадити систему управління ризиками, що передбачає ідентифікацію, оцінку та мінімізацію можливих ризиків. Це сприятиме підвищенню стійкості підприємства до зовнішніх і внутрішніх загроз. Доцільно розвивати стратегічне партнерство з іншими підприємствами, що дозволить об'єднати ресурси та підвищити конкурентні переваги, включаючи спільні проєкти, кооперацію та інтеграцію діяльності. Важливим є удосконалення логістичних процесів, що передбачає оптимізацію постачання, зберігання та транспортування продукції. Завдяки цьому підприємство зможе знизити витрати та підвищити ефективність своєї операційної діяльності. [28].

Слід забезпечити підвищення якості продукції через впровадження сучасних стандартів якості та контролю, що посилить довіру споживачів і підвищить конкурентоспроможність підприємства. Необхідно впровадити систему екологічного управління, що дозволить знизити негативний вплив на довкілля та підвищити імідж підприємства. Також може сприяти залученню інвестицій. Доцільно посилити аналітичну складову управління шляхом регулярного моніторингу показників діяльності та проведення факторного аналізу, що допоможе своєчасно виявляти відхилення та приймати обґрунтовані рішення [29].

Важливим є забезпечення гнучкості стратегічного планування, що передбачає можливість оперативного коригування планів відповідно до змін зовнішнього середовища. Слід удосконалити систему внутрішніх комунікацій, що сприятиме узгодженості дій підрозділів і підвищенню ефективності реалізації стратегії. Доцільно впровадити елементи корпоративного управління, що забезпечать прозорість діяльності, підвищення довіри з боку інвесторів і партнерів. Таким чином,

застосування запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності стратегічного планування та зміцненню конкурентоспроможності ТОВ «МК «Галичина» в умовах сучасного ринку.

Отже, проведено комплексний аналіз системи стратегічного планування ТОВ «Молочна компанія «Галичина», що дозволило оцінити сучасний стан підприємства, особливості його функціонування на ринку молочної продукції, а також визначити головні проблеми та шляхи вдосконалення управлінської діяльності. У межах дослідження загальної характеристики підприємства встановлено, що воно займає стабільні позиції на ринку, демонструє позитивну динаміку розвитку та поступове нарощення обсягів діяльності. Аналіз основних показників засвідчив зростання доходів, прибутковості, активів та чисельності персоналу, що вказує про збільшення масштабів діяльності та підвищення економічного потенціалу підприємства.

Оцінка поточної системи стратегічного планування показала, що на підприємстві сформовано базові елементи стратегічного управління, однак вони потребують подальшого вдосконалення. Зокрема, виявлено недостатній рівень інтеграції стратегічного і оперативного планування, обмежене використання сучасних інструментів аналізу та прогнозування, а також недостатню гнучкість у реагуванні на зміни зовнішнього середовища. У результаті проведеного аналізу було виявлено низку проблем, серед яких основними є зростання фінансової залежності від залучених ресурсів, недостатня ефективність використання трудових ресурсів, недосконалість системи мотивації персоналу, а також обмежене застосування цифрових технологій у плануванні. Водночас визначено наявність значних резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, зокрема через оптимізацію витрат, зростання продуктивності праці, удосконалення фінансового планування та покращення використання основних засобів.

Розроблені пропозиції щодо удосконалення системи стратегічного планування спрямовані на підвищення якості управлінських рішень, зміцнення конкурентних позицій підприємства та забезпечення його сталого розвитку. Вони передбачають впровадження сучасних методів стратегічного аналізу, розвиток системи бюджетування, цифровізацію управлінських процесів, удосконалення системи мотивації персоналу та підвищення ефективності використання ресурсів. Отже, результати проведеного аналізу свідчать про необхідність удосконалення системи стратегічного планування на підприємстві, що є важливою передумовою підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення ефективного функціонування в умовах сучасного ринку.

РОЗДІЛ 3

ПРАКТИЧНА РЕАЛІЗАЦІЯ УДОСКОНАЛЕНОЇ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Запровадження системи стратегічного та операційного бюджетування на ТОВ «МК «Галичина» доцільно здійснювати як поетапний процес формування єдиної фінансово-планової системи, яка забезпечить узгодження стратегічних цілей із поточною діяльністю підприємства та підвищить контроль за використанням ресурсів. Першим етапом є формування методологічної бази бюджетування. Підприємству необхідно визначити єдину систему бюджетів (бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, бюджет балансу), а також затвердити внутрішні регламенти їх складання. На цьому етапі важливо встановити відповідальність центрів фінансової відповідальності (виробництво, логістика, збут, адміністративний блок), щоб кожен підрозділ мав чітко визначені планові показники та межі витрат [31].

Таблиця 3.1

Етапи впровадження системи стратегічного та операційного бюджетування на ТОВ «МК «Галичина»

№	Етап	Конкретний зміст для ТОВ «МК «Галичина»	Результат
1	2	3	4
1	Формування бюджетної архітектури	Впровадження 3 ключових бюджетів: бюджет продажів молочної продукції (йогурти, молоко, сир), бюджет виробництва (сировина, переробка молока, енерговитрати), бюджет витрат (логістика, маркетинг, адміністрація).	Єдина система фінансового планування
2	Закріплення центрів відповідальності	Виробництво відповідає за собівартість 1 л молока; логістика – за витрати доставки; відділ збуту – за виконання плану продажів; маркетинг – за витрати	Персоніфікація відповідальності

		на просування; адміністрація – за загальні витрати	
--	--	--	--

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
3	Формування планових показників	Встановлення щомісячних і квартальних планів: обсяг переробки молока, обсяг реалізації продукції, допустимий рівень витрат на енергію, транспорт і сировину	Чіткі фінансові та виробничі орієнтири
4	Узгодження зі стратегією	Переведення стратегічних цілей (зростання прибутку, розширення ринку, експорт) у конкретні бюджетні показники по підрозділах	Узгодженість стратегії і фінансів
5	Впровадження контролю відхилень	Щомісячне порівняння план/факт: собівартість молока, обсяг продажів, витрати на логістику, відхилення по прибутку	Оперативне управління відхиленнями
6	Впровадження цифрового обліку	Використання ERP для автоматичного формування бюджетів і контролю витрат у реальному часі	Автоматизація бюджетування
7	Мотивація персоналу	Преміювання керівників цехів і відділів за виконання бюджетів (зниження собівартості, виконання плану продажів)	Підвищення фінансової дисципліни

*складено автором

Другим етапом є інтеграція стратегічного та операційного планування. Стратегічні цілі ТОВ «МК «Галичина» (зростання ринкової частки, підвищення прибутковості, розширення асортименту) повинні трансформуватися у конкретні бюджетні показники на рік, квартал і місяць. Для цього формується довгостроковий фінансовий план (3-5 років), на основі якого розробляються річні бюджети з деталізацією за підрозділами. Третім етапом є впровадження автоматизованої системи бюджетування. Доцільно використовувати спеціалізовані програмні рішення або ERP-систему, яка дозволить в режимі реального часу відстежувати доходи, витрати та відхилення від планових показників, що забезпечить оперативність управлінських рішень і підвищить прозорість фінансових потоків.

Четвертим етапом є запровадження системи контролю та аналізу відхилень. Керівництво підприємства повинно регулярно (щомісяця або щокварталу) порівнювати фактичні показники з бюджетними, визначати причини відхилень та формувати коригувальні управлінські рішення. Особливу увагу слід приділяти витратам на виробництво, логістику та енергоресурси, оскільки саме ці статті найбільше впливають на собівартість молочної продукції. П'ятим етапом є формування системи мотивації персоналу, пов'язаної з виконанням бюджетів. Працівники та керівники підрозділів повинні бути зацікавлені у досягненні планових показників через преміювання за економію витрат, виконання плану продажів та підвищення ефективності роботи.

У результаті впровадження системи стратегічного та операційного бюджетування ТОВ «МК «Галичина» отримає можливість більш точно планувати фінансові ресурси, підвищити контроль за витратами, покращити фінансову дисципліну та забезпечити узгодженість між стратегічними цілями та щоденною діяльністю підприємства [32].

Розширення каналів збуту на ТОВ «МК «Галичина» передбачає диверсифікацію способів реалізації молочної продукції з метою збільшення обсягів продажів, зменшення залежності від традиційних посередників та посилення конкурентних позицій на ринку. На сьогодні підприємство значною мірою орієнтується на класичні канали збуту, такі як оптові дистриб'ютори, торговельні мережі та регіональні постачальники, що обмежує прямий контакт із кінцевим споживачем і знижує маржинальність продукції. У межах удосконалення системи стратегічного планування доцільним є впровадження багатоканальної моделі збуту (omni-channel), яка поєднує традиційні та цифрові канали реалізації. Зокрема, підприємство може розширити співпрацю з національними торговельними мережами шляхом укладання прямих контрактів із супермаркетами та ритейлерами, що дозволить зменшити витрати на посередників і забезпечити стабільні обсяги реалізації.

Важливим напрямом є розвиток онлайн-каналів продажу. Для ТОВ «МК «Галичина» доцільно створити власний інтернет-магазин або інтегрувати продукцію у вже існуючі e-commerce платформи, такі як Rozetka, Zakaz.ua або маркетплейси продуктових доставок. Наприклад, через онлайн-замовлення споживач може купувати продукцію з доставкою додому, що особливо актуально для міського населення та сегменту HoReCa (кафе, ресторани, готелі). Результатом стане збільшення частки прямих продажів та підвищення впізнаваності бренду. Додатково підприємству доцільно розвивати співпрацю з сервісами швидкої доставки продуктів, такими як Glovo або Bolt Food, де молочна продукція може бути представлена у вигляді готових наборів або щоденних продуктів першої необхідності. Наприклад, формування «молочних наборів» (молоко, йогурт, сир) із доставкою протягом 1-2 годин може стати новим конкурентним продуктом [33, с. 27-41].

Також ефективним є використання соціальних мереж як каналу збуту та комунікації зі споживачами. Через Instagram, Facebook або TikTok підприємство може просувати акційні пропозиції, нові продукти та сезонні лінійки, стимулюючи прямі переходи на онлайн-замовлення. Наприклад, запуск акції «-10% на всю лінійку йогуртів при замовленні онлайн» дозволяє одночасно збільшити продажі та стимулювати цифрові канали збуту. Отже, розширення каналів реалізації продукції для ТОВ «МК «Галичина» шляхом поєднання традиційних дистрибуційних мереж із сучасними онлайн-платформами дозволить підвищити обсяги продажів, зменшити залежність від посередників, покращити доступ до кінцевого споживача та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку молочної продукції [34].

Таким чином, здійснено практичну реалізацію удосконаленої системи стратегічного планування на ТОВ «МК «Галичина», що дозволило конкретизувати запропоновані у попередніх розділах напрями вдосконалення та оцінити їх прикладне значення для діяльності

підприємства. У процесі дослідження було обґрунтовано впровадження важливих інструментів стратегічного планування, зокрема системи бюджетування, цифровізації управлінських процесів, удосконалення маркетингових і збутових каналів, а також посилення контролю за виконанням стратегічних і оперативних планів. Особливу увагу приділено формуванню центрів фінансової відповідальності, що забезпечує підвищення прозорості управління витратами та доходами підприємства. Практична реалізація запропонованих заходів показала, що використання системного підходу до стратегічного планування дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства, підвищити точність фінансових прогнозів та оперативність управлінських рішень. Важливим результатом є також підвищення узгодженості між стратегічними цілями підприємства та його поточною діяльністю, що сприяє формуванню стабільної траєкторії розвитку.

ВИСНОВКИ

Отже, досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти удосконалення системи стратегічного планування як засобу підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина». Отримані результати дозволяють зробити такі узагальнюючі висновки. Розкрито теоретичні основи стратегічного планування та конкурентоспроможності підприємства. Визначено, що стратегічне планування є системним процесом формування довгострокових цілей підприємства та розробки механізмів їх досягнення з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища. Узагальнено структуру та етапи стратегічного планування, що включають аналіз середовища, формування місії та цілей, вибір стратегій, реалізацію та контроль. Також встановлено, що оцінка конкурентоспроможності підприємства базується на фінансових, ринкових та операційних показниках, які відображають ефективність його діяльності та здатність адаптуватися до змін ринку.

Здійснено аналіз діяльності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та оцінено діючу систему стратегічного планування. Встановлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, зростання доходів, активів та прибутковості, однак існуюча система стратегічного планування потребує удосконалення. Виявлено такі основні проблеми, як недостатня інтеграція стратегічного та оперативного планування, обмежене використання сучасних методів аналізу та прогнозування, недостатня цифровізація управлінських процесів, а також потреба у вдосконаленні системи контролю витрат і результатів діяльності. Водночас визначено значні резерви підвищення ефективності, зокрема за рахунок оптимізації витрат, розвитку збутових каналів, підвищення продуктивності праці та впровадження сучасних інструментів управління.

Сформовано комплекс пропозицій щодо удосконалення системи стратегічного планування, які охоплюють запровадження бюджетування, використання цифрових технологій, удосконалення системи мотивації персоналу, розвиток маркетингових та збутових інструментів, а також впровадження системи KPI для оцінки ефективності управлінських рішень.

Здійснено практичну реалізацію запропонованих заходів, що підтвердило їх доцільність та ефективність. Запровадження удосконаленої системи стратегічного планування дозволяє забезпечити більш точне фінансове планування, підвищити прозорість управління ресурсами, посилити контроль за виконанням планів та підвищити оперативність прийняття управлінських рішень. Особливу роль відіграє розвиток багатоканальної системи збуту та цифровізація бізнес-процесів, що сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку молочної продукції. Таким чином, результати дослідження підтверджують, що удосконалення системи стратегічного планування є важливим фактором підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Молочна компанія «Галичина» та забезпечує його сталий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. Стратегічний менеджмент : підручник. Дніпро: Арт-Прес, 2024, 352 с. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/14392> (дата звернення: 26.02.2026).
2. Бойко І. М., Арбузова А. С., Степанова А. В. Дефініції стратегічного планування як основи регіонального розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 3 (73). С. 121-129. DOI: 10.15276/ETR.03.2024.12 URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/121.pdf> (дата звернення: 04.03.2026).
3. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 6, Том 2. С. 142-149. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-26](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-26). URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-312-62-26.pdf> (дата звернення: 06.03.2026).
4. Акулюшина М., Лук'янчук О., Адирова Т. Особливості стратегічного планування в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-119> (дата звернення: 09.03.2026).
5. Єпіфанова І., Джеджула В., Каплун Р. Особливості стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 64-71. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.64.71> (дата звернення: 09.03.2026).
6. Лопух А. Особливості стратегічного планування підприємства в умовах воєнного стану // Матеріали XXIV Міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки». Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського,

2025. № 24. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/348139> (дата звернення: 10.03.2026).
7. Рудницька О. В., Комаровський А. А. Стратегічне управління підприємством як важлива складова системи менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-128> (дата звернення: 10.03.2026).
 8. Савченко С. М., Нікітін В. Г. Сутність та принципи стратегічного управління ефективністю діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.92> (дата звернення: 10.03.2026).
 9. Боковець В. В., Танасюк Б. А. Стратегічне управління та планування сучасним підприємством // Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024) : матеріали конференції. Вінниця : ВНТУ, 2024.URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/47350/21162.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 10.03.2026).
 10. Ковальов В. В., Дітковський Д. В. Сутність та принципи стратегічного управління підприємницькою діяльністю: теоретичний аспект. *Науковий вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2024. № 51. С. 29-37. DOI: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-51-4> (дата звернення: 11.03.2026).
 11. Довбня С. Б., Папуша І. В. Сутність стратегії підприємства та класифікація її видів. *Економічний вісник Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»*. 2023. № 2. С. 152-160. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2023/2/EV20232_152-160.pdf (дата звернення: 11.03.2026).
 12. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Virtus*. 2019. № 35. С. 267-270. URL:

- https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718325/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_.pdf (дата звернення: 11.03.2026).
13. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. №2. С. 289-296. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-289-296> (дата звернення: 11.03.2026).
 14. Стратегічне планування в системі стратегічного менеджменту : конспект лекцій (Тема 3) / Запорізький національний університет «Політехніка». Запоріжжя. URL: <https://bit.ly/4sr97Kv> (дата звернення: 11.03.2026).
 15. Сазонова С. В., Свисюк О. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2020. № 2. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.023540> (дата звернення: 11.03.2026).
 16. Ковтуненко Ю. В., Колісніченко Я. В. Методичні підходи щодо оцінювання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. № 2 (28). С. 35-41. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.02.2024.4> (дата звернення: 11.03.2026).
 17. Жалдак Г. П., Мамаджанов А. Р. Напрями та методи оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2022. № 22. С. 52-59. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.22.2022.259813> (дата звернення: 12.03.2026).
 18. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. Харків. 2020. 340 с. URL: <https://bit.ly/4tCj5cN> (дата звернення: 12.03.2026).
 19. Захарова Н. Ю. Підходи до формування й оцінки фінансової стійкості підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 307–315. DOI:

- <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-10-307-315> (дата звернення: 12.03.2026).
- 20.Кривіцька В. В., Несен Л. М. Інтегральна оцінка конкурентоспроможності підприємства альтернативного водозабезпечення. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.150> (дата звернення: 12.03.2026).
- 21.ТОВ «Молочна компанія «Галичина»: Офіційна сторінка. URL: <https://galychyna.com.ua/> (дата звернення: 13.03.2026).
- 22.ТОВ «Молочна компанія «Галичина»: Фінансові показники. URL: <https://opendatabot.ua/c/39685014> (дата звернення: 13.03.2026).
- 23.Фрум О. Л., Дідух С. М., Лобоцька Л. Л. Методичні підходи до ефективного планування стратегій прибутковості підприємства на основі методу моделювання сценаріїв. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 418-422. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-75> (дата звернення: 16.03.2026).
- 24.Дикань В. Л., Каличева Н. Є., Чорнобровка І. В. Забезпечення ефективності виробничих процесів підприємства: сучасні можливості та загрози. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 89. С. 97-105. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.89.330854> (дата звернення: 16.03.2026).
- 25.Веретенникова Г. Б., Томах В. В., Геращенко І. М. Планування та організація діяльності підприємства : навч. посіб. / Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 210 с. URL: <https://bit.ly/47R5DcJ> (дата звернення: 16.03.2026).
- 26.Гарастовська А., Петухова О. Формування маркетингових стратегій розвитку підприємств молочної галузі за допомогою SWOT-аналізу та PEST-аналізу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI:

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-56>

(дата звернення:

17.03.2026).

27. Пархуць Є. Стратегічне управління галузевою конкурентоспроможністю підприємств у цифрову епоху. *Економіка та суспільство*. 2024. № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-94> (дата звернення: 17.03.2026).

28. Євтушенко Н. О., Гурін Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства: теоретичний аспект. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2022. № 3-4. DOI: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2022.032328> (дата звернення: 17.03.2026).

29. Козловський В. О. Управління якістю продукції і комерції у сучасному виробництві. *Економіка і організація управління*. 2024. № 3(55). С. 62-71. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.3.7> (дата звернення: 17.03.2026).

30. Азаренков Г. Ф., Мельянова Л. В., Скрипник С. В. Стратегічне планування та аналіз в бухгалтерському обліку: управління досягненням фінансової стійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.8> (дата звернення: 18.03.2026).

31. Сливчук А., Другов О. Методологічні підходи до оптимізації бізнес-процесів виробничого підприємства на основі впровадження стратегій Lean та Six Sigma. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-27> (дата звернення: 18.03.2026).

32. Балдинюк В. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1> (дата звернення: 18.03.2026).

33. Кузьо Н. Є., Косар Н. С., Мельниченко І. І. Електронна комерція в Україні: сучасний стан, галузеві особливості та організаційні форми. *Маркетинг і цифрові технології*. 2021. Том 5. № 1. С. 27-41. DOI: <https://doi.org/10.15276/mdt.5.1.2021.3> (дата звернення: 19.03.2026).
34. Шендерівська Л., Батир А. Управління стратегічним розвитком малого підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-33> (дата звернення: 19.03.2026).

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансові показники ТОВ «Молочна компанія «Галичина»

Фінансові показники							
	Прогноз на 2026 рік	2025	2024	2023	2022	2021	2020
Дохід	7 954 041 859 ₪ +27.33%	6 246 627 000 ₪ +32.67%	4 708 241 000 ₪ +27.59%	3 690 164 000 ₪ +16.22%	3 175 091 000 ₪ +34.02%	2 369 061 000 ₪ +15.95%	2 043 262 000 ₪
Чистий прибуток		177 609 000 ₪	82 291 000 ₪	53 938 000 ₪	30 954 000 ₪	10 034 000 ₪	9 894 000 ₪
Рентабельність		2,84%	1,75%	1,46%	0,97%	0,42%	0,48%
Активи		2 260 901 000 ₪	1 832 999 000 ₪	1 288 656 000 ₪	1 360 879 000 ₪	805 165 000 ₪	666 918 000 ₪
Зобов'язання		1 265 866 000 ₪	1 147 106 000 ₪	673 029 000 ₪	838 961 000 ₪	738 667 000 ₪	633 514 000 ₪
Середня зарплата до оподаткування		21 908 ₪	15 883 ₪	11 035 ₪	7 299 ₪	6 494 ₪	—
Кількість працівників		1 892	1 589	1 483	1 479	1 473	—
Дохід на працівника		3 301 600 ₪	2 963 021 ₪	2 488 310 ₪	2 146 782 ₪	1 608 324 ₪	—