

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра
на тему: «Планування діяльності підприємства»

Виконав: студент 4 курсу, групи БА-41
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Бізнес-адміністрування»



Костянтин БЕЗВЕСІЛЬНИЙ



Керівник: к.е.н., доц. Світлана ПУСТОВГАР

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри
міжнародної економіки та менеджменту
Харківського національного економічного
університету імені Семена Кузнеця
Анастасія МАЛЮКІНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти бакалавр

Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійної програми «Бізнес-адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри

 Вікторія ТРЕТЯК
підпис ім'я, ПРІЗВИЩЕ

“16” вересня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Безвесільному Костянину Володимировичу

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Планування діяльності підприємства»

Керівник роботи: Пустовгар Світлана Анатоліївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

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

2. Строк подання студентом роботи 15 травня 2025 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити

1. Уточнити теоретичні засади планування діяльності підприємства.

2. Проаналізувати організацію процесу планування діяльності підприємства ТОВ «Сігнет-Центр».

3. Розробити пропозиції щодо удосконалення планування діяльності підприємства ТОВ «Сігнет-Центр».

4. План роботи

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

5. Дата видачі завдання «16» вересня 2024 року

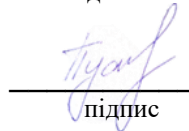
Студент



підпис

Костянтин БЕЗВЕСІЛЬНИЙ
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Світлана ПУСТОВГАР
ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Сутність планування діяльності підприємства	8
1.2 Види планування та підходи до його організації	21
1.3 Міжнародні тенденції організації процесу планування на підприємстві	34
Висновки за розділом 1	43
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»	45
2.1 Аналіз ринкового середовища функціонування ТОВ «Сігнет-Центр»	45
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Сігнет-Центр»	58
2.3 Оцінка ефективності планування діяльності ТОВ «Сігнет-Центр»	68
2.4 Пропозиції щодо удосконалення планування діяльності підприємства ТОВ «Сігнет-Центр»	81
Висновки за розділом 2	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	92
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність. Планування є одним з основних аспектів діяльності будь-якого підприємства. В сучасних умовах економічної, кліматичної та політичної нестабільності питання планування діяльності стає особливо значущим. Саме за допомогою планування налагоджується ефективне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання, що дозволяє досягти сталого розвитку в умовах крайньої невизначеності, досягти поставлених цілей, максимізувати прибутки та мінімізувати видатки.

У сучасних умовах нестабільності економічного середовища, зростаючої конкуренції та постійних глобальних економічних та політичних потрясінь суб'єкти господарювання стикаються з обставинами критичної невизначеності, де планування діяльності підприємства стає не просто інструментом досягнення мети, а виживання підприємства, в цілому. Саме ефективне планування дає змогу підприємствам забезпечувати сталий розвиток в умовах сучасності, підвищуючи свою ефективність та навіть досягаючи стратегічних і тактичних цілей. Особливої ваги набуває питання розроблення комплексних систем планування діяльності, які будуть враховувати усі фактори впливу для підприємств малого та середнього бізнесу, які є основою економіки України.

Впровадження господарської діяльності неможливе при відсутності планування. Планування забезпечує мінімізацію ризиків при прийнятті будь-якого управлінського рішення, а також зумовлює майбутню прибутковість підприємства. Таким чином планування стає основою, що визначає конкурентну спроможність підприємства та його розвиток.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання теоретичних та практичних аспектів планування діяльності підприємства широко висвітлені в роботах таких українських та іноземних вчених, як: О. В. Бойко, З. С. Варналій, О. А. Гарват, А. О. Гладкова, Л. Д. Глущенко, В. М. Гринько, Ю. Ю. Гурбик, В. А.

Євтушенко, О. Є. Кузьмін, Н. І. Костецька, М. М. Ільчук, В. І. Тарасюк, Б. Ю. Сомчинський, О. А. Шульга, А. В. Чмут, О. Г. Янковий, Р. Л. Мартін, Г. Г. Ельбанна, К. Кареська, Ф. Ніколс та інші. Але варто зауважити, незважаючи на значну кількість наукових праць, існує потреба у поглибленому дослідженні прикладних аспектів планування з урахуванням специфіки діяльності конкретних підприємств в умовах сучасної України.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних та практичних аспектів планування діяльності підприємства, розробка рекомендацій щодо його вдосконалення.

Для досягнення мети було вирішено наступні завдання:

- узагальнити сутність поняття планування діяльності підприємства;
- обґрунтувати переваги та недоліки підходів до планування діяльності підприємства;
- визначити сучасні міжнародні тенденції організації процесу планування на підприємстві;
- охарактеризувати ринкове середовище функціонування ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР», як передумову для подальшого вивчення організації процесу планування на підприємстві;
- оцінити фінансовий стан ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»;
- визначити сильні та слабкі місця у плануванні діяльності ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»;
- розробити пропозиції щодо удосконалення планування діяльності підприємства ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР».

Об'єкт дослідження – процес планування діяльності підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та прикладні аспекти планування діяльності підприємства, а також його удосконалення з урахуванням досвіду міжнародних практик.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи для опису теоретичних засад: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення та порівняння. При дослідженні практичних аспектів планування були використані

наступні методи: метод статистичного аналізу, логічний метод, метод аналізу ієрархії та структури підприємства, метод експертного оцінювання. Для формування рекомендації щодо удосконалення процесу планування діяльності підприємства були використані методи індукції та дедукції.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження виступають нормативні та законодавчі акти, які регулюють діяльність підприємств, фінансова звітність підприємства та результати аудиторської перевірки підприємства, підручники, навчальні посібники, наукові статті, іноземний та вітчизняний досвід діяльності підприємств, а також статистична інформація міжнародних організацій.

Практичне значення дослідження. Запропоновані заходи з удосконалення процесу планування можуть бути використані ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР» для підвищення ефективності своєї діяльності, прийняття стратегічних і тактичних рішень, оптимізації використання ресурсів та максимізації прибутку.

Апробація отриманих результатів. Опубліковано статтю на тему «Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством» у фаховому журналі «Економіка та суспільство».

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Робота містить 91 сторінку основного тексту, 13 таблиць, 9 рисунків, 4 додатки, список використаної літератури із 74 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність планування діяльності підприємства

Планування є невід'ємною частиною діяльності будь-якої сучасної організації, як й управління в цілому. В сучасному світі планування є, фактично, єдиним шляхом досягнення будь-якої мети. Саме дії суб'єктів господарювання визначають їхнє майбутнє, й планування допомагає оптимізувати роботу підприємства, ефективно розподіливши ресурси та мінімізувавши ризики. Що станом на зараз є життєво необхідним для виживання підприємств в сьогоденні. [19, 20, 21, 22, 39]

Для початку згадаємо основи менеджменту в цілому, щоб окреслити значущість планування, як елементу діяльності менеджера. Після цього перейдемо до самого визначення цього поняття з оглядом на сучасність, представимо його складові, методи й підходи у плануванні, щоб в результаті узагальнити це поняття. Й в кінці цього підрозділу проаналізуємо сучасний стан світу, щоб зазначити актуальність планування для організованої діяльності у всьому світі. [15, 38, 44]

В чому полягає сутність діяльності менеджера на підприємстві? На це питання відповів в свій час Анрі Файоль у своїй роботі «General and Industrial Management» [57]. Він визначив п'ять основних функцій, які виконує менеджер на підприємстві. Це звучить так: «Therefore I adopted the following definition: To manage is to forecast and plan, to organize, to command, to coordinate and to control. To foresee and provide means examining the future and drawing up the plan of action. To organize means building up the dual structure, material and human, of the undertaking. To command means maintaining activity

among the personnel. To co-ordinate means binding together, unifying and harmonizing all activity and effort. To control means seeing that everything occurs in conformity with established rule and expressed command» (Переклад: Тому я адаптував наступне визначення: Керувати - це прогнозувати й планувати, організовувати, командувати, координувати і контролювати. Передбачати й забезпечувати означає вивчати майбутнє та складати план дій. Організовувати означає створювати подвійну структуру, матеріальну та людську, для виконання завдання. Командувати означає підтримувати активність серед персоналу. Координувати означає пов'язувати, об'єднувати й гармонізувати всі дії та зусилля. Контролювати означає стежити за тим, щоб усе відбувалося відповідно до встановлених правил і відданих наказів»). Іншими словами, Анрі Файоль приставляє нам узагальнене визначення діяльності менеджера

Відповідно до його думки основними функціями менеджера є – прогнозування, планування, організація, командування, координація та контроль. В його розумінні прогнозування та планування є основою, яка представляє собою розробку плану дій на основі аналізу й прогнозованого майбутнього. Як ми знаємо, в сучасному менеджменті нерідко доповнюють ідею Файоля, додаючи ще такі функції, як – облік, аналіз, стимулювання та вмотивування, що є деталізацією слів Анрі Файоля щодо прогнозування та планування й імплементацією погляду школи людських відносин. Зокрема ідей таких дослідників, як Елтон Мейо, Мері Паркер Фоллетт та інших. [59, 60, 61]

Відповідно до досліджень двадцятого століття та сучасного підходу в управлінні сучасне бачення менеджменту полягає у наступних функціях: облік; аналіз; прогнозування; планування; організація; командування; координація; контроль; стимулювання та вмотивування (рис. 1.1). Отже, як ми можемо побачити, планування є однією з основ управління, в цілому й відіграє суттєву роль у діяльності будь-якого підприємства. [19, 20, 22, 23, 44]

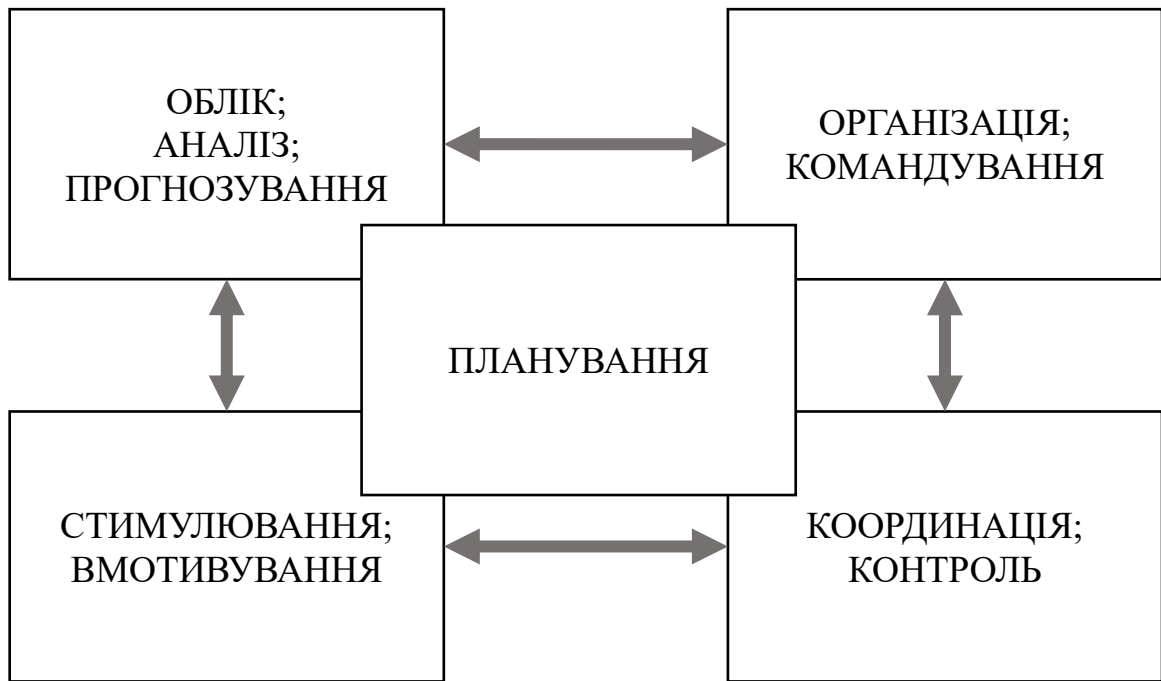


Рисунок 1.1 – Функції менеджменту відповідно до теорій менеджменту

Джерело: побудовано автором на основі теорії Анрі Файлоя та сучасних теорій менеджменту [21, 20, 23, 56, 60]

Визначивши роль планування для управлінців, перейдемо до самого дослідження цієї функції менеджменту, щоб зрозуміти її сутність. Почнемо з того, що планування є доволі широким поняттям. Для того, щоб його зрозуміти, потрібно звернутися до визначення самого поняття «план», яке є основою планування. Після чого перейдемо до аналізу відомих нам визначень цього терміну. За допомогою цього аналізу, ми зможемо зрозуміти елементи, види та підходи у плануванні, що надасть нам можливість виявити те, чим саме є планування й як воно застосовується у діяльності підприємства. Для цього розглянемо визначення, які вже є в інших роботах, підручниках та статтях інших науковців, які також досліджували теоретичні засади цього питання. [1, 2, 8, 19, 20, 23, 24, 29]

Що є взагалі «планом» у менеджменті й звідки пішло це поняття. Саме слово «план» пішло від латинського слова «planum», в перекладі «площина». Спочатку цей термін використовувався у геометрії та створення креслень для механізмів та будівель й тільки через деякий час набув сучасного значення

певного переліку дій. Щодо самого визначення терміну «план» то одне з них звучить наступним чином: «План – це кількісне відображення цілей та розробка шляхів їх досягнення.» В цьому визначенні окреслені головні ознаки плану: мета, яка має певний вимірний характер та процес розробки шляхів, які спроможні нас привести до цієї мети. [9, 21, 36]

Також доцільно розглянути й визначення терміну «план підприємства»: «План підприємства – це завчасно розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, збалансовану взаємодію ресурсів, обсяг, методи, послідовність і строки виконання робіт по виробництву і реалізації продукції або наданню послуг.» Це визначення в точності й детально описує сутність плану, а також й його елементи, які характерні саме підприємницькому плану, яке стосується саме реалізації його діяльності й управлінських рішень. [2, 18, 22, 24, 28]

Отже, підсумувавши усі визначення, можна сформулювати певне розуміння, що є безпосередньо планом. План – це попередньо розроблений комплекс управлінських рішень та дій, які спрямовані на досягнення вимірної мети.

Тепер перейдемо до самого терміну «планування». Для цього було зібрано визначення різних науковців та дослідників, які було надано раніше (табл. 1.1). На основі цих визначень проведено аналіз для виявлення сутності поняття «планування». Для зручності подальшого аналізу, знайдені визначення цього поняття були представлені у вигляді таблиці, що надана нижче.

Таблиця 1.1 – Трактуювання сутності поняття «планування»

№	Автор	Визначення
1	2	3
1	Михайленко О.Ф. [19]	Планування є органічною складовою процесу управління, що задає напрямки й параметри майбутнього розвитку підприємства. Планування діяльності підприємства в широкому сенсі передбачає комплексний розгляд низки виробничо-господарських, організаційно-управлінських, фінансово-економічних та багатьох інших проблем, що дає підстави вважати його основою всієї економічної системи господарювання на підприємстві.

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
2	Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. [9]	Планування – одна із складових управління, що полягає в розробці планів і їх реалізації. Планами визначаються основні показники розвитку економічної системи, способи їх досягнення.
3	Кузьмін О.Є. [22]	Планування передбачає розроблення цілей і завдань, визначення найкращих методів і способів реалізації планів для досягнення поставлених цілей.
4	Чендлера А. [52]	Це системна діяльність, яка визначає, коли, як і хто виконуватиме окрему робочу дію. Насправді, планування — це процес, який застосовують менеджери для визначення та вибору відповідних цілей і напрямків дій для організації.
5	Шебליкіна І.О., Грибова Д.В [11]	Планування – це вид управлінської діяльності, що визначає перспективу й майбутній стан організації, шляхи й способи його досягнення.
6	Іващенко М.М. [16]	Планування – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо їх досягнення
7	Сліпко В.О. [4]	Планування – головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення щодо роботи: як, кому і коли її виконувати.
8	Террі Д. Р. [19]	Планування — це відбір і взаємозв'язок фактів, а також створення та використання припущень щодо майбутнього для уявлення та формалізації запланованих дій, які, як вважається, необхідні для досягнення бажаних результатів.

Джерело: побудовано автором на основі визначень поняття «планування» різних дослідників [4, 9, 11, 16, 19, 22, 52]

Отже, в результаті аналізу, ми можемо знов побачити, що планування як функція менеджменту посідає ключове місце в системі управлінських процесів, що підтверджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Аналіз поданих визначень дозволяє глибше розкрити сутність цього поняття, а також виявити його основні функціональні характеристики та структурні елементи, що є критично важливими для подальшого дослідження організаційної діяльності підприємства. [9, 22, 24, 25, 55]

Так, О.Ф. Михайленко трактує планування як органічну складову управління, підкреслюючи його системоутворюючий характер. У фокусі уваги

автора — функціональне значення планування для розвитку підприємства. Він акцентує, що саме планування визначає вектори майбутнього розвитку та забезпечує комплексне охоплення широкого спектра управлінських завдань, включаючи виробничо-господарські, фінансово-економічні й організаційні аспекти. Такий підхід демонструє стратегічну спрямованість планування як засобу формування логіки й послідовності дій усієї економічної системи підприємства. [19]

Визначення С.М. Гончарова та Н.Б. Кушнір конкретизує зміст планування як процесу розробки та реалізації планів, що орієнтовані на встановлення основних показників розвитку економічної системи. Авторами чітко підкреслено причинно-наслідковий зв'язок між планами та шляхами досягнення заданих орієнтирів. Це надає визначенню прикладного характеру й підкреслює роль планування як інструменту впливу на ефективність управлінської діяльності. [9]

Кузьмін О.Є., у свою чергу, посилює акцент на результативності процесу планування, розглядаючи його як послідовність дій, що спрямовані на розроблення цілей, завдань і визначення оптимальних способів їх досягнення. У цьому визначенні виявляється логічна структура планування: від постановки мети — до вибору конкретних управлінських дій. [22, 23, 24, 25]

Погляд Чендлера А. наближає процес планування до управлінської практики. Автор підкреслює, що планування — це процес, який визначає, хто, коли і як виконуватиме певні дії. Такий підхід виявляє операційну сутність планування та його тісний зв'язок із координацією організаційних ресурсів. У цьому контексті планування постає не лише як стратегічний, але й як операційний механізм управління. [52]

Шебликіна І.О. та Грибова Д.В. визначають планування як вид управлінської діяльності, що орієнтований на формування бажаного майбутнього стану організації та розробку шляхів його досягнення. Авторки вказують на перспективний характер планування та на його здатність формувати довгострокову траєкторію розвитку організаційної системи. [11, 15]

Іващенко М.М. описує планування як процес визначення цілей і прийняття рішень щодо їх досягнення. Його підхід дозволяє виокремити планування як раціональну управлінську діяльність, що базується на аналізі альтернатив і виборі найефективніших рішень. [16]

Сліпко В.О. виділяє планування як провідну функцію менеджменту. Автор розглядає його крізь призму прогнозування, формування цілей, стратегій і завдань, а також прийняття рішень щодо виконання робіт у чітко визначених параметрах: хто, коли і як. У цьому визначенні інтегруються як стратегічні, так і тактичні елементи планування. [4]

Значне концептуальне наповнення містить визначення Террі Д.Р. На думку автора, планування — це процес відбору фактів, їх логічного поєднання, формування припущень щодо майбутнього та подальшої формалізації дій. У такому баченні планування виходить за межі технічної функції, набуваючи ознак прогностичної й аналітичної діяльності. [19]

Узагальнюючи всі визначення, можна дійти висновку, що планування в управлінні — це системний та логічно впорядкований процес формування цілей підприємства, оцінки зовнішніх та внутрішніх чинників, вибору способів реалізації поставлених завдань, розподілу ресурсів, визначення виконавців і часових меж діяльності. Його сутнісні характеристики охоплюють цілеспрямованість, аналітичність, прогнозованість, послідовність та результативність. Таким чином, планування є не лише відправною точкою управлінського циклу, але й основою для здійснення інших функцій менеджменту — організації, командування, вмотивування, стимулювання, координування та контролю, базуючись на результатах аналізу та прогнозування, що були проведені на основі зібраних даних системою обліку. [19, 20, 22, 23, 24, 25]

Планування є центральною і базовою функцією менеджменту, що багато в чому визначає успіх будь-якого управлінського рішення. Це зумовлено тим, що саме на етапі планування ухвалюються рішення, які задають напрям реалізації всіх інших функцій менеджменту. Таким чином, без чіткого

розуміння складу і сутності функцій самого планування як процесу, неможливо ефективно досліджувати та вдосконалювати управлінські процеси. Виділення цих функцій дозволить побачити, з яких ключових елементів складається планування, і як кожен з них практично впливає на ефективність управлінських рішень, використання ресурсів та мінімізацію невизначеності у діяльності підприємства. Визначення основних функцій процесу планування також створює методологічну основу для аналізу управлінських дій та розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності планування в подальшій роботі. [1, 2, 19, 22, 23, 36, 44]

Тепер виділимо безпосередньо основні функції планування. У науковій літературі до основних функцій планування в управлінні підприємством належать наступні (без поділу за видами планів) (рис. 1.2):

- встановлення мети підприємства;
- аналіз та прогнозування умов майбутнього (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища);
- моделювання варіантів та параметрів планових рішень (розробка стратегії);
- програмування – розробка системи конкретних заходів (плану) для досягнення поставлених цілей (розробка плану). [19, 23, 36]

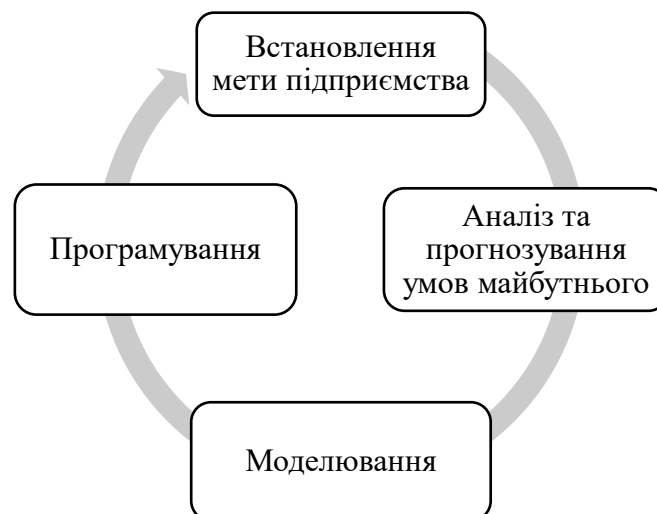


Рисунок 1.2 – Основні функції планування як процесу

Джерело: побудовано автором на основі [19, 20, 22, 23, 24, 36, 44]

Розглянемо кожну функцію окремо, щоб окреслити більш чітко сам механізм планування й визначити особливості кожної з функцій. Це дозволить в подальшому визначити елементи або етапи процесу планування. Щоб використати цей аналіз для оцінки ефективності різних методів його практичного застосування. [19, 20, 22, 24, 36]

Почнемо з встановлення мети підприємства. Визначення цілей є початковою та визначальною функцією планування. Під час опрацювання цієї функції керівництво формулює місію й ключові цілі підприємства, що дає відповідь на питання, чого саме прагне досягти організація. Сутність планування фактично полягає у постановці чітких, економічно обґрунтованих цілей та шляхів їх досягнення. У процесі планування визначаються основні напрямки розвитку підприємства, показники бажаного стану (обсяги виробництва, частка ринку, фінансові результати, тощо) та контрольні орієнтири, за якими оцінюватимуть ефективність впровадження управлінських рішень та ефективність самого плану. Встановлення мети забезпечує підприємству єдине смислове підґрунтя подальшої роботи: об'єднує колектив навколо спільної візії та спрямовує всі зусилля в одному напрямку, створюючи ефект синергії. Важливо зауважити, що чітко сформульовані цілі слугують базою для прийняття подальших управлінських рішень й координації усієї роботи, а також дозволяють керівництву вимірювати прогрес та своєчасно виявляти помилки у функціонуванні підприємства або його відділів. За допомогою цілей менеджери можуть перевести організацію з нинішнього стану до встановленого, як мету стану, який буде відповідати потрібним критеріям. Визначення системи цілей є настільки важливим, що класичне визначення стратегії фактично збігається з процесом формування мети та планування. Так, наприклад, А. Чендлер описував стратегію як встановлення основних довгострокових цілей та завдань підприємства та визначення курсу дій і розподілу ресурсів для їх досягнення. Таким чином, функція встановлення мети закладає фундамент всієї подальшої

управлінської діяльності, окреслюючи бажаний результат та межі для інших функцій. [19, 20, 22, 24, 36, 52]

Аналітика та прогнозування. Прогнозування та аналіз як функції планування полягають у науковому обґрунтовані та передбачувані майбутніх умов, тенденцій розвитку та ризиків, що можуть вплинути на діяльність підприємства, а також визначають ступінь досяжності встановленої раніше мети. Плануючи наперед, менеджери аналізують інформацію про зовнішнє середовище (ринковий попит, конкуренцію, економічні тенденції, ціни, політичні та юридичні аспекти) та внутрішній потенціал фірми, щоб скласти обґрунтовані прогнози щодо можливих сценаріїв розвитку, які в свою чергу засновані на аналізі вже наявних історичних даних. Прогнозування та аналіз охоплюють оцінку як сприятливих можливостей, так і загроз для підприємства у майбутньому. Враховуючи усе вище сказане, можна з впевненістю зазначити, що ефективне планування неможливе без якісного прогнозування та аналізу. Це зумовлено тим, що саме аналіз та прогнозування можуть виявити потенційні ризики та можливості, ще до їх виникнення, що може призвести до корегування мети та перерозподілені наявних ресурсів. Наприклад, ще на етапі планування виробничої програми фірма прогнозує попит на свою продукцію та динаміку цін за допомогою попереднього аналізу цих даних, що дозволяє уникнути перевищення пропозиції над попитом або навпаки дефіциту. Як можна побачити, передбачення можливих змін дає змогу керівникам підготувати альтернативні варіанти дій та завчасно скоригувати свої дії, мінімізувавши при цьому невизначеність. У практичному значенні функція прогнозування суттєво знижує ризик управлінських рішень. Таким чином, ми можемо дійти висновку, що прогнозування та аналіз забезпечують плануванню наукову обґрунтованість та підвищують здатність підприємства адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. [1, 2, 19, 22, 23, 24, 36, 44]

Тепер перейдемо до третьої функції планування, а саме моделювання. Моделювання (або тестування) у контексті процесу планування – це побудова та оцінка моделей розвитку самого підприємства, які допомагають оцінити

різні альтернативи досягнення поставлених цілей на основі наявних у підприємства ресурсів. Іншими словами, моделювання означає проектування варіантів планових рішень та перевірку їх наслідків, що є продовженням функції прогнозування, але на відміну спрямоване на внутрішнє середовище й саму фірму.

У процесі моделювання керівники та аналітики використовують економіко-математичні методи, фінансові розрахунки, сценарний аналіз та інші інструменти для вибору оптимального плану дій. Застосування моделей дозволяє порівняти декілька можливих шляхів розвитку підприємства, врахувати різноманітні фактори впливу й знайти найбільш ефективні варіанти досягнення встановленої раніше мети. Наприклад, моделювання може включати розрахунок різних сценаріїв бюджету або прогнозних балансів підприємства при зміні ринкових умов, які були визначенні під час прогнозування, а також оптимізацію виробничої програми за допомогою математичних моделей. Науковці підкреслюють, що подальше вдосконалення планування тісно пов'язане із застосуванням методів моделювання для пошуку оптимальних планових показників, іншими словами, контрольних орієнтирів.

Практичне значення цієї функції полягає в тому, що моделювання дає можливість експериментувати з планом без ризику для реального бізнесу, виявити слабкі місця або сумнівні моменти у запланованих управлінських рішеннях та кількісно обґрунтувати вибір того чи іншого варіанту набору управлінських рішень. При цьому отримані в результаті моделювання дані слугують основою для прийняття плану дій керівництвом підприємства або організації. В цілому моделювання підвищує якість та реалістичність планів, оскільки спирається на аналіз даних та дозволяє мінімізувати суб'єктивні помилки при плануванні складних систем. [1, 19, 20, 22, 23, 24, 36, 44, 50]

Програмування – ключова функція планування, що полягає у формуванні конкретного плану дій для реалізації поставлених цілей. На цьому етапі узагальнюються результати попередніх функцій (цілеутворення, прогнозування та аналізу, а також моделювання) та розробляється офіційний

план – система взаємопов’язаних завдань, заходів та рішень, об’єднаних спільною метою. Інакше кажучи, програмування перетворює обрану стратегію на чіткий «план» для підприємства, що представляється у вигляді документу. У процесі програмування визначається склад конкретних заходів (що саме треба зробити), відповідальні особи (хто робитиме), необхідні ресурси (матеріальні та фінансові), строки та послідовність виконання робіт (коли й в якому порядку). Результатом цієї функції є затверджений план (або комплекс планів) – наприклад, бізнес-план, стратегічний план розвитку, оперативний виробничий план, бюджет, тощо залежно від часового горизонту й сфери застосування планування. Якісно розроблений план має низку важливих практичних переваг. [2, 19, 20, 22, 29, 36]

По-перше, він встановлює чіткі орієнтири для менеджменту та персоналу, що саме слід виконувати, як саме, тим самим забезпечує координацію зусиль різних підрозділів. Ці орієнтири засновується на тих, що були виставлені ще підчас реалізації інших функцій планування та які були відкориговані відповідно до аналізу та прогнозу, а також результатів тестування (моделювання). Планування через систему планових завдань чітко розмежовує обов’язки та відповідальність працівників за виконання визначених цілей, запобігаючи дублюванню чи неузгодженості дій. [19, 22, 24, 36]

По-друге, план слугує базою для наступної функції менеджменту – контролю, оскільки задані планові показники дозволяють об’єктивно оцінювати результати та ефективність діяльності. [24, 25, 44]

По-третє, програмування робить можливим раціональний розподіл ресурсів між завданнями та їх ефективне використання, адже ресурси закріплюються за конкретними заходами згідно з пріоритетами плану. Важливо й те, що на етапі програмування передбачається необхідний запас гнучкості – у план можуть бути закладені альтернативні сценарії чи резерви, що дозволить підприємству швидше реагувати на зміни. [1, 19, 20, 23, 36, 54]

У підсумку функція програмування завершує цикл планування, переводячи наміри у формалізований документ, який спрямовує повсякденні управлінські рішення. Саме завдяки налагодженій плановій дисципліні підприємство здатне стабільно розвиватися. Варто згадати, що дослідження показують, що ігнорування або некомпетентне здійснення планування призводить до значних втрат та кризових ситуацій у бізнесі. Отже, практичне значення програмування полягає у тому, що воно перетворює візію та прогнози на конкретні дії, забезпечуючи упорядкованість, підзвітність та результативність роботи підприємства на шляху до поставлених цілей. [2, 19, 24, 36, 54]

Так підсумовуючи все вище сказане, можна виділити основні складові, планування, як процесу та усіх його функцій, деталізуючи попереднє визначення функцій планування. Основними складовими процесу планування та його функцій є:

1. Встановлення мети підприємства:

- Мета;
- Місія;
- Візія;
- Критерії мети.

2. Аналіз та прогнозування:

- Аналіз та прогнозування зовнішнього середовища;
- Аналіз та прогнозування внутрішнього середовища;
- Оцінка ризиків та можливостей;
- Оцінка досяжності встановленої мети;
- Коригування мети та її критеріїв.

3. Моделювання:

- Розробка моделей (стратегій досягнення мети);
- Оцінка та порівняння моделей;
- Коригування моделей та обрання найефективнішої моделі.

4. Програмування:

- План дій розподілених у часі;
- Відповідальні особи;
- Розподіл ресурсів;
- Підготовка альтернативних сценаріїв;
- Впровадження системи контролю.

Потрібно зауважити, що тут представлені елементи планування, як процесу, який може адаптуватися в залежності від сфери застосування та виду самого плану. Тобто, це узагальнене відображення структури процесу планування та його складових, яке розроблено в результаті аналізу ряду визначень та наукових робіт дослідників.

1.2 Види планування та підходи до його організації

Загалом види планування, як було згадано раніше, поділяють за часовим горизонтом або за рівнями їх застосування. Саме їх ми й розглянемо для подальшої роботи. Планування поділяють на три основні види:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- операційне планування.

Розглянемо кожен вид планування окремо, щоб зрозуміти їх відмінність та сформулювати уявлення про кожен з них. Аналіз та опис видів проведемо відповідно до рівня планування та часових рамок застосування: від найдовшого охоплення у часі до найкоротшого. [2, 19, 20, 22, 24, 25]

Стратегічне планування. Стратегічне планування – це процес довгострокового планування, що охоплює перспективу декількох років (зазвичай 3–5 років та навіть більше). Воно здійснюється в масштабах всієї

організації вищим керівництвом та визначає загальну місію та довгострокові цілі підприємства. Під час стратегічного планування аналізуються зовнішні можливості та загрози, а також сильні та слабкі сторони організації; на основі цього формується стратегія позиціонування компанії у зовнішньому середовищі для досягнення конкурентних переваг. В результаті стратегічне планування встановлює напрями розвитку та пріоритети на тривалу перспективу, забезпечуючи відповідність діяльності організації її місії та візії. Цілі стратегічного планування зазвичай мають широкий характер – вони визначають бажаний стан організації в майбутньому (наприклад, завоювання певної частки ринку, розвиток нових продуктів чи технологій, тощо) і окреслюють шляхи довгострокового зростання. [8, , 14, 19, 20, 22, 30, 42]

Тактичне планування в свою чергу є середньостроковим та покликане деталізувати шляхи реалізації стратегії. Порівняно зі стратегічним, тактичне планування має коротший часовий горизонт – як правило, від 1 до 3 років. Воно фокусується на конкретних заходах та проектах, необхідних для досягнення стратегічних цілей у визначені терміни та критерії. Тактичні плани встановлюються, як правило, керівниками середньої ланки й служать зв'язуючою ланкою між загальною стратегією та повсякденною операційною діяльністю. Цілі тактичного планування більш конкретні та вимірювані: вони підтримують виконання стратегічних цілей, розбиваючи їх на складові. Тактичне планування забезпечує узгодженість дій різних підрозділів зі стратегією та дозволяє швидко коригувати середньострокові завдання у разі змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі. [2, 8, 19, 20, 22, 24, 30, 36]

Тепер перейдемо до третього рівня планування. Операційне або оперативне планування охоплює короткостроковий період – до одного року, іноді менше (квартал, місяць, тиждень, доба). Воно деталізує поточні завдання та кроки дій, необхідні для реалізації тактичних та стратегічних планів на низькому рівні. Операційні плани розробляються керівниками нижчої ланки для окремих підрозділів, проектів або процесів та містять конкретні заходи, графіки, ресурси та відповідальних осіб. Основна увага приділяється

ефективному використанню ресурсів у щоденній діяльності та забезпеченню безперервного виконання намічених завдань. Цілі операційного планування є вузькими та чітко визначеними – наприклад, випуск певної кількості продукції за місяць, виконання плану продажів за квартал, дотримання розкладу виробництва та таке інше. Найголовніше, що операційне планування забезпечує зв'язок стратегії з щоденною роботою: через нього стратегічні й тактичні рішення перетворюються на конкретні дії, контрольовані показники та оперативні інструкції для виконавців. [2, 8, 19, 20, 22, 24, 25, 30]

На основі проведеного дослідження побудовано схему реалізації видів планування (рис. 1.3).

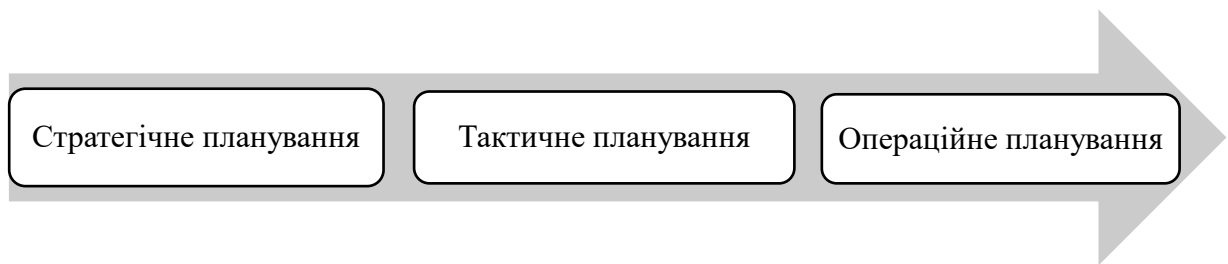


Рисунок 1.3 – Схема реалізації видів планування

Джерело: побудовано автором на основі визначень поняття «планування» різних дослідників [2, 8, 13, 14, 19, 20, 22, 24, 25, 30, 36]

Описавши види планування перейдемо до визначення відмінностей між ними, щоб більш чітко розмежувати їх. Це потрібно для формування розуміння їх складових, щоб потім мати можливість для застосовувати різні підходи планування. [19, 20, 22, 24, 25, 36]

Стратегічне, тактичне та операційне планування розрізняються за масштабом, змістом, горизонтами та ступенем деталізації. Стратегічне планування найбільш загальне й довгострокове, воно визначає «що робити» в глобальному вимірі. Тактичне ж планування конкретизує «як виконувати стратегію» в середньостроковій перспективі. Операційне планування в свою чергу відповідає на питання «що робити сьогодні», фокусуючись на негайному виконанні завдань. Часові рамки суттєво різняться, це й є головна їх

відмінність: стратегічні плани охоплюють роки, тактичні – місяці чи кілька років, операційні ж плани – дні, тижні, максимум до одного року. Також відрізняються й ступені невизначеності: стратегічні рішення приймаються в умовах високої невизначеності та ризику (через довгий часовий горизонт), тоді як операційні – у відносно визначеному середовищі повсякденної діяльності. [2, 8, 13, 14, 19, 20, 22, 24, 25, 30, 36]

Для зручності при подальшій роботі та більш чіткого відображення сутності видів планування представимо також таблицю, де узагальнено та структуровано відмінності видів планування (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Відмінності видів планування

Характеристика	Стратегічне планування	Тактичне планування	Оперативне планування
Мета	Досягнення місії та стратегічних цілей	Реалізація практичних завдань для досягнення цілей	Ефективне використання ресурсів в короткому періоді
Рівень планування	Вищий	Середній	Нижчий
Період планування	3-5 або більше років	1-3 роки	Період до 1 року
Визначеність рішень	Узагальнене, не конкретизоване	Більш визначені з прив'язкою до підрозділів	Чітко визначені з розподілом відповідальності та дій
Невизначеність	Висока	Середня	Низька
Інформаційне забезпечення	Інформація зовнішнього середовища	Інформація внутрішнього та зовнішнього середовищ	Інформація внутрішнього середовища
Спрямованість на	Всі аспекти діяльності	Вибрані функціональні напрямки	Конкретне виробництво, чи дії
Виявлення результатів	Через роки	У середньостроковій перспективі	Майже миттєво

Джерело: побудовано автором на основі визначень поняття «планування» різних дослідників [2, 8, 13, 14, 19, 20, 22, 24, 25, 30, 36]

Проаналізувавши усе вище сказане, ми можемо з упевненістю сказати, що таким чином, ці три рівні планування утворюють ієрархію: стратегічні

плани задають напрям, тактичні плани забезпечують спосіб руху в цьому напрямі, а операційні плани – безпосереднє втілення руху (рис. 1.4).

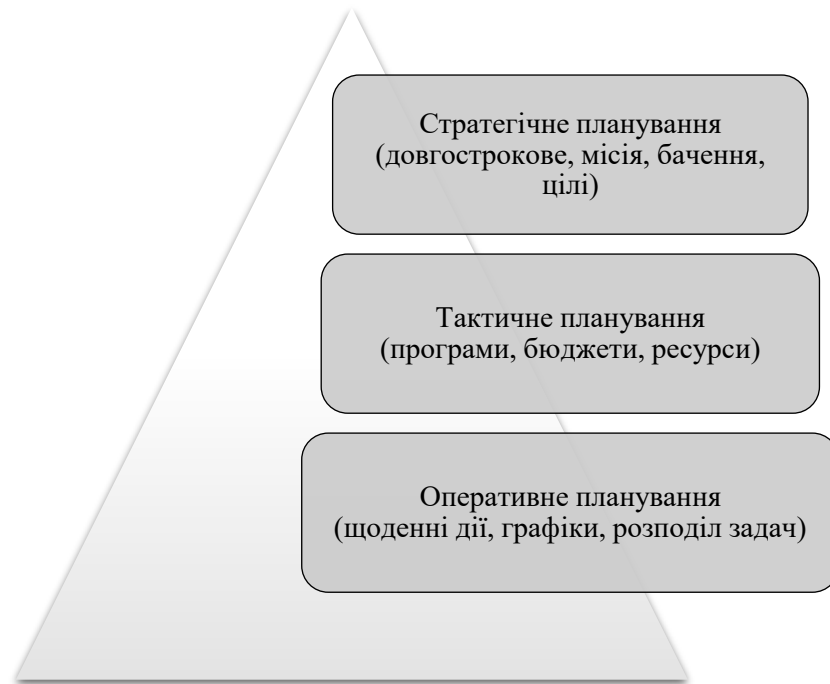


Рисунок 1.4 – Піраміда рівнів планування на підприємстві

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [19, 23, 25, 30, 36]

Визначивши основні види планування, перейдемо до аналізу підходів їх реалізації. Це потрібно для формування розуміння того, як процес планування переходить від теорії до практики та яким чином планування впливає на стан підприємства, які інструменти задіює та який механізм. Кожен з них має свої особливості, переваги та сфери застосування, що дозволяє гнучко адаптувати систему планування до динамічних змін зовнішнього середовища. У подальшій роботі буде розглянуто такі підходи до планування:

- традиційне (класичне) планування;
- адаптивне планування;
- сценарне планування;
- контингентне (резервне) планування;
- інкрементальне планування;
- agile-планування.

Після узагальнення ключових підходів до планування, доцільно перейти до їх детального аналізу з урахуванням сучасних умов господарювання. Кожен із зазначених підходів має свою логіку, інструментарій та практичну цінність, які варто розкрити глибше. Розгляд їхньої сутності, переваг та недоліків дозволить сформулювати цілісне уявлення про можливості їх використання в різних організаційних контекстах й забезпечить теоретичну основу для подальших практичних рекомендацій у дипломному дослідженні.

Перш за все ми маємо дослідити традиційне планування, як основу та найперший підхід у плануванні. Традиційний підхід або класичний підхід до управлінського планування, передбачає розробку стабільного, чіткого та послідовного плану дій на заданий період. Такий план зазвичай створюється на основі глибокого аналізу наявної ситуації й будується з припущенням відносної передбачуваності зовнішнього середовища. Основна ідея традиційного планування полягає в тому, щоб заздалегідь визначити цілі, завдання, ресурси та часові рамки їх досягнення, а потім діяти відповідно до цього зафіксованого плану. [19, 20, 22, 23, 24, 25, 29, 39, 44]

Сутність традиційного планування полягає у прагненні створити якомога детальніший стратегічний або оперативний план, який слугує орієнтиром для всієї організації. Такий план зазвичай поділяється на етапи, має чіткі показники ефективності (KPI), визначених відповідальних осіб та детальний графік виконання. Підхід широко застосовується в організаціях з чіткою структурою, в умовах відносно сталого середовища, коли високий рівень передбачуваності дозволяє діяти впевнено без частих коригувань. [20, 22, 24, 25, 30, 36, 44]

Перевагами традиційного планування є структурованість, стабільність та можливість точного розподілу ресурсів. Воно дозволяє організаціям координувати дії багатьох підрозділів, формалізувати систему контролю та звітності, а також забезпечити підзвітність виконавців. Завдяки своїй передбачуваності традиційне планування добре підходить для виробничих

підприємств, державних структур, освітніх установ та інших організацій, де ключове значення мають сталі процеси. [19, 20, 22, 24, 36, 44]

Однак недоліком цього підходу є низька гнучкість. У разі зміни зовнішніх умов (наприклад, ринкової кон'юнктури або законодавства) такий план швидко втрачає актуальність та потребує повного перегляду. У сучасному динамічному середовищі це може знизити ефективність організації, адже сліпе дотримання застарілого плану іноді призводить до втрати конкурентних переваг. Саме тому сьогодні традиційне планування часто доповнюється адаптивними або гнучкими підходами, які дозволяють організаціям оперативно реагувати на зміни, не втрачаючи при цьому стратегічного напрямку свого розвитку. [22, 23, 39, 42, 44, 48]

Розглянемо тепер адаптивне планування. Адаптивне планування -це підхід до планування, що ґрунтується на постійній адаптації планів до змін у середовищі. Сутність адаптивного планування полягає в аналізі змін зовнішнього середовища та відповідному коригуванні алгоритму планових дій підприємства під нові умови ринку. Такий підхід спрямований на підвищення гнучкості управління та здатності організації реагувати на зміни. Адаптивне планування визначають, як спосіб реагування на турбулентне середовище. Цей підхід планування мінімізує невизначеність й пов'язані з плануванням ризики шляхом постійного переоцінювання ситуації та перегляду планів на кожному етапі планового циклу. На практиці це означає, що замість суворого та чіткого плану організація регулярно переглядає свої цілі й рішення щодо їх досягнення, враховуючи актуальні дані та прогнози. [38, 39, 42, 45, 48, 49, 50]

Особливості застосування адаптивного планування полягають наступному. Адаптивне планування працює найефективніше у динамічному, нестабільному середовищі, де початкові плани швидко застарівають. Наприклад, в умовах швидких технологічних змін або дуже динамічних економічних змін компанія, що застосовує адаптивний підхід у плануванні, буде переглядати свої плани циклічно (щоквартально, щомісячно), при цьому

вносячи корективи у відповідь на нові обставини (зміни ринку, дії конкурентів, зміни у законодавстві та таке інше). [38, 39, 42, 45, 48, 49, 50, 53, 54]

Перевагою ж застосування адаптивного планування є підвищення стійкості організації. Таким чином, організація створює механізм, який створює можливість до трансформацій й робить її менш вразливою до несподіваних подій. Водночас адаптивне планування вимагає налагодженого моніторингу середовища, швидкого прийняття рішень та особливої корпоративної культури, що спрямована на гнучкість персоналу та його адаптації до швидких змін. Коли менеджери, застосовуючи адаптивне планування, вони зазвичай скорочують горизонт деталізації планів (наприклад, планують покроково на ближчу перспективу) й залишають простір для маневру. Це допомагає уникнути зайвого «стресу» від зриву планів. Замість того, щоб сліпо дотримуватися застарілого графіка роботи, команда переглядає його й перебудовує роботу під нові реалії, не відходячи при цьому від головної мети та плану. [38, 39, 42, 45, 48, 49, 50, 53, 54]

Тепер перейдемо до сценарного планування. Сценарне планування – це метод стратегічного планування, який передбачає розробку декількох альтернативних сценаріїв майбутнього для підготовки організації до різних можливих умов середовища. Іншими словами, сценарне планування є базовим інструментом стратегічного мислення, що інтегрує наявні дані та уявлення про майбутнє, а також моделює кілька варіантів розвитку подій. Кожен сценарій являє собою цілісну історію про майбутнє, опис певного можливого стану зовнішнього середовища та того, як в цих умовах виглядатиме діяльність підприємства. Зазвичай розробляють набір сценаріїв (наприклад, оптимістичний, песимістичний, базовий), що охоплюють спектр припустимих майбутніх ситуацій. На відміну від традиційного планування, де є єдиний прогноз, сценарний підхід допускає невизначеність та допомагає підготуватися до неї. [42, 45, 46, 48, 50, 53]

Сценарне планування найбільш корисне за високої невизначеності середовища, цим воно схоже на адаптивне планування. Наприклад, воно

ефективно себе показує при довгостроковому плануванні в галузях, залежних від цін на ресурси, політичних змін чи технологічних проривів. Воно широко застосовується в стратегічному менеджменті великих компаній (класичний приклад – компанія Shell, яка ще у 1970-х розробляла сценарії для підготовки до нафтових шоків). Сценарії дозволяють керівництву перевірити стратегію на стійкість: якщо стратегічний план «працює» лише в одному сценарії й «не працює» в інших, то його потрібно переглянути. Також сценарне планування покращує процес прийняття рішень. Сценарне планування змушує керівників мислити ширше, виходити за межі свого бачення й враховувати раніше непомітні фактори. У кризові періоди інтерес до сценарного підходу зростає, адже він допомагає працювати з невизначеністю й готувати плани дій на випадок реалізації різних ризиків. Втім, цінність цього методу не обмежується кризами. Головний його внесок – це підвищення якості стратегічного мислення та здатності організації швидко перебудовуватися, маючи наперед продумані опції розвитку. [39, 42, 45, 46, 48, 50, 53, 54]

Наступним розглянемо контингентне планування. Контингентне планування, яке ще називають резервним плануванням або аварійним плануванням – це процес підготовки планів дій на випадок настання непередбачуваних подій або надзвичайних ситуацій. Іншими словами, контингентне планування забезпечує безперервність діяльності бізнесу в разі, якщо реалізуються небажані, але можливі сценарії. Характерна риса цього підходу – фокус на подіях з низькою ймовірністю, але високим потенційним впливом (так звані «катастрофічні» ризики). Прикладом контингентного плану є план дій на випадок надзвичайної ситуації або план резервного відновлення. Цей підхід дуже часто застосовують в ІТ та проектуванні в інженерії. За визначенням, контингентне планування – це планування діяльності в умовах, коли відбувся (або може відбутися) несподіваний негативний випадок, щоб мінімізувати втрати та швидко відновити роботу. Фактично, організація готує заздалегідь «план реагування» для ключових ризиків, визначаючи, що треба робити, хто є відповідальний та які ресурси

варто задіяти, якщо, наприклад, зупиниться виробництво через аварію або відбудеться збій IT-систем, чи різко зміниться ринкова кон'юнктура, або втратиться важливий клієнт, або все разом. [42, 43, 44, 48, 50, 53, 54]

Цікаво, що цей підхід є невід'ємною частиною ризик менеджменту. Його застосовують у бізнесі для забезпечення стійкості до потрясінь. Наприклад, визначають резервні канали постачання сировини або дублюючі сервери даних на випадок виходу з ладу основних, що робить підприємство більш захищеним. У державному секторі контингентне планування використовується для підготовки до надзвичайних ситуацій (стихійні лиха, епідемії, війн, тощо). Держава наперед розробляє заходи реагування, розподіл ресурсів, плани евакуації й так далі. [42, 43, 44, 48, 50, 53, 54]

Ефективне контингентне планування дозволяє організації швидко відновити функціонування після шоку й зменшити збитки від нього. Важливо, що такі резервні плани повинні регулярно переглядатися й оновлюватися, оскільки ризики та умови середовища змінюються. [44, 48, 50, 53, 54]

Інкрементальне планування. Інкрементальне або поступове планування – це підхід, за яким стратегія та плани реалізуються шляхом послідовних невеликих кроків, а не радикальних стрибків. Таке планування іноді ще називають «плануванням від досягнутого», оскільки кожний новий план або рішення базується на аналізі попередніх досягнень й поступових змін, замість розробки принципово нового курсу. Історично концепція інкременталізму в управлінні пов'язана з роботою Ч.Е. Ліндблома, який описував процес прийняття рішень не як раціональне всеосяжне планування, а як «мале посування» («muddling through») – серію маленьких окремих кроків, що коригуються у відповідь на реальний досвід. [39, 42, 45, 46, 47, 50, 53]

В теорії управління інкрементальне планування часто протиставляють «раціональному» або комплексному плануванню. Перше є більш консервативним, уникає різких змін й зосереджується на досягненні помірних, але реалістичних покращень, тоді як друге прагне охопити всі аспекти і передбачити ідеальний результат. Характерні ж ознаки інкрементального

підходу - це короткостроковий горизонт (плани переглядаються щороку або навіть частіше). При цьому спираючись на існуючі політики та бюджети й орієнтується саме зміни в основних показниках підприємства в порівнянні з минулими результатами, замість встановлення зовсім нових цілей, як це буває в інших підходах. [45, 46, 47, 50, 53]

Така модель планування притаманна багатьом великим організаціям й державним установам, де зміни впроваджуються поступово через обережність або складність радикальних перетворень. Варто зауважити, що інкрементальне планування є доцільним, коли середовище відносно стабільне й коли ціною помилки може стати серйозний збиток, тобто організація воліє просуватися малими кроками, тестуючи ефект кожного з них. Наприклад, у містобудуванні чи державній політиці рішення часто приймаються на основі попередніх, з невеликими корективами, що зменшує ризик невдачі, але може закріплювати статус-кво. [39, 42, 45, 47, 50]

Критики інкрементального планування зазначають, що воно може бути надто консервативним й закріплювати існуючі помилки. Тобто якщо початковий курс був неправильним, то, продовжуючи рух малими кроками, організація лише продовжує хибну траєкторію руху. Крім того, надмірна фрагментація змін може уповільнювати розвиток й заважати бачити картину в цілому. Однак в поєднанні з періодичним стратегічним аналізом й адаптацією напрямів розвитку, інкрементальний підхід може забезпечити баланс між стабільністю та гнучкістю. Організація може рухатися вперед, але готова скоригувати курс, якщо реальні результати виявляться відмінними від очікуваних. [42, 45, 46, 47, 50, 53]

Ще одним підходом, що може підійти в нинішніх умовах – це Agile-планування. Це гнучкий, швидкісний підхід до планування, що виник у сфері розробки програмного забезпечення й наразі активно застосовується в управлінні проектами різних типів. Сам термін Agile (з англ. «гнучкий» або «спритний») походить від Agile Manifesto (2001) – маніфесту гнучкої розробки, який проголосив цінності адаптивності, співробітництва й реакції на зміни. В

контексті планування Agile-підхід означає, що плани створюються і реалізуються циклічно, з постійним зворотнім зв'язком й готовністю змінити напрям у будь-який момент. Agile-планування є антитезою традиційного планування, яке часто буває повільним й дуже бюрократизованим. Натомість Agile характеризується тим, що зміни вважаються нормою. Тобто, план може переглядатися в кожному циклі (ітерації) залежно від результатів та нової інформації. Зазвичай, як тільки план було написано – він починає застарівати, тому успіх залежить від здатності команди постійно оновлювати план під реальний стан справ. Згідно ж з визначенням, agile-планування – це гнучкий та швидкий підхід, який дозволяє вносити зміни в міру потреби і є ліками від негнучких повільних методів планування минулого. [45, 46, 47, 49, 50, 55]

Ключові риси agile-планування – це короткі цикли планування (спринти, зазвичай 1–4 тижні), пріоритет при цьому є саме кінцева споживча цінність для клієнта (на кожному етапі команда фокусується на тому функціоналі та завданнях, що найбільше відповідають вподобанням клієнта). Варто зауважити, що основою цього підходу є тісна співпраця команди та стейкхолдерів, й регулярні огляди та адаптації плану. [45, 46, 49, 50, 55]

Цей підхід найпоширеніший у проектах з високою динамікою змін. Як було сказано раніше, наприклад, в ІТ-проектах, інноваціях, стартапах. Agile-планування добре підходить для ситуацій, коли вимоги до продукту або середовище постійно змінюються, а також коли необхідно швидко отримати результат й відгук від користувачів чи замовників. У практиці це проявляється через фреймворки на кшталт Scrum, чи Kanban, де планування розбите на спринти, де команда планує лише те, що має зробити в найближчі один-два тижні, виходячи з пріоритетів, а потім переоцінює ситуацію. Такий підхід дозволяє максимально адаптуватися до змін: наприклад, якщо виникла нова вимога від клієнта або змінилася ринкова кон'юнктура, її врахують вже у наступному спринті. Agile-планування робить акцент на швидкі рішення й самоорганізацію команди, тому успішна його реалізація потребує відповідної культури – довіри до команди, готовності приймати зміни й вчитися на

зворотному зв'язку. В результаті компанії, що використовують agile-підходи, можуть досягати вищої продуктивності та кращого задоволення потреб клієнтів, адже їхні плани максимально наближені до реальності і потреб на кожен момент часу. [46, 49, 50, 55]

У табл. 1.3 представлено порівняльну характеристику підходів до планування діяльності підприємства.

Таблиця 1.3 – Порівняльна характеристика підходів до планування діяльності підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки	Сфера застосування
Традиційне	Фіксований план дій, заснований на стабільних умовах	Структурованість, стабільність, можливість контролю	Низька гнучкість, швидка втрата актуальності в умовах змін	Виробництво, держустанови, стабільне середовище
Адаптивне	Постійна адаптація планів до змін у середовищі	Гнучкість, актуальність, зниження ризиків	Високі вимоги до моніторингу, складність у реалізації	Турбулентне середовище, ІТ, динамічні галузі
Сценарне	Розробка декількох варіантів майбутнього розвитку	Підготовка до невизначеності, стратегічне мислення	Складність розробки, потреба в ресурсах	Стратегічне управління, великі корпорації
Контингентне	Плани на випадок надзвичайних ситуацій	Стійкість до криз, мінімізація втрат	Не охоплює щоденне управління, потребує регулярного оновлення	ІТ, кризові ситуації, управління ризиками
Інкрементальне	Поступове вдосконалення через малі, обережні кроки	Низький ризик, стабільність, орієнтація на реальні досягнення	Ризик закріплення помилок, уповільнення розвитку	Державний сектор, великі організації зі стабільним середовищем
Agile	Циклічне планування з постійним зворотним зв'язком і готовністю до змін	Швидкість, адаптивність, фокус на клієнті	Потребує відповідної культури, командної співпраці, може бути хаотичним	ІТ-проекти, стартапи, інновації

Джерело: побудовано автором на основі [2, 3, 5, 8, 14, 17, 20, 22, 23]

Проаналізувавши підходи до планування, ми можемо дійти наступного висновку. Розглянуті види планування за рівнями управління (стратегічне, тактичне, операційне) та за управлінськими підходами (традиційне, адаптивне, сценарне, контингентне, інкрементальне та agile) – не взаємовиключні, а часто доповнюють один одного у практиці менеджменту. Кожен з них має свою сферу доцільності.

В свою чергу, стратегічне, тактичне та операційне планування забезпечують різні горизонти й деталізацію планів в ієрархії організації. Натомість підходи на кшталт адаптивного доповнюють класичну систему планів, надаючи їй потрібної гнучкості та стійкості до змін в сучасних умовах. Сценарне ж та контингентне планування допомагають підготуватися до невизначеного майбутнього й ризиків, розробивши альтернативні варіанти дій. Інкрементальне планування, в свою чергу, забезпечує поступовість й обережність змін, а agile-планування – швидкість й адаптивність у реалізації проектів. Таким чином, знання та правильне поєднання цих видів планування є важливою передумовою успішного управління організацією в сучасних умовах.

1.3 Міжнародні тенденції організації процесу планування на підприємстві

У сучасному нестабільному бізнес-середовищі, описаному акронімом VUCA (мінливість, невизначеність, складність, неоднозначність), традиційні підходи до планування зазнають суттєвих трансформацій. Класичне стратегічне планування, що розраховувало на відносно статичне середовище та лінійний прогноз, більше не відповідає реаліям динамічного світу. У минулому підприємства часто складали детальні п'ятирічні плани з фіксованими цілями та жорсткими бюджетами, спираючись на

передбачуваність ринків. Проте у VUCA-середовищі подібна впевненість є хибною, адже зовнішні умови можуть швидко змінюватися та порушувати навіть найбільш продумані плани. [40, 43, 45, 47, 49]

Як відзначають дослідники, гнучкість стратегії компанії тепер повинна прямо корелювати з рівнем невизначеності, з яким вона стикається. Іншими словами, чим вищий рівень VUCA, тим більш гнучким має бути план. Тобто, сучасний підхід до планування потребує закладати очікування непередбачуваного. Це можна пояснити через ідею, що чим більше ми очікуємо й плануємо непередбачувані події, тим краще ми готові до будь-яких потрясінь. [42, 45, 46, 47]

Однією з ключових міжнародних тенденцій у сфері планування є перехід від традиційного, жорсткого планування до адаптивного та гнучкого стратегічного планування. Дослідники й практики наголошують, що стратегія повинна залишатися гнучкою на всіх рівнях бізнесу – від операційного рівня до стратегічного. Сучасне ж стратегічне планування, на відміну від традиційного, вимагає постійного перегляду самих запланованої бізнес-діяльності й його середовища. Замість того, щоб вести бізнес, дивлячись на історично пройдений шлях та його досвід, керівники спрямовують погляд вперед й на сучасність, намагаючись передбачити майбутні сценарії розвитку подій. [42, 45, 46, 49, 50]

Відтак планування стає безперервним процесом з періодичним коригуванням цілей. Багато міжнародних компаній відмовляються від жорстких річних циклів планування на користь поступового поетапного планування й прогнозів, що переглядаються щоквартально чи щомісяця. Такий підхід дозволяє постійно адаптувати стратегію та ресурси до мінливих умов і швидко реагувати на зміни ринку. Відмова від довгострокових фіксованих планів на користь гнучких моделей особливо помітна в практиці управління великими компаніями та навіть державами. Так, наприклад, компанія Facebook змінила свою місію та перейшла на створення мета-середовища, що призвело навіть до перейменування компанії у Meta. [45, 46, 49, 50, 51, 55]

Як відзначає Джойс Кеттеринг, ще нещодавно п'ятирічні плани були поширеним явищем, проте сьогодні компанії відмовляються від цієї концепції. Натомість впроваджуються підходи Agile-планування, запозичені з гнучких методів розробки програмного забезпечення. Як було зазначено в попередньому розділі, agile-планування передбачає розбиття великих цілей на короткі цикли, постійне навчання та швидке коригування дій. [46, 47, 49, 50, 55]

Досвід великих компаній під час пандемії COVID-19 показав, що гнучкі організаційні моделі дозволили краще впоратися з кризою. За даними McKinsey&Company 2020-го року, підприємства, які запровадили Agile-практики та мережеву структуру команд, більш успішно пережили різкі зміни пріоритетів порівняно з конкурентами. Причина в тому, що автономні, самокеровані команди можуть оперативнo ухвалювати рішення, експериментувати, швидко вчитися на помилках та пристосовуватися до нових умов, не очікуючи вказівок від верхньої ланки менеджменту компанії. Культура довіри та прозорості, притаманна Agile-підходу, сприяє тому, що співробітники не бояться невдач, а зосереджені на швидкому досягненні проміжних результатів та коригуванні курсу по мірі їх змін. Таким чином, децентралізація планування та залучення широкого кола працівників до процесу ухвалення рішень стали міжнародною практикою для підвищення адаптивності організацій. [45, 46, 47, 49, 50, 52, 55]

Наступна важлива тенденція – це широке впровадження сценарного планування та управління ризиками. Замість того щоб розраховувати на єдиний та незмінний напрям розвитку, компанії тепер опрацьовують декілька альтернативних сценаріїв. [43, 44, 46, 47, 49, 50, 51, 55]

Як нам вже відомо, сценарний підхід означає систематичний вихід за межі свого повсякденного погляду, з припущенням реалізації різних негативних факторів впливу, а також включає в себе розробку планів дій для різних варіантів розвитку подій. Така практика стала своєрідним способом захисту від непередбачуваності. Організація тепер заздалегідь готує плани

відновлення та «книжки дій» (playbook) під потенційні VUCA-фактори, що можуть порушити реалізацію стратегії. В результаті, якщо відбувається якась криза, компанія вже має напрацьовані варіанти реагування й може діяти швидко, а не імпровізувати під тиском обставин. Гнучкість довгострокових планів таким чином підвищується, адже вони стають стійкішими до непередбачуваних подій. [43, 44, 46, 47, 49, 50, 51, 55]

Класичним прикладом є компанія Royal Dutch Shell, яка ще з 1970-х застосовує сценарне планування для стратегій. Такий підхід дозволив їй успішно пережити нафтові кризи. Нині ж подібний підхід використовується майже всіма: від технологічних корпорацій, що моделюють сценарії ринкових зрушень, до аграрних підприємств, які продумують дії на випадок неврожаю, цінових коливань чи нових тарифів. [44, 46, 47, 49]

Особливо показовим є досвід аграрного сектору, де волатильність та непередбачуваність давно стали частиною реальності бізнесу. Сільське господарство піддається впливу погодних умов, кліматичних змін, коливань світових цін й політичних рішень – тобто уособлює всі риси VUCA-середовища. Міжнародна практика демонструє, що аграрні компанії та фермерські господарства активно впроваджують інновації в плануванні, аби підвищити стійкість свого бізнесу. [44, 48, 50, 51, 53]

По-перше, це диверсифікація та гнучкість бізнес-моделей: наприклад, під час пандемії COVID-19 багато агротуристичних фермерських господарств в Італії, втративши туристичний потік, змогли швидко переорієнтуватися на прямий збут сільгосп-продукції кінцевим споживачам, підтримуючи доходи за рахунок продажу власних овочів та фруктів, компенсуючи дефіцит бюджету. Така адаптація стала можливою завдяки заздалегідь продуманому плану дій на випадок падіння туристичного попиту. [48, 51, 53]

По-друге, агробізнес все ширше застосовує принцип створення «буферів» або, краще сказати, запасів міцності. Як зазначається в аналітичному звіті для Оксфордської фермерської конференції, що була

проведена у 2023-ому році, однією з умов виживання ферми у VUCA-епoxy є створення резервів – фінансових, матеріальних чи організаційних – які дозволять захиститися від раптових ударів та рухатися далі. Наприклад, великі продовольчі компанії диверсифікують базу постачальників та запасуються додатковою сировиною, щоб пом'якшити вплив коливань у постачанні продовольства. [51, 53, 54]

По-третє, сільськогосподарські виробники у різних країнах все активніше користуються страхуванням ризиків та даними прогнозування – від метеопрогнозів до аналітики ринку – інтегруючи їх у свої плани. Це дозволяє їм прорахувати декілька варіантів дій залежно від розвитку ситуації (наприклад, сценарії посухи чи врожайного року) й не бути зненацька заскоченими змінами природи чи ринку. [50, 51, 53]

Ще одна важлива тенденція – цифровізація та аналітичне підсилення планувального процесу. Сучасні підприємства все частіше опираються на великі дані (Big Data), прогнозну аналітику та навіть штучний інтелект при розробці й коригуванні своїх планів. Аналітичні інструменти здатні обробляти величезні масиви різнопланових даних (як внутрішніх показників, так і зовнішніх факторів – економічних індикаторів, сезонних трендів, поведінки споживачів й так далі), а також виявляти приховані закономірності та сигнали змін. Наприклад, автоматизовані алгоритми сьогодні застосовуються для прогнозування попиту або цін на сільгосп-продукцію, враховуючи погодні умови, глобальні тренди споживання та багато інших змінних. Це допомагає менеджерам підготуватися до можливих коливань ще до того, як вони стануть очевидними. Варто при цьому згадати, що сучасні планувальні платформи і програми (нерідко хмарні) дозволяють автоматизувати значну частину процесу планування – від збору й підготовки даних до формування попередніх прогнозів та варіантів планів. Завдяки цьому скорочується час на планування й підвищується його точність. За рахунок розвитку технологій планувальний часовий горизонт також розширюється.

Моделювання сценаріїв за допомогою потужних комп'ютерів дає змогу оцінити наслідки певних рішень або ризик-факторів для фінансових показників компанії швидше аніж це було раніше й підготувати наперед заходи реагування. Окремий напрям таких систем – це інтегровані інформаційні системи для інтеграції планування по всіх підрозділах (Integrated Business Planning, IBP). Вони об'єднують оперативне планування (виробництво, збут, постачання) з фінансовим плануванням, що дозволяє усунути розрив між бізнес-цілями та бюджетами й гарантувати узгодженість дій різних функцій компанії та її підрозділів. Загалом, цифрові технології стали невід'ємним елементом сучасного планування, забезпечуючи швидку обробку інформації та підтримку прийняття рішень у режимі реального часу. [50, 51, 52, 54, 55]

Але всеодно значна увага в міжнародній практиці приділяється також й культурним, та організаційним аспектам процесу планування. В умовах VUCA-середовища стало зрозуміло, що планування не є документом, а скоріше здатністю організації до адаптації й сталого розвитку. Тому все більше компаній працюють над формуванням відповідної культури, заохочуючи толерантність до невдач й експериментування. Компанії намагаються створити відкрите середовище всередині колективу, де мислення та різноманітність думок при плануванні будуть висказуватися вільно та без страху втратити лице, чи навіть посаду, як неповагу до рішень верхньої ланки управління. [43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 55]

Зокрема, експерти з операційних досліджень рекомендують залучати до процесу планування якомога ширше коло працівників з різним досвідом, щоб врахувати різноманітні перспективи та не оминати увагою «сліпі зони». Перехід від ієрархічних структур до матричних або мережевих означає, що і планування здійснюється більш колегіально. Тобто, цілі та сценарії обговорюються спільно керівництвом з їхніми командами, таким чином налагоджуючи зворотній зв'язок «знизу-вгору» Це допомагає швидше виявити проблеми та можливості. Така кооперація та прозорість роблять плани більш реалістичними й, що найголовніше, більш гнучкими, адже люди на різних

рівнях організації розуміють задум й можуть самостійно коригувати дії під спільну мету або просто бути готовими до змін.

На основі проведеного аналізу сучасної літератури й практики можна виділити основні тенденції організації процесу планування в міжнародних компаніях в умовах VUCA-середовища.

Перше – це гнучке, адаптивне планування замість статичних планів. Планування зараз має відбуватися безперервно, з регулярним переглядом цілей. Стратегії таким чином залишаються гнучкими й можуть швидко коригуватися залежно від обставин. Роль довгострокових планів при цьому зберігається, але їх виконання розбите на короткі цикли, що дозволяє врахувати зміни середовища.

Сценарне планування та стрес-тестування рішень. При розробці стратегій обов'язково моделюються кілька сценаріїв розвитку подій (від оптимістичних до кризових). Для кожного сценарію визначаються потенційні дії, ресурси та «плани Б», що підвищує готовність до реалізації негативних факторів впливу. Стратегії проходять так звані тести на стійкість до різних факторів (економічних, політичних, технологічних та таких інших). [44, 49, 51]

Інтегроване та матричне планування. Руйнуються організаційні межі між підрозділами: фінансові, виробничі, маркетингові плани розглядаються не ізольовано, а як частини єдиної системи. Запроваджується інтегроване бізнес-планування, що поєднує різні горизонти (коротко-строковий, середньо-строковий та довгостроковий) та рівні планів. Це дає цілісне бачення й узгодженість дій всієї організації. [51, 52, 54, 55]

Використання даних, аналітики та штучного інтелекту. Сучасні рішення Business Intelligence та Advanced Analytics допомагають обробляти великі обсяги інформації, а також побудувати прогнози в режимі реального часу. Алгоритми штучного інтелекту дедалі частіше підтримують стратегічне планування, особливо в частині аналізу складних систем. Зокрема, дослідники відзначають, що AI-технології можуть трансформувати кожен етап стратегічного планувального процесу – від збору даних до генерування

варіантів рішень й стати інструментом для подолання складності та неоднозначності в ухваленні рішень. [50, 52, 54, 55]

Децентралізація та участь команд. Як вже було згадано, планування більше не є прерогативою лише топ-менеджменту; натомість воно перетворюється на спільний процес, що залучає експертів з різних функцій та рівнів. Це підвищує творчий потенціал, а також швидкість реакції, адже люди, що працюють безпосередньо з продуктом, чи клієнтом мають право коригувати плани у відповідь на зміни, не чекаючи довгих погоджень. Керівники при цьому забезпечують загальне бачення й координацію. Тобто виступають «візіонерами», тоді як команди пропонують своє розуміння ситуації, підтримують комунікацію й ясність цілей підприємства в цілому та демонструють гнучкість у реалізації (Agility). [44, 47, 48, 51, 53, 55]

Ми можемо побачити, що такий підхід формує адаптивну систему планування, здатну еволюціонувати разом зі змінами середовища. При цьому зберігається фокус на виживанні та швидкому навчанні. Метою планування дедалі більше стає не суворе досягнення фіксованих показників, а забезпечення стійкості бізнесу й здатності розвиватися у різних умовах. Компанії вкладаються у розвиток адаптивних можливостей. Іншими словами, здатності швидко вчитися та змінювати курс на основі зворотного зв'язку. [44, 47, 48, 50, 51, 55]

Сам процес сучасного планування можна охарактеризувати так: після реалізації кожного етапу плану проводиться аналіз результатів й винесення уроків, які одразу враховуються при наступному циклі планування. Такий безперервний цикл навчання гарантує, що організація не застрягне у застарілих припущеннях, а буде проактивно реагувати на нові виклики. [44, 47, 48, 51, 53, 55]

В таблиці 1.4 узагальнено відмінності традиційного та сучасних підходів до планування діяльності підприємства

Таблиця 1.4 – Відмінності традиційного та сучасних підходів до планування діяльності підприємства

Характеристика	Традиційне планування	Планування в умовах VUCA
Горизонт планування	3–5 років, фіксований	Короткі цикли, гнучкий перегляд
Підхід	Централізований, ієрархічний	Децентралізований, командний
Реакція на зміни	Повільна	Швидка, адаптивна
Роль даних	Історичні	Аналітика в реальному часі
Інструменти	Бюджетні таблиці, звіти	ВІ-системи, AI, сценарне моделювання
Участь працівників	Обмежена	Широка, колегіальне ухвалення рішень

Джерело: побудовано автором на основі джерел [42, 44-51, 55]

Підсумовуючи усе вище сказане, сучасний міжнародний підхід до планування діяльності підприємств у VUCA-середовищі характеризується відходом від жорстких довгострокових планів та переходом до гнучких, адаптивних процесів планування. Підприємства по всьому світу все більше розглядають план як динамічну модель, яку можна коригувати, а не як раз та назавжди встановлений маршрут. Прозорість, прискорення циклу прийняття рішень, аналітична підтримка та варіативність сценаріїв стали невід’ємними рисами планувального процесу сучасності. Як результат, бізнес у різних галузях – від IT до агросектору – вибудовує плани, здатні витримувати удари непередбачуваності. Міжнародна практика показує, що компанії, які впроваджують описані тенденції (Agile-планування, сценарний аналіз, інтеграцію планів, нові технології та орієнтацію на адаптивність), мають кращі шанси на успіх у турбулентному середовищі. Таким чином, планування у VUCA-світі трансформується на всіх рівнях – від корпоративної культури та процесів до інструментів й систем контролю – з метою забезпечити підприємству стійкий розвиток й вищу конкурентоспроможність, незважаючи на постійні зміни та невизначеність.

Висновки за розділом 1

У першому розділі дослідження було здійснено комплексний аналіз теоретичних засад планування діяльності підприємства, його сутності, ролі та місця в системі управління, а також сучасних підходів до організації планового процесу. На основі цього аналізу сформульовано низку важливих теоретичних та методологічних висновків, що становлять основу для подальших практичних досліджень.

1. Було з'ясовано, що планування є базовою функцією управління, без якої неможливе ефективне функціонування підприємства в умовах ринку. Планування забезпечує узгодження цілей, ресурсів і дій, а також дозволяє формувати передумови для підвищення ефективності діяльності підприємства, мінімізації ризиків та досягнення конкурентних переваг. Планування діяльності підприємства охоплює як стратегічний, так і тактичний рівні, що дозволяє розглядати його як багаторівневу систему.

2. Розглянуто еволюцію підходів до планування в сучасних умовах. У традиційному розумінні планування спирається на стабільність середовища, однак сучасна економіка характеризується високою динамічністю, непередбачуваністю, зростанням ризиків. Це обумовлює необхідність переходу до нових форм — адаптивного, гнучкого, сценарного планування, яке базується на ідеях безперервності, варіативності та децентралізації прийняття рішень. Зокрема, було підкреслено значення концепцій VUCA-менеджменту, Agile, Business Intelligence та інтегрованого бізнес-планування (IBP), які набули поширення у світовій практиці.

3. Детально досліджено сутність і роль стратегічного планування. Було з'ясовано, що стратегічне планування дозволяє підприємству сформувати чітке бачення майбутнього, окреслити місію та цілі, а також забезпечити необхідні ресурси для їх реалізації. В умовах високої конкуренції стратегічне планування є не лише інструментом постановки цілей, але й механізмом

досягнення сталого розвитку та довготривалої конкурентоспроможності. Водночас у процесі стратегічного планування важливо враховувати зовнішнє середовище, зокрема політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники (аналіз PESTEL), а також внутрішній потенціал підприємства (SWOT-аналіз).

4. У розділі проаналізовано зарубіжний досвід організації системи планування, який засвідчив актуальність використання новітніх підходів до стратегічного управління. Зокрема, встановлено, що у VUCA-середовищі домінують такі практики, як сценарне планування, гнучка стратегія, використання цифрових технологій (BI, Big Data, AI), децентралізація прийняття рішень, створення міжфункціональних команд тощо. Описано досвід провідних компаній — Royal Dutch Shell, Meta, фермерських господарств Італії та ін. — щодо застосування сценарного підходу, створення буферних резервів, використання прогностичної аналітики.

5. У розділі висвітлено важливість людського фактора в системі планування. Підкреслено, що ефективне планування можливе лише за умови залучення персоналу до формування планів, створення атмосфери довіри та відкритого обміну інформацією. Особливо це важливо в умовах гнучких організаційних структур, де роль самокерованих команд, зворотного зв'язку та горизонтальної взаємодії зростає.

Загалом, результати аналізу, здійсненого у першому розділі, дозволяють зробити висновок, що система планування діяльності підприємства має еволюціонувати відповідно до змін середовища. Успішні компанії обирають адаптивні та інтегровані моделі планування, які базуються на сучасних технологіях, аналітиці та людському капіталі. Застосування таких моделей дозволяє не лише підвищити ефективність управління, але й забезпечити стратегічну стійкість підприємства в умовах невизначеності.

У наступному розділі буде розглянуто практичний досвід ТОВ «Сігнет-Центр» у сфері планування, а також надано рекомендації щодо удосконалення цього процесу з урахуванням викладених теоретичних положень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСУ ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІГНЕТ-ЦЕНТР»

2.1 Аналіз ринкового середовища функціонування ТОВ «Сігнет-Центр»

ТОВ «Сігнет-Центр» (бренд Sygnet Agrocompany) – це сучасний агропромисловий комплекс із іноземними інвестиціями, що здійснює діяльність у центральній-західній Україні (Житомирська та Вінницька області). Підприємство засноване у 2011–2012 роках й за відносно короткий період досягло помітних масштабів виробництва. [29, 53, 55]

Основним видом діяльності відповідно КВЕД є вирощування зернових та олійних культур (01.11), але компанія має диверсифіковану структуру бізнес-напрямків. «Сігнет-Центр» наразі обробляє близько 29 тис. гектар сільськогосподарських угідь, спеціалізуючись на вирощуванні кукурудзи, цукрових буряків, озимої пшениці, сої та соняшнику. Компанія має повний ланцюг виробництва: від рослинництва та тваринництва – до переробки продукції (виробництва цукру) та надання елеваторних, а також логістичних послуг. Така система, підкріплена сучасними технологіями, забезпечує високі показники ефективності та стійкість підприємства на аграрному ринку України. [29,55]

Основний напрям діяльності компанії – це рослинництво. А саме, виробництво зернових й технічних культур є ключовими для ТОВ «Сігнет-Центр». Земельний банк компанії розміщений компактно у Житомирській та Вінницькій областях: відстань між найбільш віддаленими полями не перевищує 80 кілометрів, що оптимізує витрати на логістику та управління. Основні культури, які вирощуються:

- кукурудза,
- цукровий буряк,
- озима пшениця,
- соя
- соняшник. [7, 12, 15]

З 2021 року компанія додала до сівозміни соняшник, розширивши таким чином перелік профільних культур. Завдяки родючим ґрунтам регіону та впровадженню передових агро-технологій, «Сігнет» досягає стабільно високих врожаїв основних культур. Зокрема, у 2021 році було зібрано рекордний за історію компанії врожай кукурудзи та сої. [12, 15]

Структура посівних площ формує пріоритети виробництва. Станом на 2023 р. кукурудза займала близько 56% площі угідь, цукрові буряки – 14%, соняшник – 11%, соя – 11%, озима пшениця – 8% (рис. 2.1). Така структура відображає фокус на високопродуктивних та орієнтованих на експорт культурах (кукурудзи та олійних), а також сировині для власної переробки (цукровий буряк). [29]

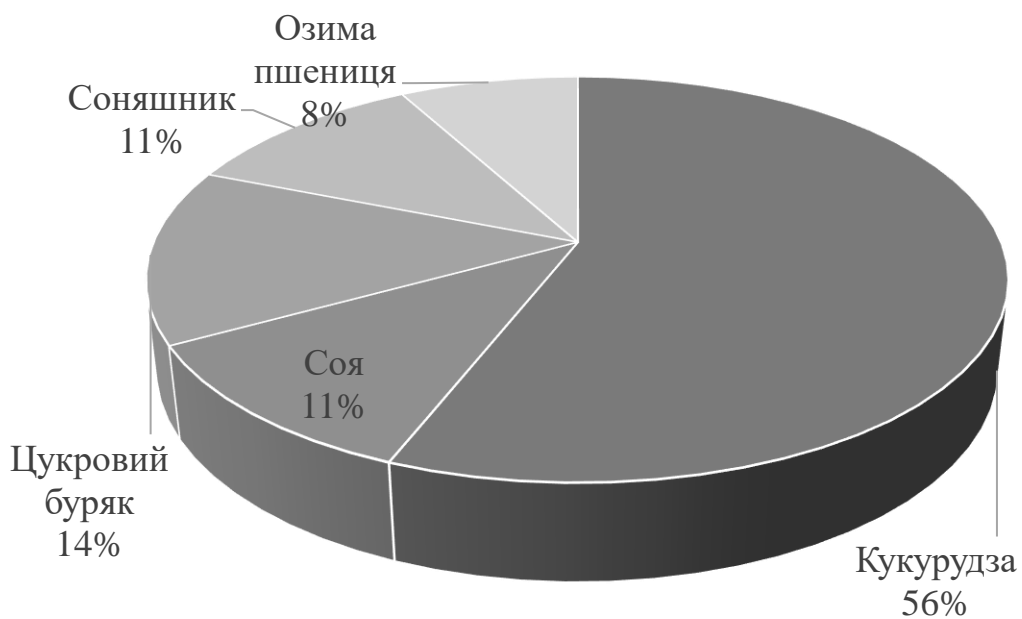


Рисунок 2.1 – Структура посівних культур ТОВ «Сігнет-Центр» за 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних джерел [29,53,55]

Компанія впроваджує системи точного землеробства – GPS-навігацію, аерофотозйомку та супутниковий моніторинг, а також спеціалізоване програмне забезпечення, що дає змогу оптимізувати норми висіву, внесення добрив й засобів захисту рослин. [12, 15, 54]

Важливою складовою діяльності «Сігнет-Центр» є цукровий завод, що забезпечує глибоку переробку вирощеної продукції. Компанія володіє власним цукровим заводом у Житомирській області потужністю 2,8 тис. тонн переробки цукрових буряків на добу. Підприємство дотримується високих стандартів якості та безпеки харчової продукції – на заводі впроваджено систему менеджменту якості ISO 22000:2005. За рахунок модернізації та оптимізації технологічних процесів цукровий завод «Сігнет» досягав одного з найвищих показників виходу цукру в галузі: у 2015 році він посів 5-е місце серед цукрових заводів України за відсотком виходу цукру з буряків. [13, 15, 55]

Обсяги переробки коливаються залежно від урожаю та кон'юнктури ринку. Наприклад, у 2019 р. було перероблено 165,9 тис. тонн буряків й вироблено 25,7 тис. тонн цукру, у 2021 р. – 142,8 тис. тонн буряків й 20,2 тис. тонн цукру, а у 2023 р. – вже 203 тис. т буряків із виходом 32,8 тис. тонн цукру (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Обсяги виробництва цукру та вирощування цукрових буряків ТОВ «Сігнет-Центр»

Рік	Обсяг вирощування буряків, тис. тонн	Обсяг виробництва цукру, тис. тонн
2019	165,9	25,7
2021	142,8	20,2
2023	203,0	32,8

Джерело: побудовано автором на основі даних підприємства [29]

Варто зауважити, що значну частину продукції компанія експортує. Так, у 2023 році 67% виробленого цукру було експортовано до країн ЄС. Це

свідчить про конкурентоспроможність бренду «Сугнет» на міжнародному ринку та відповідність продукції європейським стандартам якості. [29,53]

Підрозділ «Сігнет-Мілк» займається виробництвом молока екстракласу, забезпечуючи диверсифікацію бізнесу та використання сільгосп-продукції для годівлі тварин. Стратегія компанії в молочному напрямі спрямована не на нарощування чисельності поголів'я, а на підвищення продуктивності корів та ефективності виробництва. У 2012 році молочне стадо групи «Сігнет» налічувало 1 594 корови при середньорічному надою близько 3300 л на корову, тоді як у 2019–2020 роках. поголів'я становило 605 корів, але середній надій зріс до 9 850 л на корову на рік. Станом на 2023 рік утримується близько 585 корів із рекордною продуктивністю близько 10 900 л молока на корову в рік. При цьому валовий річний обсяг виробництва молока досяг 6,4 млн літрів у 2023 році. [12, 14, 15, 56]

Отримане високоякісне молоко реалізується переробним підприємствам для виготовлення молочних продуктів. Таким чином, «Сігнет» входить до числа ефективних молочно-товарних ферм України за показниками надоїв, демонструючи успішне впровадження сучасних підходів у годівлі та утриманні худоби. [56]

Елеваторні послуги та логістика. Завдяки наявності власних елеваторних потужностей, «Сігнет-Центр» забезпечує зберігання та обробку зерна в межах власного виробництва, але також надає свої виробничі потужності й стороннім клієнтам. Зовнішня логістика та продажі «Сігнет-Центр» полягає в експорті. Як вже було згадано, налагоджено експортні поставки цукру до країн Європейського Союзу, Північної Африки, Близького Сходу, Китаю та США. Транспортно-логістична інфраструктура «Сігнет» виявилася критично важливою під час війни, коли традиційні маршрути були обмежені – компанія змогла переорієнтувати експорт через західні прикордонні переходи, використовуючи власні елеватори та вагони (у 2023 році Україна рекордно наростила сухопутний експорт цукру та зерна, й в цьому процесі брали участь серед інших й такі агропідприємства, як «Сігнет»). Таким чином, продумана

логістична структура дозволяє «Сігнет-Центр» мінімізувати витрати на транспортування, гнучко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та гарантовано доводити свою продукцію до кінцевих споживачів. [12, 13, 15, 57]

Підприємство збудувало два сучасні елеватори з нуля: елеватор «Сігнет-Центр» у селі Андрушки (Житомирська обл.) та елеватор у селі Козятин (Вінницька обл.). Андрушківський елеватор введено в експлуатацію у 2014 році, його потужність одночасного зберігання становить 60 тис. тонн зерна у металевих силосах. Він оснащений шістьма силосами по 10 тис. тонн (GSI) та двома оперативними силосами по 1 тис. тонн, а також двома зерносушарками GSI сумарною продуктивністю до 100 тонн на годину. Елеватор здатний приймати до 5,5 тис. тонн кукурудзи на добу та відвантажувати до 2,5 тис. тонн зерна на залізничні вагони щоденно. «Козятинський елеватор» у Вінницькій області розпочав роботу у 2020 році – перша черга комплексу на 36 тис. тонн зберігання була відкрита у жовтні 2020 року. На цьому елеваторі використано обладнання українського виробництва «Лубнимаш» та європейських постачальників сушарки Scolari, транспортні системи ССС та очищення Ruberg. [12, 13, 15, 58]

Для оптимізації логістики компанія придбала власний тепловоз ТЕМ-2 й у 2024 році отримала у користування 15 зерновозних вагонів. Наявність власного залізничного транспорту підвищує мобільність та знижує витрати при доставці зерна, особливо в умовах перебоїв морських шляхів. Окрім зберігання, елеватори надають послуги сушіння та очищення зерна зовнішнім користувачам, частка яких постійно зростає – наприклад, у сезоні 2022 та 2023 року елеватор «Сігнет-Центр» прийняв 105 тис. тонн зерна, з яких майже 55 тис. тонн від сторонніх клієнтів. [12, 15, 57]

Також «Сігнет» здійснює зерновий трейдинг – постійно закуповує пшеницю, ячмінь, кукурудзу, сою, соняшник у інших виробників для експорту. Таким чином, логістично-збутова інфраструктура підприємства охоплює повний цикл: від первинного збору врожаю до його зберігання та транспортування кінцевим споживачам (експортерам або переробникам).

Компанія має ліцензії на внутрішні й міжнародні вантажні перевезення, що дозволяє вільно доставляти продукцію, як залізницею (в тому числі до країн ЄС), так й автотранспортом. [13, 15, 57]

За масштабом виробництва та земельним банком «Сігнет-Центр» належить до середніх аграрних підприємств (агрохолдингів) України (рис. 2.2).

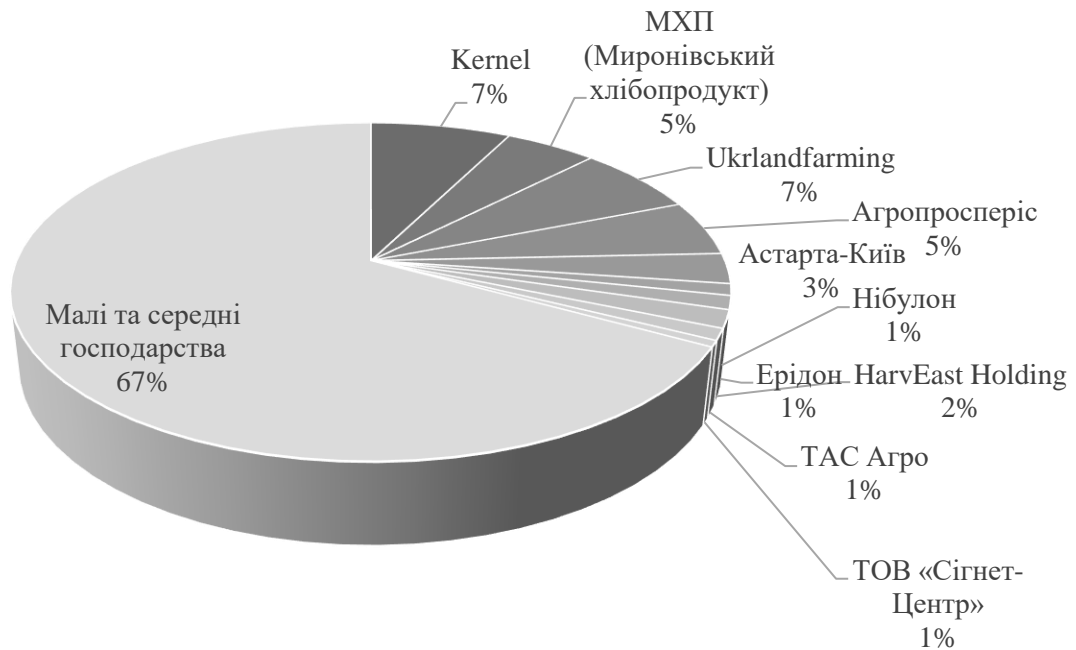


Рисунок 2.2 – Структура ринку агро-промисловості України відповідно до наявних посівних угідь за 2023 р.

Джерело: побудовано автором на основі даних сайтів конкурентів та аналізу ринку [29, 48, 53]

З площею угідь близько 29 тис. гектарів компанія поступається найбільшим агрохолдингам країни, проте займає впевнену нішу в своєму сегменті ринку. Для порівняння, найбільші агрокомпанії України з повним ланцюгом виготовлення та логістики обробляють сотні тисяч гектарів. Kernel – близько 510 тис. гектарів, UkrLandFarming – 475 тис. гектарів, MXП – 370 тис. гектарів й Астарта-Київ – 243 тис. гектарів землі. Отже, земельний банк «Сігнет» приблизно вдесятеро менший за лідерів ринку, що пояснює різницю

у валових обсягах виробництва. Проте у своїх областях України та серед спеціалізованих агрофірм «Сігнет» є одним із найпомітніших гравців, особливо в цукровій галузі. [7, 12, 59, 60]

За даними асоціації, у 2023 році в Україні було вироблено близько 1,7–1,8 млн тонн цукру. При цьому внесок «Сігнет» (32,8 тис. тонн білого цукру у 2023 р.) становить близько 1,8–2% національного виробництва. Найбільший виробник цукру, компанія «Астарта-Київ», того року виготовила 377 тис. тонн (п'ятьма заводами), що відповідає близько 20% ринку. В цьому контексті «Сугнет» посідає місце в другому ешелоні цукровиробників – не конкуруючи за обсягами з агрохолдингами першої десятки, але забезпечуючи стабільну присутність на ринку ЄС та внутрішньому ринку завдяки високій якості продукції. Крім того, «Сігнет» є важливим виробником товарної кукурудзи та сої у Житомирському та Вінницькому регіоні з інтеграцією у експортні поставки зернових. [4, 12, 30, 31]

Компанія регулярно експортує вирощені культури та цукор, а також виступає партнером менших фермерських господарств як елеваторний оператор і зернотрейдер. Таким чином, «Сігнет-Центр» відіграє помітну роль у агропромисловому комплексі України на регіональному рівні та робить свій внесок у експортний потенціал держави. [3, 8, 12]

Окремо варто відзначити соціально-економічний вплив підприємства на місцевому рівні. Компанія є одним зі значущих роботодавців у сільській місцевості Житомирщини. На її підприємствах зайнято понад 600 працівників (станом на 2023 рік – 604 людини, на 2024 рік – 628 людини). [29,53]

«Сігнет» реалізує програми корпоративної соціальної відповідальності, спрямовані на розвиток сільських громад, інфраструктури та підтримку місцевих жителів. Таким чином, діяльність підприємства позитивно впливає на зайнятість та добробут населення в громадах. Це також відображає місію компанії - робити внесок у розвиток регіону та країни. [53]

Дані офіційної фінансової звітності ТОВ «Сігнет-Центр» підтверджує динамічне зростання компанії та її фінансову стійкість. Компанія впровадила

найвищі стандарти бухгалтерського обліку та аудиту з першого року своєї діяльності за міжнародними стандартами (IFRS) з щорічним аудитом від авторитетних міжнародних аудиторських фірм. Така прозорість підвищує довіру інвесторів та кредиторів, а також дозволяє об'єктивно оцінити результати діяльності. [29]

Згідно з офіційними фінансовими показниками, чистий дохід підприємства у останні роки демонструє впевнений ріст, незважаючи на зовнішні виклики. Так, за 2020 р. дохід склав ~1,24 млрд₴, за 2021 р. – 1,53 млрд₴, за 2022 р. (рік війни) дещо знизився до 1,42 млрд₴, за 2023 р. зріс до 1,64 млрд₴, а за підсумками 2024 р. – вже перевищив 2,79 млрд₴. Таким чином, у 2024 році виручка агрохолдингу зросла майже вдвічі проти довоєнного рівня 2021 року, що свідчить про успішну адаптацію бізнесу та сприятливу кон'юнктуру, а саме зростання цін на агропродукцію та розширення частки експорту. [15, 29]

Прибутковість компанії також характеризується позитивною динамікою, хоча й зазнавала коливань під впливом ринкових умов та кризових ситуацій в останні роки. У 2020 році підприємство мало від'ємний фінансовий результат - чистий збиток близько 125,4 млн₴, але вже в 2021 р. отримало чистий прибуток в розмірі 706 млн₴. Це був рекордний показник, обумовлений вдалим врожаєм та сприятливими цінами, що дозволило компенсувати втрати попереднього року. 2022 рік – військові дії та логістичні проблеми зумовили збиток у розмірі 209,4 млн₴, проте у 2023 році компанія знов відновила прибутковість – чистий прибуток склав 512,2 млн₴, а у 2024 році прибуток зріс до 620,0 млн₴. [29]

Варто згадати, що значною мірою маржа компанії залежить від світових цін та врожайності року. Показники 2023–2024 років свідчать про ефективне антикризове управління, яке дозволило компенсувати втрати 2022 року й навіть перевищити довоєнний рівень прибутку.

Фінансовий стан підприємства характеризується значним обсягом активів та помірним борговим навантаженням. Загальна вартість активів ТОВ «Сігнет-Центр» на кінець 2024 року перевищила 3,13 млрд₴ (для порівняння: 3,36 млрд₴ у 2023 році й 3,01 млрд₴ у 2022 році). Зобов'язання при цьому скоротилися до 602,3 млн₴ у 2024 році проти 1,14 млрд₴ у 2023 році та 1,25 млрд₴ у 2022 році (табл. 2.2). Таким чином, коефіцієнт фінансової незалежності значно зріс, бо більшу частину активів компанія фінансує за рахунок власного капіталу, що є ознакою фінансової стійкості. Показники ліквідності та платоспроможності підприємства залишаються на високому рівні, що дає змогу своєчасно інвестувати в розвиток виробництва (придбання техніки, будівництво елеваторів та інше) й виконувати зобов'язання перед кредиторами. [15, 29, 53, 55]

Таблиця 2.2 - Основні показники фінансового стану ТОВ «Сігнет-Центр» за 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024
Загальна вартість активів, млн₴	3 010	3 360	3 130
Зобов'язання, млн₴	1 250	1 140	602,3
Обсяг власного капіталу, млн₴ (розраховано як різниця між активами та зобов'язаннями)	1 760	2 220	2 527,7

Джерело: побудовано за інформацією основної фінансової звітності ТОВ «Сігнет-Центр» [29]

Важливим для згадки соціально-економічним показником є чисельність персоналу та продуктивність праці. У 2021 р. в компанії працювало 611 осіб, у 2022 р. – 534, у 2023 р. – 604, у 2024 р. – 628 співробітників. Коливання чисельності пояснюються як оптимізацією бізнес-процесів у складні періоди, так й розширенням діяльності в останні роки. Зростання виручки на одного працівника складає від 2,5 млн₴ (показник 2021) до 4,45 млн₴ (показник 2024) свідчить про підвищення продуктивності та ефективності використання трудових ресурсів. [29]

Компанія прагне утримувати кваліфікований персонал, пропонуючи конкурентні умови праці: за даними рейтингу, «Сігнет» посідає третє місце серед найпривабливіших роботодавців агросектору, хоч й поступаючись за масштабами лише провідним холдингам (для прикладу, Астарта-Київ із 6,5 тис. працівників посіла 18-е місце у загальнонаціональному рейтингу Forbes кращих роботодавців). [29, 53]

Отже, фінансово-економічні результати діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» підтверджують успішність обраної бізнес-моделі. Компанія демонструє стале зростання доходів, утримує високу рентабельність після кризи 2022 року та підтримує здорову структуру балансу. Це дозволяє «Сігнет» інвестувати в розвиток (закупівлю нової техніки, впровадження технологій точного землеробства, розширення земельного банку за скасування мораторію на землю та системи управління) й зміцнювати конкурентні позиції на ринку. Таким чином, матеріально-технічна база ТОВ «Сігнет-Центр» відповідає вимогам сучасного агробізнесу й надає змогу підтримувати конкурентоспроможність продукції як за якістю, так й за собівартістю.

Загадаємо також й керівництво компанії. Система менеджменту побудована на основі міжнародного досвіду. Вищі керівні посади обіймають професіонали, які впроваджують найкращі світові практики управління та мали можливість працювати в іноземних агропромислових підприємствах. Зокрема, генеральним директором ТОВ «Сігнет-Центр» був Андрій Шовдра, який очолював підприємство з моменту заснування й забезпечував стратегічний розвиток бізнесу. Але у 2023-ому році на цій посаді його замінив Ігор Шилюк, що також мав 12 років досвіду керування різними агропромисловими підприємствами.

Власники компанії – стратегічні інвестори з іноземним капіталом: 99,9% статутного капіталу ТОВ «Сігнет-Центр» належить кіпрській інвестиційній компанії Anteus Limited, що свідчить про присутність західних інвестицій в капіталі підприємства. Це нетипово для українського середнього аграрного

бізнесу й підкреслює інвестиційну привабливість «Сігнет» та довіру з боку іноземних партнерів. [29, 53]

Компанія приділяє значну увагу навчанню та розвитку персоналу: запроваджено систему підвищення кваліфікації, стажування на базі передових господарств, тренінги з нових технологій. Високий рівень мотивації працівників та корпоративна культура, що базується на цінностях проактивності, професіоналізму й командної роботи, сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. Таким чином, трудовий потенціал «Сігнет-Центр» є одним з ключових факторів його успіху, забезпечуючи ефективне використання земельних та матеріальних ресурсів. [14, 29, 53]

Організаційна структура та підрозділи групи компаній «Сігнет» має багаторівневу організаційну структуру (рис. 2.3), що поєднує кілька юридичних осіб та внутрішніх підрозділів, кожен з яких відповідає за окремий напрям бізнесу.

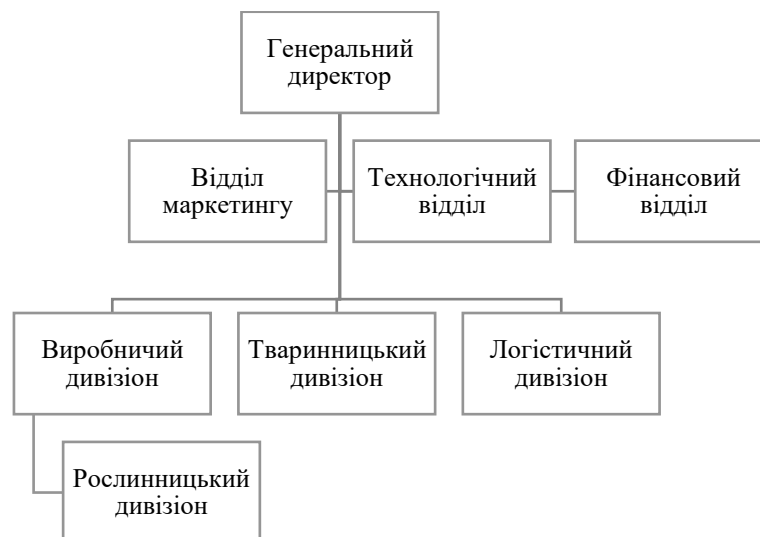


Рисунок 2.3 – Організаційна структура ТОВ «Сігнет-Центр»

Джерело: побудовано автором на основі даних сайту підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» [29] й інтерв'ю з Ольгою Петренко, директоркою з персоналу та комунікацій

Головною керуючою компанією є ТОВ «Сігнет Холдинг» – штаб-квартира, зареєстрована в Києві, яка здійснює загальне стратегічне планування, фінансовий менеджмент та координацію діяльності усіх активів групи. Операційні функції зосереджені в регіональних підприємствах. Ключовим виробничим осередком є ТОВ «Сігнет-Центр» (юридична особа, зареєстрована в селі Андрушки Житомирської області), на балансі якої перебувають земельні активи, елеватор у Андрушках та цукровий завод. Інший важливий операційний підрозділ – ТОВ «Сігнет-Мілк» (також базується в Андрушках), який відповідає за напрям молочного тваринництва. В його складі – ферми, худоба, кормове виробництво та збут молока. Для оптимального управління земельним банком створено окрему структуру ТОВ «Сігнет-Ленд», яке на 100% належить «Сігнет-Центр» й займається юридичними питаннями оренди землі та взаємодією з пайовиками. Варто зауважити, що це поширена практика серед агрохолдингів – виокремлення землеволодіння в окрему «ленд-компанію». [29]

Організаційна структура підприємства передбачає також функціональний поділ на департаменти й служби. В середині компанії виділено підрозділи за напрямками: виробничий (рослинництво), інженерно-технічний (механізація, автопарк), агрономічна служба, тваринницька ферма (для «Сігнет-Мілк»), цукровий завод (виробничо-технологічна служба), елеваторний підрозділ, комерційна служба (закупівлі зерна у сторонніх, збут продукції, експортні операції), фінансовобухгалтерська служба, HR-відділ, юридичний відділ та інші. Кожен з напрямів очолюється профільним керівником, який підпорядковується генеральному директору або директору холдингу. Така чітка структура управління дозволяє ефективно координувати різнопланові види діяльності – від посівної кампанії до продажу готового цукру – й швидко ухвалювати рішення.

При цьому координацію між підрозділами забезпечують регулярні виробничі наради та єдина інформаційна система обліку (ERP-система), яка впроваджена у всіх компаніях групи. Інтегрована ІТ-система дозволяє

відстежувати в режимі реального часу виробничі, фінансові та логістичні показники, що підвищує прозорість та підконтрольність бізнес-процесів. [8, 15]

Це створює багатоступеневу систему управління, де стратегічні рішення приймаються на рівні холдингу, а тактичне керівництво здійснюється на рівні окремих бізнес-одиниць. Така структура відповідає типовій моделі організації агрохолдингів в Україні та забезпечує баланс між централізованим контролем й автономністю виробничих підрозділів. [15]

Порівняємо «Сігнет-Центр» з іншими аграрними підприємствами аналогічного профілю. Для кращого розуміння масштабів й ефективності діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» доцільно порівняти його з іншими агрохолдингами, що мають схожу виробничу структуру (поєднання рослинництва, тваринництва та переробки). Одним із найбільш релевантних прикладів є компанія «Астарта-Київ» – провідний вітчизняний агропромисловий холдинг, який так само спеціалізується на вирощуванні зернових, цукрових буряків, виробництві цукру та молока. Астарта значно перевершує «Сігнет» за розмірами: обробляє близько 243 тис. гектарів землі (що у 8 разів більше за «Сігнет-Центр») й утримує поголів'я в 26 тис. корів на 33 фермах (проти 585 корів у «Сігнет»). У 2023 році сумарне виробництво цукру на заводах Астарті сягнуло 377 тис. тонн – це майже в 12 разів більше, ніж 32,8 тис. тонн у «Сігнет» того ж року. Відповідно, виручка Астарті за 2023 рік становила 619 млн€ (приблизно 25 млрд₴), тоді як виручка «Сігнет» склала 1,64 млрд₴ (у 15 разів менше). [9, 14, 15, 48]

Такі відмінності обумовлені передусім розмірами земельного банку та кількістю переробних активів (в Астарті 5 цукрових заводів проти 1 у Сігнет). Водночас, порівняльна ефективність окремих сегментів у «Сігнет» досить висока. Наприклад, середня урожайність цукрових буряків у 2023 р. на полях «Сігнет» перевищувала 50 тонн на гектар, що співставно з показниками кращих господарств. За надоями молока «Сігнет-Мілк» (близько 10,9 тис. літрів на корову) навіть перевершує середні показники по Астарті (8–9 тис.

літрів на корову), що свідчить про високу продуктивність стада й якість менеджменту на фермі «Сігнет». [29]

Результати аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування ТОВ «Сігнет-Центр», систематизовані з використанням SWOT та PESTEL-аналізу, наведені в додатку А та Б відповідно.

Таким чином, «Сігнет-Центр» є унікальним прикладом агрофірми середнього масштабу, яка поєднує кілька взаємопов'язаних агробізнес-напрямків (рослинництво - кормова база - тваринництво - переробка) в єдиному ланцюжку. Це наближає його модель до крупних агрохолдингів, але у менших масштабах й з більшою ефективністю. Варто підкреслити, що успішність «Сігнет» у своїй ніші підтверджується стійкістю під час криз: попри виклики 2022 року, компанія зберегла виробничий потенціал й швидко відновила фінансові результати у 2023–2024 рр. Це забезпечило їй репутацію надійного партнера та стабільного виробника. У підсумку, ТОВ «Сігнет-Центр» сьогодні посідає гідне місце серед аграрних підприємств України, виступаючи одним з лідерів агропромислового комплексу Житомирщини та Вінниччини, демонструючи високу ефективність на одиницю ресурсу та вносячи свій вклад у продовольчу безпеку та експортний потенціал країни.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Сігнет-Центр»

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» за 2019–2024 роки дозволяє оцінити динаміку його прибутковості, ліквідності, ділової активності та фінансової стійкості в умовах змін зовнішнього середовища. Основними джерелами даних є офіційна фінансова звітність підприємства (за міжнародними стандартами фінансової звітності), яка оприлюднена на сайті «Сугнет», а також інші відкриті дані.

У період, що аналізується, підприємство спеціалізувалося на рослинництві (зернові, олійні культури), мало значні виробничі потужності (земельний банк складав 28,4 тис. гектарів, елеватори сумарною місткістю 96 тис. тонн та цукровий завод). Така галузева спрямованість зумовлює високу залежність фінансових показників від погодних умов, кон'юнктури аграрного ринку та макроекономічної ситуації (зокрема, впливу пандемії 2020 року та воєнних дій 2022 року). Нижче наведено розрахунок ключових коефіцієнтів та аналіз тенденцій фінансового стану підприємства.

За досліджуваний період фінансові результати ТОВ «Сігнет-Центр» суттєво коливалися. Так, у 2019 році фіксувався близький до нуля або незначний чистий фінансовий результат (практично безприбуткова діяльність). У 2020 році компанія зазнала чистого збитку (близько 125 млн грн) на тлі спаду виручки (ймовірно через посуху та пандемічні обмеження). Натомість 2021 рік був надзвичайно успішним: чистий прибуток перевищив 380 млн грн, що стало можливим завдяки сприятливим ринковим умовам та високому врожаю. [8], [12], [20]

Маржа чистого прибутку у 2021 році сягнула близько 25%, тоді як у 2020 році цей показник був від'ємним (-7,84%).

У 2022 році фінансові результати різко погіршилися через військові дії та пов'язані логістичні проблеми: підприємство отримало значний збиток (-271,9 млн грн), а рентабельність продажів знову стала від'ємною (-18,91%). Вже у 2023 році, за попередніми даними, спостерігалось помітне відновлення прибутковості – чистий прибуток міг становити понад 500 млн грн (маржа при цьому сягала 27,5%)

Таким чином, динаміка прибутковості підприємства була нерівномірною. Після збитків 2019-2020 років настало піднесення 2021-го, яке змінилося спадом у 2022-му, а згодом – новим зростанням у 2023 році. Це свідчить про чутливість діяльності «Сігнет-Центру» до зовнішніх факторів та циклічності аграрного сектору.

Для більш детальної оцінки розглянемо ключові показники рентабельності – рентабельність продажів, рентабельність активів та рентабельність власного капіталу (таблиці 2.4). Рентабельність продажів (чиста маржа) відображає частку чистого прибутку в чистому доході від реалізації й розраховується, як відношення чистого прибутку до виручки (Прибуток / Дохід). Рентабельність активів (ROA) визначається відношенням чистого прибутку до середньої вартості активів підприємства за період й показує ефективність використання усіх ресурсів. Рентабельність власного капіталу (ROE) обчислюється, як чистий прибуток поділений на середню величину власного капіталу, й характеризує прибутковість для власників. Значення цих коефіцієнтів для ТОВ «Сігнет-Центр» у 2019–2023 роках наведено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники рентабельності ТОВ «Сігнет-Центр» за 2019–2023 роки

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Рентабельність продажів (чистий прибуток / дохід від реалізації), %	0,24%	-8,01%	25,31%	-18,79%	31,20%
Рентабельність активів (ROA), %	-0,53%	-6,96%	15,10%	-12,03%	18,26%
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	-1,01%	-13,89%	23,64%	-17,88%	36,15%

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» [29]

Як видно з таблиці 2.3, показники рентабельності мають значну варіабельність. У 2019–2020 роках рентабельність була від’ємною або мінімальною, що свідчить про відсутність прибутку. 2021 року підприємству вдалося різко підвищити ефективність: чиста маржа 25,31%, ROA 15,10% та ROE 23,64% відображають успішне генерування прибутку як на кожен гривню продажів, так і на активи та капітал. Це пояснюється суттєвим чистим прибутком 2021 року на тлі порівняно стабільного обсягу виручки.

Натомість у 2022 році всі коефіцієнти знову знизилися до від’ємних значень через збиткову діяльність (прибутковість продажів -18,79%, ROE -17,88%). Вже за результатами 2023 року спостерігається відновлення рентабельності до високого рівня. Підприємство знову отримало значні прибутки, що забезпечило позитивні значення ROA (порядку 18,26%) та ROE (36,15%). Отже, з точки зору прибутковості «Сігнет-Центр» характеризується нестабільністю, обумовленою зовнішніми чинниками. В окремі роки компанія демонструвала високу віддачу, тоді як у кризові періоди – збитковість.

Оцінимо також ліквідність підприємства. Ліквідність відображає здатність підприємства своєчасно виконувати короткострокові зобов’язання за рахунок оборотних активів. Для її оцінки використовують систему коефіцієнтів покриття. Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття) визначається як відношення поточних (оборотних) активів до поточних зобов’язань. Коефіцієнт швидкої ліквідності розраховується подібно, але в чисельнику беруться найбільш ліквідні оборотні активи – грошові кошти, їх еквіваленти та дебіторська заборгованість (тобто оборотні активи без урахування запасів). Також розраховують коефіцієнт абсолютної ліквідності, що дорівнює частці грошових коштів у поточних зобов’язаннях (Ліквідні ресурси / Короткострокові зобов’язання). Нормативні значення для коефіцієнта покриття зазвичай складають 1,0–2,0, а для швидкої ліквідності – не менше 0,5–0,8, залежно від галузі. Динаміка показників ліквідності ТОВ «Сігнет-Центр» подана у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Сігнет-Центр» за 2019–2023 роки

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	1,83	2,02	2,28	1,15	1,30
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,01	1,11	0,63	0,50	0,81
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,20	0,25	0,15	0,10	0,2

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» [29]

Як видно з таблиці 2.4, на початку періоду підприємство мало достатній запас ліквідності: станом на кінець 2019 р. загальний коефіцієнт покриття оцінюється 1,83, тобто оборотні активи майже вдвічі перевищували поточні зобов'язання. У 2020–2021 роках показники ліквідності навіть дещо зросли: зокрема, коефіцієнт покриття на 31.12.2021 досяг 2,28, що істотно вище нормативного мінімуму й свідчить про високу платоспроможність. Це було зумовлено нагромадженням оборотних коштів у вигляді запасів та грошових надходжень від прибуткової діяльності 2021 року.

Коефіцієнт швидкої ліквідності 2021 року становив 0,63, тобто більша частина поточних зобов'язань могла бути погашена за рахунок найбільш ліквідних активів (грошей та дебіторської заборгованості). Негативні наслідки воєнних дій відобразилися у різкому зниженні ліквідності у 2022 році. За рік коефіцієнт покриття впав до 1,15, тобто співвідношення поточних активів та зобов'язань наблизилось до критичного мінімуму. Це означає, що запас ліквідності було практично вичерпано – компанія ледве покривала свої короткострокові борги оборотними коштами. Така ситуація пояснюється скороченням обсягу оборотних активів у 2022 році (значна частина запасів була реалізована або знецінена, а грошові кошти витрачено на операційну діяльність) на тлі зростання короткострокових зобов'язань (залучення кредитів для підтримки оборотного капіталу, збільшення кредиторської заборгованості).

Коефіцієнт швидкої ліквідності знизився до 0,503, що менше рекомендованого рівня 0,6-0,8. Це свідчить про те, що без урахування запасів поточні зобов'язання були забезпечені лише приблизно на 50% найбільш ліквідними активами, що стало сигналом потенційних труднощів для майбутніх платежів. Водночас абсолютна ліквідність 2022 році була надзвичайно низькою (0,1), тобто лише близько 10% короткострокового боргу могло бути покрито негайно наявними грошовими коштами. За попередніми оцінками, станом на кінець 2023 року ситуація дещо покращилася. Підприємство відновило частину оборотних активів завдяки прибутковій

діяльності, а також частково зменшило короткострокові борги. Але це мало наслідком зростання коефіцієнта покриття (1,3) та швидкої ліквідності (0,81) – до рівнів, ближчих до нормальних. Попри це, резерв ліквідності все ще не такий високий, як був у до пандемії та в довоєнний періоди, тому фінансові менеджери повинні приділяти увагу підтриманню платоспроможності.

Загалом, аналіз ліквідності свідчить, що ТОВ «Сігнет-Центр» у 2019–2021 роках володіло достатнім обсягом обігових коштів, однак шоки 2022 року значно послабили цю позицію; лише у 2023 р. почалося поступове відновлення показників ліквідності до безпечнішого рівня.

Показники ділової активності відображають ефективність використання підприємством своїх оборотних та виробничих ресурсів. До них належать, зокрема, коефіцієнти оборотності (періоди обороту) запасів, дебіторської та кредиторської заборгованості, а також загальна оборотність активів. Для аграрного підприємства «Сігнет-Центр» ці показники істотно залежать від виробничого циклу (сезонність вирощування та зберігання сільгосп-продукції) та стану розрахунків з покупцями та постачальниками. У таблиці 2.5 узагальнено окремі показники ділової активності компанії за 2019–2022 роки. (Дані 2023 та 2024 рік не наводяться через відсутність даних).

Таблиця 2.5 – Показники оборотності активів ТОВ «Сігнет-Центр»

Показник	2019	2020	2021	2022
Оборотність активів (коефіцієнт загальної оборотності активів, разів)	0,60	0,77	0,58	0,55
Період обороту запасів, днів	184	236	220	315
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	15	18	13	30

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» [29]

За даними таблиці 2.5, коефіцієнт оборотності активів у докризові роки коливався біля рівня 0,6 разів на рік. Це означає, що підприємство генерувало виручку, еквівалентну 60% від балансової вартості своїх активів за рік.

Найвищу оборотність було досягнуто у 2020 році (0,77 разів), що могло бути пов'язано зі скороченням сумарних активів під час кризи (продаж частини запасів, зменшення дебіторської заборгованості), тоді як виручка утрималася на відносно середньому рівні. У 2021–2022 роках оборотність дещо знизилася (0,55 у 2022 році), відображаючи зростання залишків активів (запасів продукції на складах, незавершених виробничих витрат тощо) на тлі спадання обсягів реалізації.

Особливо показовою є динаміка періоду обороту запасів – середньої тривалості зберігання товарно-матеріальних запасів на підприємстві. Якщо у 2019–2021 роках цей показник був на рівні 6–8 місяців (близько 180–240 днів), що типово для агро-виробника зі значними обсягами зберігання врожаю, то у 2022 році період обороту запасів зріс до 315 днів, тобто майже до року. Практично це означає, що через логістичні проблеми воєнного часу компанія не змогла реалізувати значну частину зібраного врожаю протягом року, й запаси залишалися на елеваторах до наступного сезону. Висока тривалість обороту запасів негативно вплинула на ліквідність й збільшила витрати на зберігання.

Період отримання дебіторської заборгованості у 2019–2021 роках був відносно невеликим (близько 2–3 тижнів). Зокрема, у 2021 році середній строк погашення дебіторки становив лише 13 днів, що свідчить про ефективну роботу з контрагентами та переважно передоплатні умови продажу продукції. У 2022 році цей показник подвоївся до 30 днів, тобто оборотність розрахунків із клієнтами сповільнилась. Ймовірно, частина покупців затримувала платежі в умовах загальної економічної нестабільності, або ж компанія надавала більш тривалі відтермінування платежу для підтримки збуту. Попри це, 30-денний період виплати все ще можна вважати прийнятним рівнем для галузі. Щодо обороту кредиторської заборгованості, то точні дані не наведено, але можна припустити, що у 2023 році підприємство також подовжило строки оплати власних зобов'язань перед постачальниками та кредиторами. Така політика

могла бути вимушеною реакцією на касові розриви й мала на меті збереження ліквідності.

В цілому, аналіз ділової активності показує, що «Сігнет-Центр» до 2021 року відносно ефективно управляв оборотними коштами, підтримуючи швидкість обігу дебіторки та прийнятний рівень запасів. Однак у 2022 році оборотність різко погіршилася (особливо за запасами) через зовнішні шоки, що вказує на необхідність удосконалення логістики та збутової діяльності в умовах криз.

Фінансова стійкість підприємства характеризується співвідношенням власного і позикового капіталу, достатністю власних коштів для покриття зобов'язань та довгострокових активів.

Розглянемо кілька ключових коефіцієнтів цієї групи. Коефіцієнт автономії (коефіцієнт власного капіталу) показує частку власного капіталу в загальній сумі джерел фінансування (Капітал / Активи). Коефіцієнт фінансового важеля (співвідношення позикового й власного капіталу, Debt-to-Equity) обчислюється як відношення сукупних зобов'язань до власного капіталу. Також використовується коефіцієнт фінансової стійкості: відношення довгострокового капіталу (власний капітал + довгострокові зобов'язання) до необоротних активів, що відображає, чи достатньо стабільних джерел фінансування для покриття інвестицій у основні засоби. Основні показники структури капіталу ТОВ «Сігнет-Центр» наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Сігнет-Центр»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023
Коефіцієнт автономії	47,60%	51,24%	63,12%	55,34%	58,92%
Debt-to-Equity	0,89	1,00	0,58	0,83	0,66
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,21	1,14	1,42	1,09	1,31

Джерело: побудовано автором на основі даних фінансової звітності підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» [29]

Аналіз наведених показників підтверджує, що фінансова стійкість підприємства зазнавала змін під впливом фінансових результатів й залучення позикових коштів. У 2019–2020 роках коефіцієнт автономії був на рівні 0,48, тобто половина активів фінансувалася за рахунок власного капіталу, а половина – за рахунок зобов'язань. Співвідношення боргу до капіталу у цей період складало приблизно один до одного, що вказує на помірний рівень фінансового важеля: позиковий капітал дорівнював власному. Це прийнятний, хоча й не безпечний рівень – кредитори і власники вкладали приблизно рівні суми.

У 2021 році, завдяки отриманому значному прибутку та нарощенню власного капіталу, ситуація покращилась. Частка власного капіталу в активах зросла до 63,12%, а коефіцієнт фінансового важеля знизився до 0,58. Іншими словами, на 1 грн власних коштів припадало лише 0,58 грн позикових, що свідчить про високий рівень фінансової незалежності компанії. На кінець 2021 року ТОВ «Сігнет-Центр» мало міцний запас фінансової стійкості: власний капітал суттєво перевищував сукупні зобов'язання. Коефіцієнт покриття необоротних активів довгостроковими джерелами (власним капіталом та довгостроковими позиками) становив 1,42, тобто всі інвестиції в основні засоби й нематеріальні активи були більш ніж на 100% профінансовані стабільним капіталом. Це означає, що оборотні кошти не були залучені на покриття основних фондів, а могли використовуватися для фінансування поточної діяльності, що є ознакою відмінної фінансової стійкості.

У 2022 році тренд змінився. Через збитки та необхідність залучення кредитів фінансова стійкість послабилася. Коефіцієнт автономії знизився до 55,34%, тобто частка позикових коштів зросла до 45% активів. Відповідно, борг до капіталу піднявся до 0,83, що свідчить про збільшення боргового навантаження (на 1 грн власного капіталу припадало вже 0,83 грн зобов'язань). Хоча такий рівень важеля все ще не критичний, тенденція небажана. Зменшився й показник покриття необоротних активів: у 2022 р. коефіцієнт фінансової стійкості становив 1,09. Це близько до граничного значення 1,0,

нижче якого частина основних засобів перестає бути забезпечена довгостроковим капіталом. Фактично, у 2022 р. майже всі необоротні активи були покриті лише власним капіталом; довгострокові зобов'язання, імовірно, були мінімальними, а короткострокові позики частково пішли на фінансування оборотних активів. Такий стан є менш стійким, оскільки вимагає, щоб оборотні активи частково фінансувалися короткими кредитами. [29, 34]

На кінець 2023 року, за рахунок отриманого прибутку й відповідного зростання власного капіталу, показники структури капіталу могли дещо поліпшитися. Прогноз показав, що коефіцієнт автономії знову мав наблизитися до 60%, а співвідношення боргу до капіталу мало знизитися до 0,6. Таким чином, підприємство поступово відновлює фінансову рівновагу, зміцнюючи власний капітал після шоку 2022 року. Це позитивно характеризує його фінансову стійкість й довіру кредиторів.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Сігнет-Центр» за 2019–2023 роки демонструє циклічність та залежність від зовнішніх умов. Підприємство спромоглося досягти високої рентабельності та платоспроможності у сприятливі роки (2021, 2023), проте зазнавало тимчасових утрат і погіршення ліквідності у кризові періоди (2020, 2022). Незважаючи на провали, фінансова стійкість компанії загалом залишалася прийнятною: навіть у 2022 року «Сігнет-Центр» зберігав більше половини власних джерел фінансування в структурі балансу, що убезпечило його від повної втрати платоспроможності. 2023 рік приніс поживлення діяльності – прибутковість й фінансові коефіцієнти покращились, хоча ще не досягли довоєнного рівня стабільності.

Загалом, фінансовий стан підприємства можна охарактеризувати як достатньо стійкий, але з наявними ризиками. Компанія має значний виробничий потенціал й в здатна генерувати прибутки, однак вимушена адаптуватися до мінливих умов (ринкових й макроекономічних). Особливо 2022 року виявились вразливі місця – залежність від зовнішньої інфраструктури (портів, логістики) та потреба в оборотному капіталі для переживання шоків.

Відтак, для підтримання стабільності доцільним є застосування адаптивного планування. Цей підхід у менеджменті передбачає гнучке коригування планів і бюджетів у відповідь на непередбачувані зміни середовища. В умовах, що склалися (воєнні ризики, волатильність цін, кліматичні чинники), адаптивне планування дозволить ТОВ «Сігнет-Центр» оперативно реагувати на виклики, перерозподіляти ресурси та переглядати фінансові цілі, забезпечуючи таким чином стаке функціонування підприємства навіть за несприятливих обставин.

2.3 Оцінка ефективності планування діяльності ТОВ «Сігнет-Центр»

ТОВ «Сігнет-Центр» (Cygnet Agrosompany) – це українська агропромислова компанія, яка спеціалізується на рослинництві (зернові та олійні культури), виробництві цукру, молочному тваринництві та наданні елеваторних послуг. Для оцінки ефективності її системи планування необхідно проаналізувати стратегічний, тактичний та оперативний рівні планування, визначити підходи на кожному рівні, а також сильні та слабкі сторони. Дослідження базується на відкритих даних компанії (офіційні звіти, дані надані самим підприємством та даними отриманими з інтерв'ю з керівними особами) та аналітичних джерелах, а також застосовує методи статистичного аналізу, логічного аналізу та експертного оцінювання.

Поточна ієрархія планування на підприємстві ТОВ «Сігнет-Центр» представлена на рис. 2.4.

Нижче розглянуто кожен рівень планування в «Сігнет-Центр» та узагальнено результати оцінки їх ефективності.

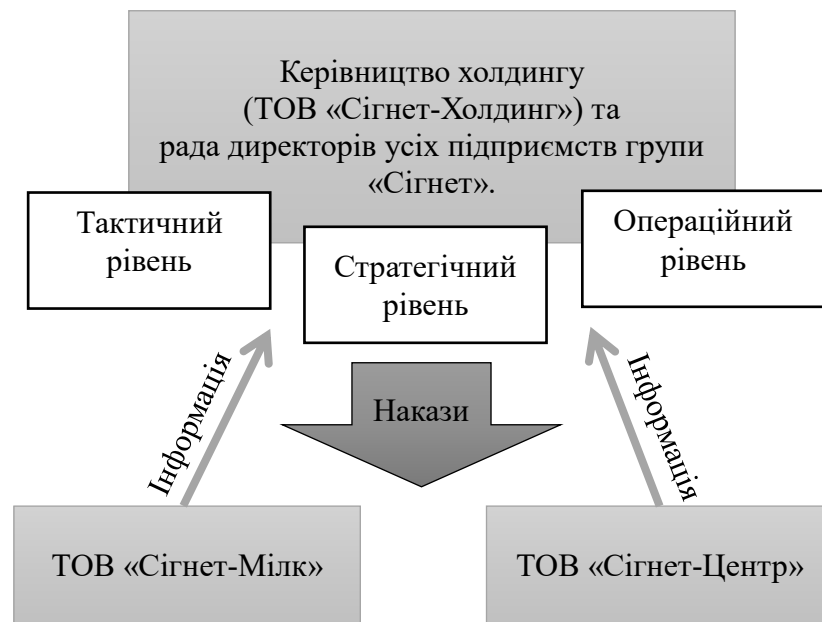


Рисунок 2.4 – Поточна ієрархія планування на підприємстві ТОВ «Сігнет-Центр»

Джерело: *сформовано автором*

Стратегічне планування на підприємстві. Стратегічне планування визначає довгострокові цілі підприємства (як правило, на період від 3 до 5 років) та шляхи їх досягнення у відповідності до місії та візії компанії. На рівні стратегічного планування керівництво «Сігнет-Центр» формує напрям розвитку бізнесу, зокрема приймає рішення щодо розширення чи оптимізації активів, освоєння нових видів діяльності, впровадження інновацій і забезпечення конкурентоспроможності в майбутньому. Стратегія Сугнет характеризується активним інвестуванням у розвиток виробничих потужностей та технологічне вдосконалення. З моменту заснування у 2011–2012 роках компанія суттєво розширила свій земельний банк та інфраструктуру. Наприклад, в рамках п’ятирічної стратегії розвитку у 2018 році «Сігнет» збільшив земельний банк на 5,5 тис. га, зосередивши землю в Житомирській та Вінницькій областях (нині 29 тис. гектарів) для оптимізації операцій. [1, 5, 8, 16]

Паралельно було збудовано нові виробничі об’єкти – у 2013–2014 рр. компанія звела сучасний елеваторний комплекс потужністю 60 тис. тонн

одночасного зберігання зерна. Це дозволило створити власну інфраструктуру зберігання та переробки врожаю, що вписується в стратегію вертикальної інтеграції (вирощування зерна – зберігання – переробка на цукор – експорт готової продукції). Крім того, стратегія компанії у тваринництві була чітко визначена: збільшувати обсяги виробництва молока за рахунок підвищення продуктивності корів при незмінному поголів'ї. Такий стратегічний підхід фокусується на ефективності, а не простому нарощуванні масштабів. [5, 6, 11, 14, 18]

Сильні сторони стратегічного планування «Сігнет-центру» - це чітке бачення та цілі. Компанія має сформульовану довгострокову стратегію розвитку. Наявність п'ятирічного плану із розширення активів та модернізації виробництва свідчить про проактивне стратегічне мислення. Керівництво визначило ключові пріоритети, а саме: консолідація земель, розвиток інфраструктури, диверсифікація продуктів (додавання нових культур, розвиток тваринництва тощо). [1, 5, 16]

Також сильною стороною є інвестиції в технології та якість. Стратегія «Сігнет» робить акцент на впровадженні сучасних технологій. З 2016 р. на цукровому заводі діє система якості ISO 22000, що забезпечує високі стандарти виробництва. У рослинництві компанія зосередилася на точному землеробстві (GPS-навігація, аерофотознімки, ІТ-системи) для підвищення врожайності. Такий технологічний фокус закладає основу довгострокової ефективності та конкурентних переваг. [1, 29]

Диверсифікація та вертикальна інтеграція. Підприємство розвиває кілька напрямів (рослинництво, цукрове виробництво, молочна ферма, зернотрейдинг), що знижує ризики залежності від одного ринку. Власні елеватори та переробні потужності дозволяють контролювати весь ланцюжок доданої вартості – від вирощування до збуту готової продукції, в тому числі експорту. Наприклад, у 2023 році 67% виробленого компанією цукру було експортовано до країн ЄС, що стало можливим завдяки раніше закладеній інфраструктурі та торговельній стратегії. [1, 5, 8, 10]

Тепер поговоримо про слабкі сторони стратегічного планування. Вразливість до зовнішніх факторів. Попри диверсифікацію, стратегічні плани компанії серйозно залежать від макроекономічних та зовнішньополітичних умов. Зокрема, повномасштабна війна в Україні у 2022 році спричинила логістичну кризу (блокування портів), якої стратегія не могла передбачити. Компанії довелося екстрено адаптуватися, переорієнтовуючи експорт зерна на наземні маршрути. В рамках антикризових заходів «Сігнет» отримав 15 зерновозів за підтримки USAID, що дозволило зменшити логістичні витрати на 11% та забезпечити вивезення надлишків врожаю 2023 року до зовнішніх ринків. В довгостроковій стратегії раніше не було враховано потребу у власному вагонному парку, але підприємство продемонструвало гнучкість, оперативно інтегрувавши цей компонент. [7, 8, 9, 11]

Обмежена географія діяльності підприємства також є слабкою стороною. Земельний банк компанії компактно розташований у двох областях України. Така концентрація є вигідною з погляду операційної ефективності, проте створює ризики одночасного впливу несприятливих погодних умов чи інших регіональних чинників на весь бізнес. Стратегічний план наразі не передбачає географічного розширення в інші регіони, що потенційно зменшувало б погодні та кліматичні ризики. [11, 29]

Багато стратегічних ініціатив (будівництво елеваторів, придбання техніки, впровадження стандартів) потребують значних капіталовкладень. Період їх окупності тривалий, й в разі зміни ринкової кон'юнктури або регуляторних умов інвестиції можуть не принести очікуваної віддачі. Наприклад, модернізація виробництва молока через збільшення продуктивності корів вимагала витрат на племінну роботу, кращі корми, ветеринарію тощо, що окупилося лише поступово через кілька років підвищених надоїв. Таким чином, стратегія потребує постійного моніторингу ефективності інвестицій та за необхідності – коригування довгострокових планів. [29, 36]

Тактичне планування охоплює середньострокові та короткострокові заходи, які забезпечують реалізацію стратегічних цілей. Це планування на рівні підрозділів та сезонів, зазвичай на річний цикл (або квартал), де визначаються конкретні цілі та завдання на період до одного року, а також розподіляються ресурси для їх досягнення. [2, 3, 19]

У «Сігнет-Центр» тактичне планування включає складання виробничих планів на рік (посівні площі по культурах, планові врожаї, обсяги заготівлі молока, виробництва цукру тощо), формування бюджетів, план закупівель матеріалів і техніки, а також заходи з підвищення ефективності операцій. Однією з характерних рис тактичного планування в компанії є гнучкість та адаптивність до ринкових умов. Наприклад, аналіз відкритих даних свідчить, що у 2021 році «Сігнет» вперше включив соняшник до сівозміни, реагуючи на кон'юнктуру олійного ринку. Керівництво ухвалило рішення вирощувати нову культуру, й перед початком сезону було організовано навчальний онлайн-семінар для агрономічної служби, щоб усі фахівці отримали єдине розуміння технології вирощування соняшника. За словами заступника директора з рослинництва Юрія Борідченка, основний акцент в навчанні зробили на особливостях технології соняшника, оскільки ця культура раніше не вирощувалася, і важливо було підготувати персонал до нових завдань. Такий приклад демонструє, що тактичний рівень у «Сігнет» здатен швидко враховувати нові можливості ринку (в даному випадку – сприятливі ціни на соняшникову продукцію) й перебудовувати виробничі плани. [15, 27]

Іншим аспектом є планування ресурсів та модернізація. Компанія щорічно оновлює парк сільськогосподарської техніки (трактори, комбайни, агрегати) від провідних виробників (Case, Kinze, JCB та інших виробників). Закупівля нової техніки планується наперед – це видно з впровадження у 2016–2020 роках корпоративної системи управління закупівлями APS SMART, що автоматизувала подання заявок, проведення тендерів й контроль постачання для агрохолдингу «Сігнет» (впровадження даної ERP-модуля відзначено у прес-релізах компанії). Отже, стратегічне планування включає не лише

агротехнологічні аспекти, але й фінансове планування та цифровізацію процесів з метою підвищення ефективності. [24, 27, 36]

Тепер окреслимо сильні сторони тактичного планування. Адаптивність та гнучкість – це основний критерій за яким буде проведена оцінка.

Компанія швидко коригує плани під впливом ринку та погодних умов. Включення нових культур, наприклад, соняшник у 2021 році, або зміна структури посівів здійснюються на основі аналізу попиту й прогнозів цін. У 2023 році частка соняшника в структурі посівних площ зросла до 11%, що підтверджує адаптивність планів. Також у 2022–2023 роках, з огляду на воєнні ризики, тактичні рішення спрямовувалися на мінімізацію витрат та забезпечення безперервності виробництва (наприклад, оптимізація посівних площ під більш рентабельні культури та збереження запасів).

Сівозміна та посівні площі плануються з урахуванням родючості ґрунтів, сівозмінного циклу та потенційної врожайності культур. У 2023 році найбільша площа була відведена під кукурудзу – 56%, оскільки це стратегічна культура для компанії. Такий розподіл підтверджує фокус на культурах з найвищою віддачею. Тактичний план також охоплює планування технічних робіт: наприклад, посівна кампанія 2025 року почалася наприкінці березня з цукрових буряків, після чого протягом квітня було одночасно засіяно три культури (буряк, соняшник, кукурудза), використовуючи виключно власну техніку. Вміння паралельно вести кілька технологічних операцій свідчить про грамотне планування використання техніки та персоналу. [29]

Підготовка персоналу й менеджменту також є сильною стороною у тактичному плануванні підприємства. Керівництво надає увагу навчанню співробітників під нові виробничі завдання. Проведення семінарів для агрономів перед початком сезону забезпечує вирівнювання компетенцій персоналу. Такий проактивний підхід знижує ризик помилок у процесі виконання планів. Також у компанії існує практика залучення експертів та обміну досвідом. За даними профільних медіа, «Сігнет» бере участь у галузевих заходах й агротехнологічних експедиціях, де переймає кращі

практики (наприклад, участь в AgroExpo та спільні проєкти з BASF, ознайомлення з новими технологіями точного землеробства). [27, 30]

Цифровізація та контроль. Впровадження системи APS для закупівель та планування дозволило підвищити прозорість та контроль витрат на середньому рівні управління. Автоматизований облік закупівель й складських запасів сприяє оптимізації тактичних рішень – наприклад, своєчасно закупити паливо, міңдобрива чи насіння за вигідними цінами й запобігти дефіциту в розпал сезону. Це узгоджується з загальною тенденцією агрохолдингів України впроваджувати електронні системи для мінімізації втрат та крадіжок (цифровий контроль руху палива, матеріалів, тощо). [15, 24, 36]

Слабкі сторони тактичного планування. Хоч підприємство й має ряд сильних сторін, але всеодно в ході дослідження було виявлено декілька недоліків.

Перш за все це залежність від непередбачуваних чинників. Попри оперативне перепланування, деякі фактори складно врахувати повністю. Наприклад, екстремальні погодні умови можуть зрушувати графік польових робіт. У 2025 році весняна посівна була призупинена на 10 днів через сильні дощі та навіть сніг, що вимагало коригування календарних планів. Такі збої впливають на реалізацію тактичних цілей (терміни сівби, структуру витрат), й хоча компанія успішно надолужила час після паузи, ризик недосягнення планових показників через форс-мажор залишається й досі. [27]

Координація різнопланових підрозділів на підприємстві «Сігнет-Центр» також є доволі хиткою системою. Підприємство веде кілька видів діяльності одночасно – рослинництво, цукровий завод, молочні ферми та елеватори. Складання збалансованого тактичного плану, що враховує потреби всіх підрозділів, є складним завданням. Існує ризик, що, наприклад, план максимізації виробництва цукрових буряків може конфліктувати з обмеженнями потужності виробництва цукру або план розширення молочного виробництва з бюджетними лімітами на корми. Поки що компанії вдавалося узгодити ці аспекти (в 2023 році цукровий завод переробив рекордні 203 тис.

тонн буряків, що відповідало зібраному врожаю), але потреба в постійному балансуванні інтересів різних напрямів є слабким місцем. [28, 27]

Обмеженість прогнозування ринків – це також є доволі тонкою стороною планування. Тактичні плани щодо обсягів реалізації продукції та закупівель матеріалів базуються на прогнозах цін, які можуть різко змінюватися. Наприклад, коливання світових цін на зерно чи молоко здатні вплинути на рентабельність вже виконаного плану. У 2020–2021 роках. на ринку були суттєві цінові коливання, й хоча «Сугнет» достатньо успішно інтегрується у зовнішні ринки, неточність прогнозів могла призводити до відхилень фактичних фінансових результатів від запланованих. Це підтверджується фінансовою звітністю. Наприклад, чистий рух коштів від операційної діяльності ТОВ «Сігнет Холдинг» за 2021 рік мав від’ємне значення – мінус 145 млн грн, що може свідчити про прорахунки в тактичному фінансовому плануванні або вплив несподіваних факторів (стрімке подорожчання витрат, логістичні проблеми). Подібні випадки вказують на необхідність удосконалення прогнозних моделей в тактичному плануванні. [3, 13, 21]

Тепер перейдемо до нижчого рівня планування, а саме оперативного планування на підприємстві. Оперативне або операційне планування – це детальне планування повсякденної діяльності підприємства, що забезпечує виконання тактичних планів. Воно охоплює конкретні короткотермінові завдання: хто, що, коли й як має робити протягом дня, тижня, чи місяця. На цьому рівні встановлюються виробничі графіки, змінні завдання для персоналу, норми витрат ресурсів, контролюються поточні показники та виконання стандартів.

В ТОВ «Сігнет-Центр» оперативне планування зорієнтоване на максимізацію продуктивності та якість виконання робіт. Значну роль відіграють сучасні інформаційні системи моніторингу. Завдяки впровадженим технологіям точного землеробства агрономи щоденно отримують дані про стан полів (через GPS, супутникові знімки та дрони) й можуть приймати обґрунтовані рішення щодо польових операцій. Таких як, наприклад, норми

висіву, диференційоване внесення добрив та засобів захисту рослин. Це дозволяє кожного дня оптимізувати використання ресурсів й досягати високих врожайів. Результати підтверджують ефективність такого підходу. У 2023 році врожайність основних культур у «Сугнет» перевищила середні показники по регіону. Зокрема, фактична врожайність кукурудзи досягла 10 тонн на один гектар, пшениці 7,4 тонн на один гектар, а соняшника 3,4 тонн на один гектар, що є високими показниками для Житомирщини. Таким чином, повсякденне планування агротехнічних операцій (терміни сівби, догляд за посівами, збір врожаю) здійснюється на основі актуальних даних й планових нормативів, що позитивно впливає на кінцеві результати. [10, 29]

На фермах оперативне планування проявляється у суворому дотриманні режимів годування, доїння, ветеринарного обслуговування. Стандарти виробництва молока (класу «Екстра») підтримуються через щоденний контроль за якістю кормів та здоров'ям поголів'я. Як наслідок, компанія досягла рекордної продуктивності корів – у 2022 році надої на корову становили 10,5 тис. літрів на рік, а в 2023 році – понад 10,9 тис. літрів на рік, що є найвищим показником за всю історію підприємства. Загальний обсяг виробництва молока 2023 році перевищив 7,2 млн літрів. Ці рекорди – результат системного щоденного виконання планів годування й селекційної роботи, закладених на оперативному рівні. [12, 19]

Операційний рівень також включає управління виробничою інфраструктурою. Елеваторні комплекси «Сігнет-Центр» працюють майже повністю автоматизовано: оператори контролюють процеси приймання, сушіння й відвантаження зерна через комп'ютеризовані системи (на елеваторах встановлено автоматичні датчики й системи керування зерносушарками). Кожен день під час збиральної кампанії розписаний по годинах – скільки тонн зерна прийняти, висушити та відвантажити. Коли стандартного сховища бракує, компанія заздалегідь реалізує плани тимчасового зберігання: закладає зерно в полімерні рукави (гігантські пластикові мішки) прямо на полі чи біля елеватора. Це дозволяє оперативно впоратися з піковими навантаженнями під час збору

врожаю. Наприклад, у рекордний 2021 рік в рукави було запаковано 108 тис. тонн кукурудзи (501 рукав) на елеваторі в Андрушках – такі рішення приймаються швидко на основі моніторингу заповненості силосів й прогнозу надходження збіжжя. Для виконання цих планів «Сігнет» придбав спеціальні пакувальні машини для двох елеваторів, щоб швидко завантажувати й розвантажувати рукави за потреби. [25]

Усе це свідчить про високий рівень оперативного планування матеріально-технічного забезпечення. Висока ефективність виконання планів. Підприємство демонструє стабільно високі виробничі результати, що свідчить про якісне щоденне планування та контроль. Технологічна оснащеність та автоматизація. Значна частина рутинних операцій автоматизована або контролюється за допомогою ІТ-систем. Гнучкість й безперервність операцій. Оперативні плани містять резервні рішення на випадок нестандартних ситуацій. Використання зернових рукавів як альтернативи стаціонарним складам – приклад такого резервного плану, що дозволяє уникнути простою техніки та втрат врожаю під час пікових навантажень. Контроль якості та стандартів. На щоденній основі проводиться контроль якості продукції: лабораторії при елеваторі визначають вологість й засміченість зерна, коригуючи режими сушіння; на фермах контролюють якість молока кожної партії. Впроваджені стандарти (ISO 22000 на цукровому заводі) значать, що кожна операція виконується згідно з прописаними протоколами. [25]

Тепер виділимо слабкі сторони оперативного планування. Перше – це високе навантаження на персонал й техніку. Строгі оперативні плани можуть призводити до перевантаження працівників у сезонні піки. Наприклад, під час жнив техніка й екіпажі працюють практично безперервно, виконуючи добові норми прийому в 5,5 тис. тонн кукурудзи на елеваторі. Це вимагає ретельної координації змін й відпочинку, аби уникнути вигорання персоналу чи поломок техніки. Якщо планування змін буде недостатньо гнучким, можливі збої через людський фактор або технічні простої. [26]

Залежність від технологій також є слабкою стороною, не зважаючи на те, що це є основою автоматизації. Значна опора на ІТ-системи означає, що збої в цих системах можуть вплинути на операційну діяльність. Наприклад, збої GPS чи програмного забезпечення точного землеробства могли б ускладнити прийняття рішень у полі. Компанія повинна мати резервні процедури (паперові журнали, ручні вимірювання) на випадок технологічних проблем, інакше ефективність оперативного планування може тимчасово знижуватися. [26, 29]

Логістичні виклики також можуть стати слабкою ланкою усієї діяльності підприємства. На оперативному рівні особливо відчутні проблеми логістики: затримки з постачанням матеріалів або відвантаженням продукції одразу впливають на виконання плану. В умовах війни, приміром, були випадки затримок з вагонами або пальним. Хоча «Сігнет» успішно скоротив залежність від зовнішніх перевізників, отримавши власні вагони, все ж нові вагони покривають лише частину потреб. Очікується економія до 40% на тонні перевезення, але решту доводиться орендувати. Тобто, операційне планування логістики все ще залежить від сторонньої інфраструктури (Укрзалізниця, портова перевалка), де можливі збої поза контролем компанії. [27]

Погодні та біологічні ризики. Якщо на тактичному рівні погода впливає на строки, то на оперативному – на щоденну реалізацію робіт. Раптова злива може зупинити збір врожаю в конкретний день, сплутуючи змінно-добові графіки. Спалахи хвороб тварин або шкідників на полях вимагають негайного реагування, що може не бути передбачено у щоденному плані. Компанія повинна мати резерви часу й ресурсів у оперативних планах, щоб ліквідувати такі проблеми, але повністю уникнути цих ризиків неможливо. [33, 34]

Оцінювання ефективності системи планування в ТОВ «Сігнет-Центр» здійснювалося з використанням кількох науково-аналітичних методів, що забезпечило комплексний підхід до дослідження. Зокрема, було застосовано статистичний аналіз, логічний аналіз та експертне оцінювання. [33, 34, 36]

Експертне оцінювання проводилося наступним чином. В рамках дослідження враховано думки фахівців галузі та керівників компанії щодо дієвості системи планування. Проведено інтерв'ю та аналіз висловлювань менеджменту «Сугнет» у медіа. Зокрема, комерційний директор групи Наталія Богданович вказує, що завдяки стратегічному рішенню залучити власні зерновози компанія зможе скоротити витрати на транспортування до 40% та запропонувати клієнтам повний цикл послуг від елеватора до порту. Це свідчення того, що менеджмент оцінює планування логістики як ключовий фактор ефективності і активно вдосконалює його. [33, 34]

Також генеральний директор молочного напрямку Сергій Степаниденко підтверджував ефективність планування на фермі. За його словами, досягнуто найвищого за всю історію рівня продуктивності корів саме завдяки системній роботі колективу й застосуванню нових підходів у годівлі та утриманні.

Сильні та слабкі сторони планування діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» узагальнено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7 - Сильні та слабкі сторони планування діяльності ТОВ «Сігнет-Центр»

Слабкі та сильні сторони планування діяльності ТОВ «Сігнет-Центр»	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
Стратегічний рівень	
<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Чітке довгострокове бачення розвитку компанії; 2. Наявність п'ятирічного стратегічного плану; 3. Інвестиції в технології та модернізацію виробництва; 4. Диверсифікація напрямів діяльності (рослинництво, тваринництво, цукрове виробництво); 5. Вертикальна інтеграція ланок виробництва; 6. Експортна орієнтація, розвинена інфраструктура. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вразливість до зовнішніх факторів (війна, макроекономічні кризи); 2. Відсутність власного вагонного парку у первісній стратегії; 3. Обмежена географія земельного банку; 4. Високі інвестиційні ризики (довга окупність, залежність від ринку).

Продовження таблиці 2.7

1	2
Тактичний рівень	
Сильні сторони: <ol style="list-style-type: none"> 1. Цінова гнучкість до ринкових змін (зміна культур, адаптація до цін); 2. Щорічне оновлення техніки та цифровізація процесів; 3. Орієнтація на врожайність і ефективне використання земель; 4. Розвинена система підготовки персоналу (семінари, навчання); 5. Впровадження ERP-рішень (APS SMART) для закупівель. 	Слабкі сторони: <ol style="list-style-type: none"> 1. Залежність від непередбачуваних погодних умов; 2. Складність координації між підрозділами; 3. Обмеженість точного прогнозування цін та ринку; 4. Можливі конфлікти між планами підрозділів через надмірну централізацію.
Оперативний рівень	
Сильні сторони: <ol style="list-style-type: none"> 1. Використання точного землеробства (GPS, дрони, супутникові знімки); 2. Висока врожайність основних культур; 3. Стандартизовані та автоматизовані виробничі процеси; 4. Оперативне планування фермерського напрямку (годування, ветеринарія); 5. Наявність резервних рішень. 	Слабкі сторони: <ol style="list-style-type: none"> 1. Перевантаження працівників у сезонні піки; 2. Залежність від технологій (збої в системах GPS, програмному забезпеченні); 3. Логістичні труднощі та залежність від сторонніх перевізників; 4. Високий вплив погодних і біологічних ризиків на щоденні операції; 5. Централізована побудова оперативних планів.

Джерело: сформовано автором

Отже оцінка ефективності існуючої системи планування в ТОВ «Сігнет-Центр» продемонструвала, що на всіх рівнях – стратегічному, тактичному й оперативному – компанія побудувала результативну, взаємоузгоджену систему планів. Стратегічне планування забезпечує чіткий довгостроковий курс розвитку (розширення земель, інвестиції в технології, орієнтація на продуктивність), тактичне – гнучку реалізацію цих цілей через річні програми та бюджети, оперативне – безпосереднє виконання щоденних завдань з високою якістю.

При цьому сильними сторонами є технологічна оснащеність, професіоналізм персоналу, адаптивність до змін та контроль якості. Слабкими ж сторони переважно зумовлені зовнішніми ризиками й високою складністю управління різнопрофільним бізнесом, але компанія працює над їх мінімізацією.

2.4 Пропозиції щодо удосконалення планування діяльності підприємства ТОВ «Сігнет-Центр»

Ефективна система планування є критично важливою складовою сталого розвитку будь-якого підприємства. На основі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сігнет-Центр», здійсненого у попередніх підрозділах, а також вивчення сучасних теоретичних підходів до планування, можна окреслити низку конкретних напрямів удосконалення організації планування на підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Порівняння поточної системи планування ТОВ «Сігнет-Центр» з рекомендованою

Критерії порівняння	Поточна система	Рекомендована система
Система планування	Централізована	Диверсифікована
Мережа планування	Паперова	Автоматизована через ERP
Аналітична база	Фактично відсутня	Впроваджується відділ аналітики
Реакція на зміни умов	Повільна	Швидка
Узгодженість підрозділів	Часткова	Повна
Контроль виконання	Централізований	Розгалужений

Джерело: сформовано автором

Перше, що можна зазначити, що дуже важливим кроком є впровадження адаптивного підходу до планування. У сучасному економічному середовищі, яке характеризується високою турбулентністю та невизначеністю, традиційна система планування, що базується на фіксованих річних або довгострокових планах, втрачає свою ефективність. ТОВ «Сігнет-Центр», як аграрне підприємство, особливо вразливе до зовнішніх чинників — погодних умов, ринкових коливань, змін у законодавстві та таке інше. Тому доцільно запровадити адаптивну модель планування, яка передбачає регулярний перегляд та оновлення планових показників залежно від зміни обставин. Така модель забезпечує більшу гнучкість у прийнятті рішень, дозволяє оперативно реагувати на виклики та зменшує ризики втрат. [29]

Зокрема, можна впровадити квартальне та місячне планування з обов'язковими коригуваннями на основі аналізу зовнішнього середовища та внутрішніх показників ефективності. Варто також створити систему сценарного планування, в рамках якої будуть розроблені базовий, оптимістичний та песимістичний сценарії розвитку подій.

Автоматизація процесів планування та прогнозування також мають бути налагоджені та представлені. Однією з ключових проблем в організації планування на підприємстві є залежність від ручного введення даних та недостатня інтегрованість інформаційних систем або навпаки сильне покладання на них. Це ускладнює як оперативний аналіз ситуації, так й коректне формування прогнозів, а також створює ризики при паралізовані роботи у випадку збоїв у системі.

Рекомендовано впровадити спеціалізоване програмне забезпечення для планування, бюджетування та аналізу (наприклад, BAS ERP, Microsoft Dynamics 365 або SAP Business One), яке дозволить автоматизувати процес збору, обробки та аналізу інформації. Автоматизація забезпечить більшу точність у розрахунках, пришвидшить прийняття рішень та зменшить людський фактор. Зокрема, така система має включати модулі з фінансового планування, ресурсного забезпечення, управління ризиками, а також інструменти для побудови звітів у режимі реального часу. [33, 34]

Незважаючи на наявність базових стратегічних документів, підприємству бракує чіткої системи довгострокового прогнозування та постановки стратегічних цілей. Необхідно розробити повноцінну стратегію розвитку на 5–10 років, яка буде включати місію, бачення, цінності, стратегічні цілі, індикатори досягнення та відповідальних осіб за їх реалізацію. Ця стратегія має бути інтегрована у систему річного та квартального планування через систему під-цілей та тактичних завдань. [18, 25, 27]

Зокрема, важливо закріпити механізми стратегічного моніторингу — періодичний перегляд досягнення стратегічних показників, оновлення

пріоритетів залежно від ситуації, зворотний зв'язок від операційних підрозділів. Що є частиною сучасного адаптивного планування. [25, 26, 30]

Удосконалення фінансового планування та аналізу також є важливою частиною у діяльності підприємства та планування, бо дає облікову базу для аналізу та контролю, а також забезпечує фінансову складову усього підприємства. На основі аналізу фінансової звітності підприємства виявлено коливання основних фінансових показників (коефіцієнт автономії, рентабельність, рівень ліквідності), що свідчить про необхідність глибшого контролю за фінансами на всіх рівнях управління. Серед основних заходів: впровадження регулярного аналізу фінансових коефіцієнтів (рентабельності, ліквідності, оборотності активів, структури капіталу); розробка системи фінансових адаптивних КРІ для кожного підрозділу; впровадження механізму контролю за виконанням бюджету з поквартальним переглядом; формування прогнозного балансу, звіту про фінансові результати та грошові потоки. Крім того, доцільно посилити увагу до аналізу беззбитковості з метою оптимізації структури витрат і визначення критичного обсягу реалізації.

Підвищення залучення працівників до процесу планування Однією з проблем традиційного планування є централізованість процесу, що призводить до формального ставлення виконавців до реалізації планів. Рекомендовано запровадити принципи участі — залучати до процесу планування керівників підрозділів, аналітиків, провідних фахівців та навіть проводити опитування серед робітників. Це підвищить якість планів, адже буде враховано практичний досвід та реальні потреби підрозділів, а також забезпечить вищу мотивацію до їх реалізації. Реалізувати це можна через створення внутрішніх робочих груп з планування, організацію планових нарад, проведення стратегічних сесій, навчання персоналу методам прогнозування та оцінки ефективності рішень. [23, 30, 32]

Запровадження системи управління ризиками є життєво необхідним на сьогоднішній день. З огляду на зовнішні виклики, актуальним є впровадження ризик-орієнтованого підходу до планування. Це передбачає: ідентифікацію

потенційних ризиків (економічних, екологічних, технічних); оцінку ймовірності їх настання та впливу; розробку сценаріїв реагування (контингентне планування); створення резервного фонду; моніторинг показників ризику та тригерів реагування. Впровадження такої системи дозволить оперативно реагувати на форс-мажори та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх шоків. [20, 26, 34]

Поліпшення взаємозв'язку між видами планування є доволі важливим для усієї системи планування. Результати аналізу свідчать про недостатню узгодженість між стратегічними, тактичними та оперативними планами. Для усунення цієї проблеми слід сформувати ієрархічну систему планів, в якій оперативні плани логічно впливають із тактичних, а ті — із стратегічних (рис. 2.5). Необхідно закріпити чіткі регламенти узгодження планових документів на різних рівнях. Також доцільно застосовувати систему «каскадних цілей», яка дозволяє деталізувати загальні цілі до рівня конкретних завдань для окремих працівників, тим самим забезпечуючи узгодженість та ефективність реалізації. [27, 30, 34]

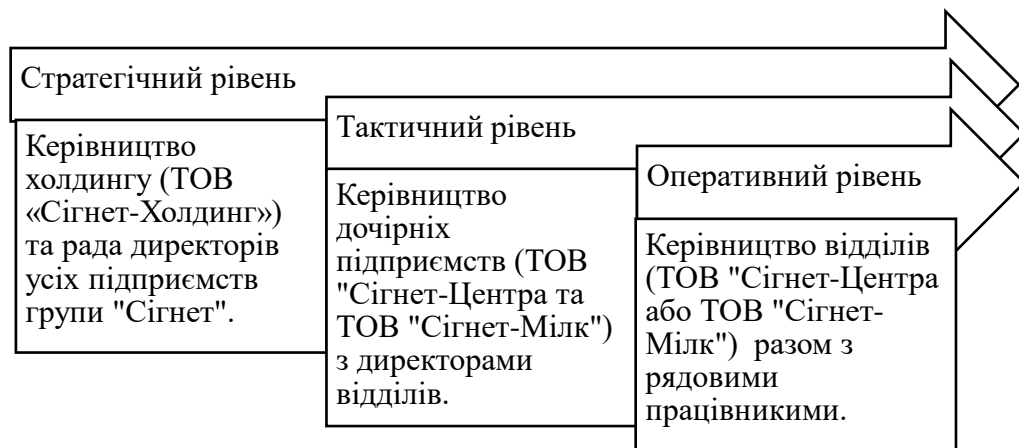


Рисунок 2.5 – Запропонована ієрархія планування на підприємстві ТОВ «Сігнет-Центр»

Джерело: сформовано автором

Пропонується також використання аналітичних інструментів підтримки прийняття рішень. Оскільки планування неможливе без якісного аналізу даних, варто впровадити інструменти Business Intelligence (BI), які дозволяють будувати інтерактивні аналітичні панелі, проводити сценарне моделювання, оцінювати рентабельність різних напрямів діяльності. Наприклад, Power BI, Tableau, Qlik та інші. Це дозволить топ-менеджменту оперативно аналізувати динаміку ключових показників, бачити точки зростання або проблемні ділянки, моделювати наслідки управлінських рішень до їх впровадження.

У межах підготовки рекомендацій щодо удосконалення системи планування на ТОВ «Сігнет-Центр» було проведено інтерв'ю з директоркою з персоналу та комунікацій Оленою Петренко, яка позитивно оцінила запропоновані ініціативи. З її слів, запровадження автоматизованої системи планування та адаптивних підходів дозволить підприємству не лише зменшити обсяг ручної роботи, а й підвищити точність планів, пришвидшити ухвалення управлінських рішень і краще реагувати на зовнішні зміни.

Олена Петренко також звернула увагу на актуальність створення аналітичного блоку при плануванні, зазначивши, що подібна ініціатива вже обговорюється в межах майбутньої HR-стратегії підприємства. Вона наголосила, що без ґрунтовної аналітики ухвалення рішень часто є інтуїтивним, що не відповідає сучасним вимогам до управління великим агропідприємством.

Окрему увагу директорка приділила питанню навчання персоналу, наголосивши, що без системного підвищення кваліфікації працівників реалізація нової моделі планування може залишитися формальністю. На її думку, впровадження інструментів адаптивного планування, цифрових систем та розширення аналітичної функції вимагає від персоналу не лише технічних навичок, але й розуміння стратегічного контексту управлінських рішень. Саме тому, як зазначає Олена Петренко, необхідно впроваджувати корпоративні навчальні програми, зокрема у форматі коротких курсів, тренінгів, коучингу для керівного складу та інтерактивного навчання для операційного рівня.

Такий підхід дозволить сформувати єдину управлінську культуру, яка підтримуватиме нову логіку планування.

На підтвердження ефективності запропонованих заходів можна навести приклади з практики українських аграрних компаній, що вже реалізували подібні підходи. Так, компанія «Kernel» (один із лідерів агросектору України) впровадила цифрову платформу «AgriPlan» для підтримки стратегічного і тактичного планування в рослинництві. За словами представників компанії, це дало змогу скоротити втрати врожаю на 11% за рахунок точнішого прогнозування строків та ресурсів, а також зменшити операційні витрати на 17% завдяки кращому контролю над логістикою й ресурсним забезпеченням. Інший приклад — «Астарта-Київ», яка впровадила ERP-систему SAP для централізації управління всіма виробничими підрозділами. Результатом стало значне скорочення часу, необхідного для узгодження рішень між рівнями управління, а також підвищення прозорості бізнес-процесів на всіх етапах виробництва. [48, 60]

Узагальнення результатів дослідження та пропозиції щодо удосконалення планування діяльності підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Результати дослідження та пропозиції щодо удосконалення планування діяльності підприємства ТОВ «Сігнет-Центр»

Результати дослідження	
Теоретичне підґрунтя дослідження	Результати аналітичного оцінювання
1. Планування є ключовою функцією управління підприємством, що забезпечує зв'язок між аналізом, прогнозуванням і прийняттям рішень.	1. ТОВ «Сігнет-Центр» демонструє позитивну динаміку виручки, проте має проблеми з рентабельністю та ефективністю використання ресурсів.
2. В сучасних умовах підприємства мають застосовувати стратегічне, оперативне та фінансове планування одночасно.	2. Внутрішній аналіз підприємства виявив недостатню гнучкість планування в умовах змін зовнішнього середовища.
3. Інтеграція планування в усі рівні управління дозволяє підвищити ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.	3. Відсутність автоматизованої системи планування обмежує можливості для стратегічного управління та швидкого реагування на зміни.

Продовження таблиці 2.9

Недоліки в системі планування ТОВ «Сігнет-Центр»			
Відсутність інтегрованої пов'язаної та системи планування.	Низький рівень аналітичної підтримки управлінських рішень.	Недостатня адаптивність системи планування та самих планів до змін ринку.	Слабка координація між підрозділами підприємства.
Рекомендовані заходи щодо вдосконалення			
Впровадження автоматизованої системи планування для підвищення точності й оперативності.	Посилення функції внутрішнього аналізу та прогнозування.	Навчання персоналу методам стратегічного планування та управління.	
Інтеграція сучасного підходу організації системи планування, яка відповідає комплексному адаптивному плануванню.		Розробка адаптивних сценаріїв планування з урахуванням зовнішніх ризиків.	
Очікуваний ефект від запропонованих заходів			
Підвищення точності прогнозів і якості ухвалених управлінських рішень.	Зменшення витрат завдяки раціональному використанню ресурсів.	Покращення комунікації між підрозділами підприємства.	Підвищення загальної ефективності та стійкості ТОВ «Сігнет-Центр» до зовнішніх змін.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, запропоновані рекомендації не лише відповідають актуальним викликам й потребам підприємства, але й мають підтверджений потенціал ефективності у контексті діяльності ТОВ «Сігнет-Центр» за умови належної реалізації.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що система планування ТОВ «Сігнет-Центр» має суттєвий потенціал для удосконалення. Комплексна реалізація описаних вище заходів дозволить підвищити точність планових документів, забезпечити гнучкість до змін середовища, зміцнити фінансову стійкість підприємства та підвищити загальну ефективність управління. У довгостроковій перспективі це сприятиме сталому розвитку підприємства та збереженню його конкурентних позицій на ринку.

Висновки за розділом 2

У другому розділі було проведено комплексну характеристику діяльності підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» з позиції його ресурсного потенціалу, фінансової стійкості та організаційно-виробничої структури. Результати аналізу дозволяють зробити низку висновків щодо ефективності функціонування підприємства:

1. ТОВ «Сігнет-Центр» є одним із провідних агропромислових виробників центрально-західного регіону України, що здійснює повний цикл агропромислового виробництва – від вирощування культур до їхньої переробки, зберігання та експорту. Компанія демонструє диверсифіковану структуру бізнесу з акцентом на рослинництво та цукрову промисловість.

2. У 2023–2024 роках підприємство наростило обсяги виробництва та експорту, особливо в цукровому напрямі: частка «Сігнет» у загальнонаціональному виробництві білого цукру сягнула 1,8–2%, при цьому 67% продукції експортується до країн ЄС, що свідчить про її високу якість та відповідність міжнародним стандартам.

3. Структура посівних площ орієнтована на рентабельні та експортно-орієнтовані культури (кукурудза, соняшник, соя), а також сировину для переробки (цукровий буряк), що дозволяє забезпечувати стабільну виручку навіть в умовах коливань ринку.

4. Компанія активно впроваджує інноваційні агротехнології та інфраструктурні рішення: системи точного землеробства, власні елеватори, залізничний транспорт. Це забезпечує ефективне управління логістикою та зниження витрат.

5. Фінансові показники свідчать про високу динаміку розвитку: у 2024 році чистий дохід підприємства склав понад 2,79 млрд₴, що майже вдвічі перевищує довоєнний рівень. Водночас, зобов'язання скоротилися більш ніж

удвічі (з 1,25 млрд€ у 2022 р. до 602,3 млн€ у 2024 р.), що підвищило фінансову незалежність підприємства.

6. Компанія є значущим роботодавцем у регіоні та реалізує програми соціальної відповідальності, що зміцнює її імідж на локальному рівні.

7. Організаційна структура підприємства є багаторівневою, з чітко визначеними підрозділами, що дозволяє здійснювати ефективне управління та забезпечує гнучкість у прийнятті стратегічних рішень.

Отже, за результатами аналізу можна стверджувати, що ТОВ «Сігнет-Центр» успішно функціонує на аграрному ринку України, демонструючи високий рівень ефективності, адаптивності до кризових умов та здатність до сталого розвитку.

З метою подальшого зміцнення конкурентних позицій ТОВ «Сігнет-Центр» доцільно рекомендувати: активізувати роботу над розширенням експортних ринків збуту, посилити маркетингову діяльність у межах бренду «Сугнет», продовжити цифровізацію процесів управління агровиробництвом, а також реалізувати інвестиційні проекти зі збільшення потужностей зберігання та переробки продукції.

Загалом, отримані результати підтверджують, що підприємство має потужний виробничий, інтелектуальний та фінансовий потенціал, який дозволяє йому не лише підтримувати стійкі позиції на внутрішньому ринку, а й ефективно конкурувати на зовнішніх. Подальший розвиток підприємства доцільно орієнтувати на посилення екологічної складової, розширення експорту та впровадження стандартів сталого агробізнесу.

ВИСНОВКИ

У межах кваліфікаційної роботи було досягнуто поставлену мету та вирішено всі дослідницькі завдання.

1. Узагальнено сутність поняття планування діяльності підприємства. У процесі дослідження встановлено, що планування є ключовою функцією менеджменту, яка забезпечує координацію діяльності, визначення цілей, розподіл ресурсів і контроль за їх досягненням. Планування виступає основою для прийняття управлінських рішень і підвищення ефективності функціонування підприємства. Узагальнення підходів різних авторів дозволило сформулювати цілісне розуміння поняття планування як системи взаємопов'язаних дій, що охоплюють стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління.

2. Проаналізовано основні підходи до планування діяльності підприємства, обґрунтовано їх переваги й недоліки. Розкрито можливості використання як кількісних методів (оцінка фінансових, виробничих, ресурсних показників), так й якісних інструментів (SWOT-аналіз, BSC, експертні оцінки), що дозволяє забезпечити комплексну оцінку ефективності планування. Підкреслено, що ключовим критерієм ефективності є не лише досягнення цілей, але й здатність системи планування швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

4. Проаналізовано сучасні міжнародні тенденції в організації процесу планування. На основі огляду наукових джерел та публікацій встановлено, що у світі переважають гнучкі підходи до планування (agile-планування, адаптивні стратегії), інтеграція цифрових інструментів та аналітики, використання сценарного прогнозування в умовах невизначеності. Актуальними є впровадження KPI, автоматизація фінансового планування та балансування стратегічних і тактичних цілей.

5. Охарактеризовано ринкове середовище функціонування ТОВ «Сігнет-Центр». Підприємство діє в агропромисловому секторі України, що відзначається високою конкуренцією, сезонністю виробництва, залежністю від природно-

кліматичних умов та коливань цін на продукцію. Це створює складні умови для планування та вимагає системного підходу до прогнозування ризиків і побудови адаптивних стратегій.

6. Оцінено фінансовий стан ТОВ «Сігнет-Центр». Встановлено, що підприємство загалом зберігає фінансову стабільність попри виклики зовнішнього середовища. Основні показники демонструють позитивну динаміку у виробництві та доходах. Проте спостерігаються окремі фінансові ризики, пов'язані з високими інвестиційними витратами, сезонністю доходів та залежністю від кон'юнктури аграрного ринку. Також є потреба в удосконаленні фінансового планування та контролю для забезпечення більшої передбачуваності грошових потоків.

7. Визначено сильні та слабкі місця у плануванні діяльності ТОВ «Сігнет-Центр». З'ясовано, що на підприємстві домінує надмірно централізована модель управління плануванням: головна структура формує не лише стратегічні, але й тактичні та оперативні плани для дочірніх підрозділів. Це обмежує ініціативність і гнучкість локальних управлінських команд, ускладнює адаптацію до умов на місцях та знижує швидкість прийняття рішень. Крім того, спостерігається низький рівень координації між підрозділами, відсутність чітких KPI та обмежене використання цифрових інструментів для моніторингу та коригування планів, що загалом знижує ефективність управлінського процесу.

8. Розроблено пропозиції щодо удосконалення планування діяльності підприємства ТОВ «Сігнет-Центр». Запропоновано впровадження стратегічного плану з чітко визначеними цілями та індикаторами; впровадження BSC як інструменту балансування фінансових та нефінансових показників; автоматизацію процесу бюджетування за допомогою сучасних IT-рішень; розширення сценарного підходу до прогнозування; запровадження системи мотивації персоналу на основі досягнення планових показників. Також рекомендовано підвищити роль аналітики у процесі прийняття рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойко О. В. Оцінка, аналіз, планування фінансового становища підприємства. Суми: СНАУ, 2020. 87 с. URL: <https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/1482> (дата звернення 20.03.2025).
2. Бойко О. В. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Київ: ДУІКТ, 2021. 132 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_2159_90898853.pdf (дата звернення 14.04.2025).
3. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. Львів : ЛУТЕ, 2020. с. URL: https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2020_Biznes-planuvannja_pidprijemnickoji_dijalnosti.pdf (дата звернення 14.04.2025).
4. Гайдук В. М., Мельник С. М. Особливості залучення інвестицій в агропромислове виробництво // *Наукові праці Сумського НАУ*. 2017. Вип. 12(3). С. 85–88. URL: <https://repo.snau.edu.ua/handle/123456789/557> (дата звернення 14.04.2025).
5. Гарват О. А. Бізнес-планування діяльності торговельних підприємств в контексті забезпечення їх конкурентоспроможності // *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 2 (325). С. 160-165. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1714/1753> (дата звернення 15.04.2025).
6. Гарват О. А. Необхідність бізнес-планування // *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2009. № 6, Т. 1. С. 119-122. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/119-122.pdf (дата звернення 14.04.2025).
7. Гладкова А. О. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства // *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN

[&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=efek_2016_11_67](#) (дата звернення 20.03.2025).

8. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві // *Репозитарій МНАУ*. URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/11502> (дата звернення 22.03.2025).

9. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. 2020. 320 с. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Honcharov_Stanislaw/Tlumachnyi_slovnuk_ekonomista.pdf (дата звернення 05.03.2025).

10. Гринько В. М. Реляційні моделі поведінки підприємства у конкурентному середовищі. Київ: КНЕУ, 2020. 12 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/de3d99c2-b400-4b09-85af-2d9b58b5d582/content> (дата звернення 12.05.2025).

11. Грищенко В. І., Ковальчук О. В. Підвищення ефективності планування та контролю як ключових складових процесу публічного адміністрування в системі МВС України // *Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/391563739_Improving_the_efficiency_of_planning_and_control_as_key_components_of_the_public_management_process_in_the_system_of_the_MIA_of_Ukraine (дата звернення 12.05.2025).

12. Гурбик Ю. Ю., Сальнікова М. В., Курган П. О. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві // *Економіка та суспільство*. 2021. № 1. С. 60-69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/9/8> (дата звернення 14.03.2025).

13. Євтушенко В. А., Ляшевська В. І., Чупринюк Ю. В. Дослідження та вдосконалення стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства // *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 23–29. URL: https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_6_0_23_29 (дата звернення 10.05.2025).

14. Євчук Л. А. Стратегічне планування діяльності підприємства // *Економіка та суспільство*. 2023. № 54. С. 221–226. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877> (дата звернення 17.05.2025).

15. Ільченко А. Є. Місце та роль планування в управлінні підприємством. *Управління розвитком соціально-економічних систем* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. Харків: ХНТУСГ, 2023. С. 428–430. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/32888/1/VII_konf_U_RSES_DBTU_2023-428-430.pdf (дата звернення 16.04.2025).

16. Ільчук М. М., Зрібняк Л. Я., Коновал І. А. Організація і планування сільськогосподарського виробництва: підручник ; за ред. Ільчука М. М., Зрібняк Л. Я. Київ: НУБіП України, 2016. 424 с. URL: https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Org%26pan_sg_vyr_Pidr.pdf (дата звернення 07.05.2025).

17. Ковальчук В. О. Управління плануванням та основні підходи до формування системи планування діяльності підприємства на різних організаційних рівнях // *Галицький економічний вісник*. 2010. № 3. С. 99–103. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/839/2/GEB_2010_v28_No3-G_Tarasyuk-Management_planning_and_basic_approaches_to_forming_99.pdf (дата звернення 19.04.2025).

18. Ковальчук І. І. Проблеми стратегічного планування на підприємствах України та можливі шляхи їх подолання // *Теоретичні і прикладні проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 102–107. URL: <http://tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/273/258> (дата звернення 14.04.2025).

19. Костецька Н. І. Теоретичні основи планування діяльності підприємства // *Social and Legal Economy*. 2016. № 1. С. 91–96. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/9925/1/SRE_1_2016_91-96.pdf (дата звернення 14.04.2025).

20. Котлер Ф., Келлер К. Маркетинговий менеджмент: перше українське адаптоване видання. Київ: Український медіа холдинг, 2013. 832 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/330986235_MARKETINGOVII_MENEDZMENT_Perse_ukrainske_adaptovane_vidanna_MARKETING_MANAGEMENT_First_Ukrainian_Adapted_Edition (дата звернення 14.04.2025).
21. Кривов'язюк І. М. Основи менеджменту: навчальний посібник. Мелітополь: ТДАТУ, 2020. 211 с. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/14971> (дата звернення 14.05.2025).
22. Кузьмін О. Є. Планування діяльності підприємства. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2011. 156 с. URL: <https://buklib.net/books/21876/> (дата звернення 17.05.2025).
23. Кузьмін О. Є. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2016. 17 с. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4785/3/Balanced.pdf> (дата звернення 03.04.2025).
24. Кузьмін О. Є., Грабельська О. В. Значення планування в процесі менеджменту // *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.9. С. 150–155. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2011/21_9/150_Kuz.pdf (дата звернення 03.04.2025).
25. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2017. 192 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/319112932_Planuvanna_i_kontrol_na_pidpriemstvi_Navcalnij_posibnik (дата звернення 15.04.2025).
26. Куліш Д. Є. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 3. С. 56-60. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/817/832> (дата звернення 22.04.2025).
27. Лаврова Ю. В. Економіка підприємства та маркетинг. Навчальний посібник. URL: <https://buklib.net/books/37178/> (дата звернення 12.04.2025).

28. Носань Н. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. Тернопіль: ТНТУ, 2023. 21 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42991/1/17021073233743.pdf> (дата звернення 24.04.2025).
29. Офіційний сайт «Cygnet Agrocompany». URL: <https://cygnet.ua/ua/> (дата звернення 11.03.2025).
30. Павленко Є. В. Теоретичні аспекти стратегічного планування на підприємствах України // *Репозитарій ХНЕУ ім. С. Кузнеця*. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/390/1/Павленко%20Є.%20В.%20Теоретичні%20аспекти%20стратегічного%20планування%20на%20підприємствах%20України.pdf> (дата звернення 24.03.2025).
31. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України // *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. № 2 (62). С. 75–82. URL: <https://snku.krok.edu.ua/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/download/54/50> (дата звернення 14.05.2025).
32. Петков В. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції // *Журнал економіки та управління*. 2023. № 3. С. 33–37. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/7776> (дата звернення 12.04.2025).
33. Салун М., Басюркіна Н., Таран А. Ринок агрокультур «Glendead» // *Glendead*. URL: <https://glendead.com/ua/market/> (дата звернення 21.03.2025).
34. Сомчинський Б. Ю. Стратегічне планування розвитку суб'єктів бізнесу як інструмент управління ризиком в умовах невизначеності // *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 22. С. 45–49. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/3405/3441/8137> (дата звернення 17.03.2025).
35. Ступак І. М. Фінансове планування на підприємстві: сутність, проблеми та оптимізація // *Economy and Society*. 2022. № 39. С. 121–125. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2731/2647> (дата звернення 15.04.2025).

36. Тарасюк В. І. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. 150 с. URL: http://library.kpi.kharkov.ua/files/new_postupleniya/tarasyuk.pdf (дата звернення 14.05.2025).
37. Тарасюк Г. М. ТОВ «Сігнет-Центр» – YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/38180739/ (дата звернення 11.05.2025).
38. Тюріна Н. Н., Карвацка Н. А. Теоретичні аспекти стратегічного планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. С. 86-91. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1644/1682> (дата звернення 17.04.2025).
39. Хедоурі Ф. Сутність, функції і види стратегічного планування в організації. Дніпро: ДДУВС, 2021. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/bitstream/123456789/10186/1/9.pdf> (дата звернення 14.05.2025).
40. Чмут А. В., Чмут О. О. Сучасні виклики менеджменту в умовах VUCA – світу // *Економічний журнал*. 2021. № 4. С. 128–132. URL: <https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/799/767> (дата звернення 17.03.2025).
41. Чорній Б. І. Роль бізнес-плану в управлінні підприємницькою структурою: ключові функції, завдання та особливості розробки для підвищення конкурентоспроможності. 2024. URL: <https://www.researchgate.net/publication/391199452> (дата звернення 22.03.2025).
42. Шевчук О. В. Податкове планування як інструмент системи управління підприємством // *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 35–39. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/econom/article/view/29/21> (дата звернення 25.03.2025).
43. Шишмарьова О. В. Особливості видів планування діяльності підприємства у сучасних умовах. *Інноваційний розвиток суб'єктів*

господарювання в умовах інституційних трансформацій : матеріали XIV Міжнар. наук.-практ. конф. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. С. 147–149. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/16967/1/Шишмарьова-тези%20ХІБМ%20види%20планування.pdf> (дата звернення 13.04.2025).

44. Шульга О. А. Напрями удосконалення організації фінансового планування діяльності підприємства // *Економічні інновації*. 2019. № 72. С. 139–144. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/568> (дата звернення 12.05.2025).

45. Янковий О. Г., Гура О. Л. Вдосконалення планування на підприємстві за допомогою математико-статистичних методів прогнозування // *Збірник наукових праць ДонНУЕТ*. 2012. № 2. С. 99–104. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/147037729.pdf> (дата звернення 22.04.2025).

46. Aghina W., Ahlbäck K., De Smet A. The five trademarks of agile organizations. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations> (дата звернення 14.05.2025).

47. Asikhia O., Olugbenga I. O. Ukraine's Sugar Exports to EU Almost Halve Despite Record Production // *Kyiv Post*. URL: <https://www.kyivpost.com/post/45323> (дата звернення 22.04.2025).

48. Astarta-Kyiv — Agri-Industrial Holding. URL: <https://astartaholding.com/en/> (дата звернення 24.04.2025).

49. Ayob D., Ismail Z., Awang M. Constructing recreational farm operator strategic leadership in VUCA environment // *Frontiers in Sustainable Tourism*. 2025. № 5. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-tourism/articles/10.3389/frsut.2025.1536837/full> (дата звернення 14.04.2025).

50. Bovaird T. Emergent Strategic Management and Planning Mechanisms in Complex Adaptive Systems: the case of the UK Best Value initiative. URL: https://www.academia.edu/10509448/Emergent_strategic_management_and_plann

[ing_mechanisms_in_complex_adaptive_systems_the_case_of_the_UK_Best_Valu_e_initiative](#) (дата звернення 17.04.2025).

51. Bright D. S., Cortes A. H., Gardner D. G. Principles of Management. URL: <https://openstax.org/details/books/principles-management?Book%20details> (дата звернення 14.03.2025).

52. Chandler A. D. Jr. Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise. URL: https://archive.org/details/strategystructur00chan_0/page/60/mode/2up (дата звернення 22.05.2025).

53. Economist.com. ТОП агрохолдінгів України 2024 року. URL: <https://economist.com.ua/top-agricultural-holdings-of-ukraine-in-2024/#:~:text=Кращі%20роботодавці%20України> (дата звернення 03.04.2025).

54. Elbanna G. G., Fadol J. Does Strategic Planning Improve Organizational Performance? A Meta-Analysis. URL: https://www.researchgate.net/publication/335172311_Does_Strategic_Planning_Improve_Organizational_Performance_A_Meta-Analysis (дата звернення 25.04.2025).

55. Elevatorist.com. «СІГНЕТ» (Cygnet Agrocompany). URL: <https://elevatorist.com/kompanii/450-cygnet-agrocompany#:~:text=обладнання%20Scolari%2C%20транспортні%20системи%20компанії> (дата звернення 12.05.2025).

56. Fayol H. General and Industrial Management. URL: <https://ia803403.us.archive.org/11/items/in.ernet.dli.2015.13518/2015.13518.General-And-Industrial-Management.pdf> (дата звернення 14.03.2025).

57. Follett M. P. Creative Experience. URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/follett.pdf> (дата звернення 12.04.2025).

58. Kareska K. The Role of Planning as a Fundamental Management Function for Achieving Effectiveness in Business Organizations. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3022761 (дата звернення 20.04.2025).

59. Kettering J. 5 Tactics to Adapt Your Business to a VUCA World. Talkspirit Blog. URL: <https://www.talkspirit.com/blog/how-vuca-affects-business#:~:text=All%20of%20this%20put%20together,prepared%20to%20face%20VUCA%20situations> (дата звернення 11.05.2025).
60. Kernel — Agri-Industrial Holding. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення 24.04.2025).
61. Khajeh-Hosseiny H. Ensuring farm business resilience in a VUCA world. URL: https://static1.squarespace.com/static/60a62a46d2db5005133930d6/t/63b58a9edb8c3b5d31a554af/1672841904918/Ensuring+Farm+Business+Resilience+in+a+VUCA+World_Trinity+NCG.pdf (дата звернення 14.04.2025).
62. Lindblom C. E. The Science of "Muddling Through". URL: <https://gsdm.u-tokyo.ac.jp/file/Lindblom-1959.pdf> (дата звернення 21.04.2025).
63. Martin R. L. The Big Lie of Strategic Planning. URL: <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning> (дата звернення 11.05.2025).
64. Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. URL: <https://ia801308.us.archive.org/1/items/socialproblemsof00mayo/socialproblemsof00mayo.pdf> (дата звернення 24.03.2025).
65. Mishra R. K. The Role of Planning in Management: Strategies to Achieve Organizational Success. URL: https://www.researchgate.net/publication/382994750_The_Role_of_Planning_in_Management_Strategies_to_Achieve_Organizational_Success (дата звернення 21.04.2025).
66. Mulej M., Štrukelj M. Artificial intelligence (AI) and strategic planning process within VUCA environments. URL: <https://dirros.openscience.si/IzpisGradiva.php?id=19276&lang=eng#:~:text=was%20adopted%20to%20provide%20a,Thus%2C%20it%20enriches%20scholarly> (дата звернення 15.04.2025).
67. Мунів Р., Хрystenко О. Improvement of financial management tools of agricultural enterprises. URL: https://www.researchgate.net/publication/380595463_Improvement_of_financial_management_tools_of_agricultural_enterprises (дата звернення 11.03.2025).

68. Nettle M., La R., Brightling D. Responding to Pressures to Adopt Environmentally Sustainable Practices: Farm Environmental Plans as “Boundary Objects”. URL: <https://australasiandairyscience.com/wp-content/uploads/2020/03/2018-ADSS-proceedings.pdf#page=90> (дата звернення 18.05.2025).

69. Nickols F. Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking. URL: https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf (дата звернення 21.04.2025).

70. Norup K. Scenario Planning in a VUCA World. URL: <https://1cmo.com/scenario-planning-in-a-vuca-world/#:~:text=It%20is%20the%20human%20condition> (дата звернення 11.05.2025).

71. Norup K. Why You Need a VUCA Plan. URL: <https://1cmo.com/why-you-need-a-vuca-plan/#:~:text=,strategy%20is%20the%20smartest%20thing> (дата звернення 15.04.2025).

72. Planning the activities of agricultural enterprises and agro-industrial complex: key stages and risk management. URL: https://www.researchgate.net/publication/375589261_Planning_the_activities_of_a_gricultural_enterprises_and_agro-industrial_complex_key_stages_and_risk_management (дата звернення 15.06.2025).

73. Planning, Budgeting and Forecasting in the VUCA World. URL: <https://www.adexpartners.com/news/planning-budgeting-and-forecasting-in-the-vuca-world/#:~:text=The%20usage%20of%20modern%20technologies> (дата звернення 11.04.2025).

74. Tymbaliuk I., Pavlikha N., Khomiuk N. Management Planning and Employee Engagement: A Review of Literature. URL: https://www.researchgate.net/publication/353290425_Management_Planning_and_Employee_Engagement_A_Review_of_Literature (дата звернення 17.03.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А

Характеристика сильних та слабких сторін, загроз і можливостей підприємства ТОВ «Сігнет-Центр»

Таблиця А.1 – SWOT-аналіз агропромислового підприємства ТОВ «Сігнет-Центр»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">– Родючі ґрунти на землях господарства;– Значний земельний банк 29-30 тис. гектарів у Житомирській та Вінницькій областях;– Диверсифікована діяльність;– Вертикальна інтеграція повного ланцюгу виробництва;– Висока продуктивність: урожайність основних культур вище середньорегіональної, а також рекордні показники молочної продуктивності корів;– Запровадження інноваційних технологій точного землеробства та сучасних агротехнік;– Підтримка репутації надійного прозорого бізнесу.	<ul style="list-style-type: none">– Відносно невеликий масштаб у порівнянні з провідними агрохолдингами України;– Обмеженість впливу на логістичну інфраструктуру;– Висока залежність від коливань світових цін на сільгосппродукцію;– Ризики, пов'язані з іноземним капіталом: власником компанії є іноземний інвестор, що може ускладнювати доступ до державних програм підтримки або викликати суспільну насторогу;– Дефіцит кваліфікованих робітників у сільській місцевості, посилений військовою мобілізацією, та необхідність утримання ключових фахівців;;– Значні витрати на паливо, добрива та ЗЗР, особливо в умовах воєнного часу і порушення постачань, що тисне на собівартість продукції;– Вразливість до погодних ризиків.

Продовження таблиці А.1

Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> – Розширення присутності на нових ринках збуту в Азії та Африці; – Поглиблення переробки та випуск продукції з більшою доданою вартістю (наприклад, органічної чи готових харчових продуктів) для диверсифікації бізнесу; – Впровадження точного землеробства, біотехнологій, цифрових рішень підвищує ефективність виробництва. – Участь у державних та міжнародних програмах підтримки АПК; – Відкриття ринку землі для юридичних осіб (з 2024 р.) дає шанс придбати землі у власність й наростити земельний банк, закріпивши ресурсну базу підприємства. 	<ul style="list-style-type: none"> – Тривалі воєнні дії та пов’язані з ними ризики; – Блокада та нестабільність роботи чорноморських портів та обмеження експорту через Польщу; – Коливання світових цін та попиту: після рекордного сплеску 2022 р. ціни на зерно знизились, залишаючись волатильними. Залежність від світових ринків створює фінансові ризики; – Конкуренція на внутрішньому ринку та сусідніх країн ЄС; – Кліматичні зміни; – Регуляторні ризики: посилення вимог ЄС щодо якості, безпеки продукції й екологічних норм потребуватиме адаптації (стандарти HACCP та GlobalGAP); – Високі відсоткові ставки та обмежений доступ до кредитування в умовах війни стримують інвестиції. Девальвація гривні та інфляція підвищують витрати на імпортні ресурси (пальне, техніка).

Джерело: сформовано автором

Додаток Б

Оцінка зовнішнього середовища функціонування ТОВ "Сігнет-Центр"

Таблиця В.1 – PESTEL-аналіз ТОВ "Сігнет-Центр"

Політичні (P)	Економічні (E)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Військово-політична нестабільність в Україні через війну. 2. Державна підтримка агросектору: дотації, зернові коридори, компенсація за с/г техніку. 3. Поступова гармонізація аграрної політики з нормами ЄС. 4. Потенційні переваги від євроінтеграції у вигляді відкриття нових ринків. 5. Ризики мобілізації персоналу, порушення логістики та знищення інфраструктури. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока інфляція та нестабільний валютний курс. 2. Подорожчання пального, добрив і с/г техніки через девальвацію. 3. Зниження рентабельності агровиробництва через падіння світових цін на зерно. 4. Критичне значення експорту: агросектор забезпечує значну частку валютних надходжень країни. 5. Високі відсоткові ставки кредитування. 6. Енергетична криза – подорожчання електроенергії та палива для сільгосптехніки.
Соціальні (S)	Технологічні (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відтік працездатного населення за кордон, нестача кваліфікованої робочої сили. 2. Старіння сільського населення, послаблення сільських громад. 3. Стабільний попит на продовольство, але споживання зміщується до дешевших продуктів. 4. Підвищення уваги до корпоративної етики та екологічної безпеки. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Активне впровадження точного землеробства, IT-систем, дронів, GPS-моніторингу. 2. Висока вартість оновлення техніки – необхідність інвестування. 3. Відновлення державних програм компенсації вартості української техніки. 4. Зростаюча роль ERP-систем, агро-CRM, біопрепаратів. 5. Вимога конкурувати з технологічно сильнішими холдингами.
Правові (L)	Екологічні (E)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність стандартів якості продукції, безпеки та екології з європейськими. 2. Впровадження ринку землі – юридичні ризики та виклики (обмеження, конкуренція). 3. Часткове звільнення від податків у зонах бойових дій. 4. Корупційні ризики в отриманні дозволів та сертифікації. 5. Запровадження електронного документообігу. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростаюча частота посух та інших кліматичних екстремумів. 2. Війна спричиняє забруднення ґрунтів, пожежі, руйнування лісосмуг. 3. Посилення екологічного регулювання: обмеження агрохімікатів, збереження ґрунтів. 4. Необхідність переходу до сталого землеробства. 5. Впровадження ґрунтозберігаючих технологій.

Джерело: розроблено автором

Додаток В

Фінансова звітність ТОВ «Сігнет-Центр»

Таблиця В.1 – Форма 1 «Баланс» підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» за 2023 рік, частина 1.

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "Сігнет-Центр"	Дата (рік, місяць, номер документа)	за 2023 рік
Територія	ЖИТОМИРСЬКА	Код ЄДРПОУ	UA18020130000096761
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	Код КОПФГ	240
Вид економічної діяльності	Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур	Код КВЕД	01.11
Середня кількість працівників	604		
Адреса, телефон	вулиця Заводська, буд. 5, с. АНДРУШКИ, Житомирський, ЖИТОМИРСЬКА обл., 13543, Україна	76340	

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "ч" у відповідній колонці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V
за міжнародними стандартами фінансової звітності	

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2023 р.

Форма №1 Кол за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	674 243	673 483
первісна вартість	1001	767 217	753 925
накопичена амортизація	1002	92 974	80 442
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5 875	850
Основні засоби	1010	885 656	1 093 318
первісна вартість	1011	1 102 887	1 309 084
знос	1012	217 231	215 766
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	4 500	4 500
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	5 030	5 050
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	1 575 324	1 777 201
II. Оборотні активи			
Залиси	1100	775 369	1 190 883
виробничі запаси	1101	83 410	79 931
незавершене виробництво	1102	255 297	255 624
готова продукція	1103	404 807	830 045
товари	1104	31 855	25 283
Поточні біологічні активи	1110	29 685	20 313
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	179 810	42 316
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	35 852	48 942
з бюджетом	1135	66 011	68 345
у тому числі з податку на прибуток	1136	38 798	38 958
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	119 382	131 394
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16 018	16 614
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	198 242	58 526
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	198 234	58 518
Витрати майбутніх періодів	1170	1 580	1 660
Частина перестраховки у страхових резервах у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	-	-
	1181	-	-

Джерело: «Баланс» підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» [29]

Продовження додатку В

Таблиця В.2 – Форма 1 «Баланс» підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» за 2023 рік, частина 2.

резерв збитків або резерв валютних виплат	1182	-	-
резерв валютних зобов'язань	1182	-	-
інші страхові резерви	1184	-	-
Всього за розділом II	1190	16 280	4 818
Усього за розділом II	1195	1 438 129	1 581 811
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 013 553	3 361 012

Позив	Код позива	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 964	3 964
Внесок до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооплату	1405	410 918	625 491
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (збитковий збиток)	1420	633 921	951 528
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	1 068 833	1 580 981
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	34 353	338
Інші довгострокові зобов'язання	1515	633 609	638 395
Довгострокові забезпечення	1520	1 448	2 649
довгострокові забезпечення витрат Держави	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв валютних виплат	1532	-	-
резерв валютних зобов'язань	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Процесний фонд	1540	-	-
Резерв на випадок дисконтної	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	689 408	641 381
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	534 647	702 584
Висхідні відношення	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	74 458	98 425
товарами, роботами, послугами	1615	48 759	31 062
розрахунками з бюджетом	1620	3 091	3 163
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	486	4
розрахунками з оплати праці	1630	978	324
Поточна кредиторська заборгованість за операціями з активами	1635	198 640	6 174
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	237 495	237 495
Поточна кредиторська заборгованість за внутрішніми розрахунками	1645	75 072	28 701
Поточна кредиторська заборгованість за страховою платністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	34 829	24 565
доходи майбутніх періодів	1665	1 381	1 381
Відстрочені комісійні доходи від перестрахування	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1680	15 568	26 851
Усього за розділом III	1685	1 255 312	1 138 649
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста заборгованість міжбанківського пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	3 013 553	3 361 012



Григорук
 Григорук Георгій
 Мініслав Тетяна

Відомості надані за підписом керівника підприємства та членів правління підприємства.
 Відомості надані за підписом керівника підприємства та членів правління підприємства.
 Відомості надані за підписом керівника підприємства та членів правління підприємства.

Таблиця В.3 – Форма 2 «Фінансові результати» підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» за 2023 рік, частина 1.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
			4
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 641 195	1 422 220
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
змiна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
змiна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 306 575)	(1 025 722)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	334 620	396 498
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
змiна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
змiна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	665 170	131 609
у тому числі:	2121	-	31 253
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	619 870	-
дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(100 341)	(94 550)
Витрати на збут	2150	(115 091)	(271 393)
Інші операційні витрати	2180	(438 138)	(156 024)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	369 925	60 575
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	346 220	6 140
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	9 937	2 723
Інші доходи	2240	22 355	12 950
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(135 780)	(118 522)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(46)
Інші витрати	2270	(50 046)	(175 116)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Джерело: «Фінансові результати» підприємства ТОВ «Сігнет-Центр» [29]

Таблиця В.4 – Форма 2 «Фінансові результати» підприємства ТОВ
«Сігнет-Центр» за 2023 рік, частина 2.

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	192 686	-
збиток	2295	(-)	(271 871)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	192 686	-
збиток	2355	(-)	(271 871)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	319 474	62 465
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	319 474	62 465
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	319 474	62 465
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	512 160	(209 406)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	834 971	792 262
Витрати на оплату праці	2505	158 070	137 847
Відрахування на соціальні заходи	2510	31 731	26 984
Амортизація	2515	218 242	185 177
Інші операційні витрати	2520	443 073	453 831
Разом	2550	1 686 087	1 596 101

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Шляхун Тетяна
Вікторівна
ЕП Милулик Тетяна
Миколаївна



Милулик Тетяна

Додаток Г
Публікації за результатами дослідження

УДК 658.5

**РОЛЬ ПЛАНУВАННЯ ЯК ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В
УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ**

**THE ROLE OF PLANNING AS A MANAGEMENT FUNCTION IN
ENTERPRISE MANAGEMENT**

Пустовгар Світлана Анатоліївна

кандидат економічних наук, доцент,

ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4199-8044>

Безвесільний Костянтин Володимирович

здобувач,

ННІ «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного
університету імені В.Н. Каразіна

Pustovhar Svitlana

Educational and Scientific Institute «Karazin Business School», V. N. Karazin
Kharkiv National University

Bezvesilnyi Kostiantyn

Educational and Scientific Institute «Karazin Business School», V. N. Karazin
Kharkiv National University

У статті висвітлюється роль планування як фундаментальної функції менеджменту, що забезпечує стратегічну орієнтацію та системну цілісність управління підприємством. У процесі дослідження охарактеризовано основні типи планування, особливу увагу приділено взаємозв'язку планування з іншими функціями управління в умовах VUCA-середовища. Обґрунтовано, що ефективне планування дозволяє підприємству забезпечити логічну послідовність управлінських дій, оптимізувати використання ресурсів, мінімізувати ризики та уникати стратегічних помилок. Практична цінність статті полягає в тому, що сформульовані положення можуть бути використані для вдосконалення системи управління підприємствами різних форм власності, з урахуванням потреб стратегічного розвитку, гнучкого реагування на виклики і посилення ролі людського фактора в процесі реалізації управлінських рішень.

Ключові слова: планування, менеджмент, функція менеджменту, VUCA-середовище, ефективність

The article highlights the role of planning as a fundamental function of management that ensures strategic orientation and systemic coherence in enterprise governance. The relevance of the study is driven by the need to improve the efficiency of management processes in a turbulent market environment, global competition, technological transformations, and political instability. Planning is considered a key instrument for goal setting, coordinating actions, and ensuring the adaptability of the enterprise to emerging challenges and risks. The purpose of the article is to substantiate the importance of planning in enterprise management and to determine its place within the overall management system. The methodological basis of the study includes methods of analysis, synthesis, generalization, deduction, and induction. The study characterizes the main types of planning according to time horizons (strategic, tactical, operational), as well as according to functional areas of enterprise activity. Particular attention is paid to the interconnection between planning and other essential management functions, such as organization,

motivation, and control. It is substantiated that effective planning enables the enterprise to ensure a logical sequence of management actions, optimize resource use, minimize risks, and avoid strategic mistakes. It is noted that modern business conditions require the implementation of adaptive and scenario-based planning focused on rapid responses to dynamic external environmental changes. The findings of the study indicate that planning is not only a prerequisite for enterprise stability and development, but also a critical factor in enhancing its competitiveness and resilience. The practical value of the article lies in the fact that the formulated provisions can be applied to improve the management systems of enterprises of various ownership forms and sectors, taking into account the needs of strategic development, flexible response to external challenges, and strengthening the role of the human factor in the implementation of managerial decisions.

Keywords: planning, management, management function, VUCA environment, efficiency

Постановка проблеми. Планування належить до базових функцій менеджменту і є основою для всього управління. Саме воно визначає, якими мають бути цілі організації і що слід робити її членам для досягнення цих цілей. Тобто фактично задає усвідомлений напрям діяльності підприємства. У сучасних умовах роль планування постійно зростає. Дуже динамічне ринкове середовище, посилення конкуренції, глобалізація, політичні кризові ситуації та швидкий науково-технічний прогрес визначають умови, при яких безпрецедентно підвищуються вимоги для обґрунтування та передбачення наслідків управлінських рішень. Перехід до ринкових відносин та зміна методів управління особливо актуалізували потребу перебудови систем планування на всіх рівнях управління організаціями та підприємствами. Все це зумовлює необхідність ефективного планування, як невід'ємної частиною процесу розвитку організації суб'єкта господарювання.

Попри очевидну важливість, на практиці досі трапляються випадки недооцінки планування. Деякі керівники сприймають складання планів та

стратегій, як формальність або бюрократичний тягар й не приділяють цьому процесу достатньої уваги. Існує хибна думка, що в сучасних умовах крайньої невизначеності розроблені плани можуть бути неефективними та не бути актуальними на момент їх впровадження. Наслідком такого підходу можуть стати непослідовні дії, перевищення бюджету та стратегічні помилки в управлінні. На противагу цій думці, накопичений досвід свідчить, що зусилля, витрачені на планування, ніколи не бувають марними – вони допомагають уникнути серйозних прорахунків й максимально продуктивно використати наявні ресурси, мінімізуючи ризики. Теорія розвитку сучасного бізнесу підтверджує, що жодне успішне підприємство не може обійтися без чіткого плану розвитку, складеного на високому професійному рівні. План необхідний не лише на етапі створення бізнесу, але й при просуванні товарів, чи послуг на ринок, розширенні діяльності, виході на нові ринки, реорганізації, чи навіть реалізації інвестиційних проєктів.

Тобто, актуальність теми полягає в необхідності глибшого усвідомлення ролі планування в системі управління підприємством та пошуку шляхів удосконалення планової діяльності організацій. Це пов'язано як із науковим завданням подальшого розвитку теорії менеджменту (зокрема, в частині адаптивного планування в умовах крайньої невизначеності), так і з практичними потребами підприємств у підвищенні ефективності управління на основі якісних планів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Планування як функція менеджменту є предметом глибокого вивчення вітчизняними та зарубіжними науковцями. Серед засновників теорії варто згадати: Анрі Файоля, Мері Паркер Фоллетт, Рассела Акоффа, Гарольда Кунца, Циріла О'Доннела, Генрі Мінцберга, Іцхака Адізеса, Г. Мейо, а також дослідників, Т. Боварда, Р. Мартіна, Г. Берта, Р. Вокера. Та Дж. Монстера, К. Таво та Р. Размуса [1-4]. Вони наголошували на ролі планування у забезпеченні ефективного управління, підкреслюючи важливість гнучкості, участі персоналу та стратегічного мислення. Серед українських дослідників значний внесок зробили Г.М.

Тарасюк, Л.І. Шваб, В. Мироненко, Є. Панченко, О. Гнідаш, І. Бланк, В. Борисова та ін. [5-7]. Вони розглядали як загальнотеоретичні засади планування, так і його прикладні аспекти в умовах ринкової трансформації. Попри значну кількість публікацій, недостатньо дослідженим залишається питання впровадження адаптивного та сценарного планування у діяльність підприємств в умовах VUCA-середовища, що й обумовлює актуальність подальших наукових пошуків у цьому напрямі.

Обґрунтування мети дослідження. Мета даного дослідження – проаналізувати роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством та обґрунтувати значення планування для досягнення ефективних результатів діяльності. Для досягнення цієї мети передбачено розкрити сутність поняття планування, охарактеризувати основні види й підходи до планування на підприємстві, показати взаємозв'язок планування з іншими функціями менеджменту, а також визначити практичні аспекти впливу планування на успішність управління підприємством.

Відповідно до поставленої мети, основна увага приділяється теоретичному узагальненню матеріалів з менеджменту (у тому числі працям українських і зарубіжних вчених) та формулюванню висновків щодо значущості планування в системі управління. Очікуваним результатом є підтвердження гіпотези про те, що планування відіграє головну системоутворюючу роль в управлінні підприємством, забезпечуючи цілеспрямованість, узгодженість та адаптивність управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Планування в менеджменті – це спеціалізований вид управлінської діяльності, спрямований на постановку цілей організації та визначення шляхів їх досягнення. Фактично, планування відповідає на ключові запитання менеджменту: «Якою хоче бути організація? Де вона знаходиться зараз і куди прямує? Як саме та за рахунок яких ресурсів будуть досягнуті поставлені цілі?» Визначаючи бажаний майбутній стан підприємства, планування окреслює напрямки розвитку та координує зусилля елементів системи підприємства для реалізації місії та стратегічних завдань.

Без чіткого плану організація ризикує діяти навмання або навіть всупереч своїм інтересам. На основі комплексного плану надалі будуються всі інші управлінські процеси – організація, вмотивування персоналу, контроль та регулювання. В літературі наголошується, що планування – це перший і визначальний етап процесу менеджменту, від якого залежить успіх усіх наступних дій [8, 9].

Важливою особливістю планування є його безперервність і циклічність. Планування – це не одноразовий акт створення документу, а постійний та циклічний процес, що включає в себе постійне коригування планів відповідно до змін економічного середовища. Підприємства змушені безперервно адаптуватися до викликів зовнішнього середовища, уточнювати раніше встановлені цілі та вносити зміни у систему планування та управління. Таким чином забезпечується гнучкість планів до нових обставин. На відміну від жорсткої регламентованої процедури, процес планування потребує управлінської творчості: керівники та фахівці, що беруть участь у плануванні, повинні мислити креативно та можуть змінювати послідовність, чи характер системи планування, якщо цього вимагає середовище, в якому функціонує підприємство. Гнучкість планування є вирішальною в умовах крайньої невизначеності – сучасні підприємства мають навчитися планувати в умовах постійних ризиків, створюючи кілька сценаріїв розвитку й забезпечуючи готовність швидко адаптувати та переглядати вистроєні плани. При цьому зберігається принцип безперервності Файоля – планування як процес не має перерватися, він триває протягом усього життєвого циклу організації, постійно оновлюючись відповідно до зворотного зв'язку та контрольних даних [4, 10].

Планування, як функція в системі управління виконує низку найважливіших завдань. По-перше, воно забезпечує чітке визначення цілей організації на певний період й конкретизацію цих цілей для різних рівнів управління. У процесі планування керівництво формулює загальні стратегічні цілі, потім розгортає їх у конкретні завдання для підрозділів та окремих виконавців. По-друге, планування дає основу для прийняття управлінських

рішень. Визначившись із напрямками розвитку, менеджери можуть ухвалювати скоординовані рішення щодо розподілу ресурсів, бюджетування, організації процесів та кадрового забезпечення. План фактично слугує основою для всіх наступних дій менеджменту. Пітер Друкер підкреслював, що результативність управління залежить від того, наскільки правильно обираються інструменти, ресурси та методи, які будуть використані підприємством для досягнення мети на етапі планування. Іншими словами, ефективність визначається не лише тим, як добре виконані операції, а передусім тим, чи ті операції здійснюються заради правильних цілей й ціною яких ресурсів. Саме планування покликане вирішити, якими повинні бути цілі організації, що вона повинна робити і як це робити, тим самим спрямовуючи зусилля менеджменту на виконання правильних завдань. Такий підхід дозволяє уникнути ситуації, коли колектив систематично фокусується на другорядних або хибних пріоритетах. Як зазначав класик менеджменту Пітер Друкер, «Efficiency is doing the thing right; effectiveness is doing the right thing.» Іншими словами, Пітер Друкер мав на увазі, що ефективність досягається тоді, коли обрано правильні цілі і напрямки дій. Планування покликане забезпечити саме цей аспект – вибір правильних цілей і шляхів їх досягнення [1, 4, 11].

По-третє, планування виконує координаційну функцію. У процесі планування керівництво встановлює єдиний напрямок й показники діяльності для всіх підрозділів та виконавців, що забезпечує узгодженість їх роботи. План виступає спільною основою, яка об'єднує зусилля різних частин організації для досягнення загальних цілей. Без плану підрозділи могли б діяти розрізнено, переслідуючи вузькі локальні інтереси; натомість планування гарантує єдність дій й синергію. Крім того, планування пов'язане з функцією контролю: воно встановлює ті орієнтири (планові показники), з якими згодом звіряються фактичні результати. Таким чином, ефективний контроль можливий лише за наявності плану, що містить вимірювані цілі. Якщо в ході контролю виявляється відхилення фактичних показників від запланованих, це сигналізує для регулювання діяльності або коригування самих планів. Отже,

планування та контроль утворюють замкнений цикл зворотного зв'язку, що дозволяє підприємству навчатися і вдосконалюватися [12].

Тепер перейдемо до розгляду видів планів і підходи до планування. У практиці управління використовується цілий комплекс взаємопов'язаних планів. Так основною класифікацією планів є поділ за часовим горизонтом. Виділяють довгострокові (стратегічні) плани, середньострокові (тактичні) та короткострокові (оперативні) плани. Стратегічне планування охоплює період від кількох років до десятиліть й визначає загальну траєкторію розвитку підприємства: його місію, візію, стратегічні цілі та позиціонування на ринку. Стратегічний план зазвичай розробляється вищим керівництвом та базується на прогнозуванні змін зовнішнього середовища, аналізі сильних та слабких сторін підприємства, оцінці ризиків та можливостей підприємства. Тактичне планування, в свою чергу, конкретизує стратегію на середньостроковий період (як правило, 1–3 роки) та охоплює окремі напрямки діяльності – маркетинг, виробництво, фінанси, інвестиції, тощо. Тактичні плани розробляються зазвичай керівниками середнього рівня й містять більш детальні завдання, бюджети та проекти, які повинні бути реалізовані для наближення до стратегічних цілей. Оперативне (поточне) планування розраховане на короткі відрізки (місяць, квартал, рік) й спрямоване на регуляцію повсякденної діяльності підприємства. Оперативні плани визначають конкретні орієнтири роботи: графіки виробництва, графіки та обсяги постачання, обсяги продажів та розподіл ресурсів між поточними завданнями та відділами. Вони розробляються на нижчих рівнях управління й спрямовані на безперервне функціонування підприємства згідно з заданими пріоритетами. Всі ці рівні планування взаємопов'язані. Оперативні плани деталізують тактичні, а тактичні конкретизують стратегічні. Узгодженість між різними горизонтами планування є передумовою успішного управління, адже стратегічні цілі повинні знаходити відображення в кожному короткостроковому рішенні [2, 3, 8, 13].

Окрім класифікації за часовим горизонтом, плани розрізняють за сферою охоплення та змістом. Корпоративні (загальні) плани встановлюють цілі і показники для підприємства в цілому. Функціональні плани розробляються для окремих напрямів діяльності: виробничий план, фінансовий план, маркетинговий план, план впровадження інновацій, план розвитку персоналу та інші. Функціональні плани відображають, як кожна функціональна підсистема сприятиме реалізації загальної стратегії. Бізнес-план – це особливий вид планового документа, що зазвичай складається для започаткування нового бізнесу або проєкту; він містить комплексний опис цілей проєкту, ринкового середовища, продукту, ресурсів, необхідних інвестицій та очікуваних результатів. Бізнес-планування допомагає залучити інвесторів й слугує базою для нових починань. Як зазначають А. В. Череп та О.А. Лисенко, бізнес-план є загальновизнаним засобом ділової комунікації у світі, й жоден серйозний інвестиційний проєкт не обходиться без нього. Вони підкреслюють, що недооцінка бізнес-планування українськими підприємцями раніше призводила до помилок, але нині логіка ринку диктує необхідність детального планування на всіх етапах розвитку бізнесу [8].

Методи планування також можуть відрізнятися. Так «цільове планування» означає, що керівництво спершу визначає амбітні цілі, яких прагне досягти, а тоді шукає шляхи їх реалізації, навіть якщо це потребує виходу за межі поточної траєкторії розвитку. Натомість «планування від досягнутого» рівня базується на аналізі поточного стану й тенденцій. Цілі встановлюються більш реалістично, виходячи з продовження існуючих трендів з певним покращенням показників. Обидва підходи мають переваги: цільове планування стимулює інновації і прориви, а поступове планування від досягнутого забезпечує більшу здійсненність планів. У практиці часто комбінують ці методи, встановлюючи досяжні, але водночас прогресивні цілі [4, 10].

Окреслимо практичне значення планування для управління підприємством. Ґрунтовне планування на підприємстві приносить низку

конкретних переваг. Передусім, воно підвищує економічну обґрунтованість та ефективність управлінських рішень. Планування передбачає аналіз як внутрішніх можливостей, так й зовнішнього середовища, а також прогнозування розвитку ситуації в цілому. Завдяки цьому рішення приймаються не навмання, а на основі фактів та всебічних оцінок. Це зменшує невизначеність щодо майбутньої діяльності підприємства та дозволяє краще підготуватися до потенційних проблем. Планування допомагає виявити вузькі місця, оцінити потребу в ресурсах й завчасно їх розподілити. Наприклад, у процесі планування виробництва прогноуються обсяги випуску продукції, що дає змогу розрахувати потребу в сировині, робочій силі та фінансуванні, щоб забезпечити їх наявність у потрібний момент. Без такого планування підприємство може стикнутися з дефіцитом ресурсів або неефективним їх використанням [9, 13].

Добре розроблений план сприяє підвищенню продуктивності і ефективності. Коли кожен підрозділ й працівник знає свої завдання та бачить, як вони пов'язані із загальною метою, зростає віддача від їхньої роботи. Планування фокусує увагу на пріоритетних напрямках, тим самим запобігаючи марнуванню часу та коштів на другорядні активності. Крім того, планування знижує ризики в діяльності підприємства. Попри те, що майбутнє не піддається повному прогнозуванню, сам процес планування змушує менеджмент проаналізувати можливі фактори ризику й підготувати плани дій або сценарії на випадок їх реалізації. Планування виконує як захисну функцію (зменшує невизначеність), так й наступальну, підвищуючи шанси на успіх, оскільки забезпечує проактивну поведінку суб'єкта економічної діяльності. За словами М.Ю. Портера, планування дає організації «protective benefit» у вигляді зниження небезпек і «positive benefit» у вигляді збільшення ймовірності досягнення поставлених цілей [3, 4, 10].

На практиці планування тісно пов'язане з економічним обґрунтуванням всіх проєктів та програм підприємства. Так, план розвитку підприємства є найважливішим інструментом формування виробничої програми, оскільки

саме в плані здійснюється ув'язка запланованих обсягів виробництва з необхідними ресурсами та фінансовими результатами. Через планування забезпечується економічна збалансованість, визначаючи, які ресурси й коли потрібні, звідки їх залучити, а також яким буде очікуваний прибуток. У сучасних умовах господарювання без такого розрахунку жоден серйозний проєкт не може бути успішно реалізований. Тому для будь-якого підприємства розробка реалістичного й водночас амбітного плану розвитку – справа надзвичайно відповідальна. Від цього залежить не тільки успіх виконання запланованих заходів та досягнення стратегічних цілей, а й саме виживання підприємства [1, 8, 11].

Варто зауважити, що людський фактор відіграє значну роль у плануванні. Планування ефективно тоді, коли персонал розуміє цілі плану і приймає їх. Принцип участі, про який писав Р.Л. Акофф, вказує: залучення співробітників до розробки планів підвищує їх мотивацію виконувати ці плани й зменшує опір нововведенням. Практика показує, що плани делегуються з верхньої ланки управлінської структури управління без урахування думки виконавців, часто залишаються проігнорованими. Тому сучасні підходи наголошують на інклюзивному плануванні, коли різні рівні управління беруть участь у постановці цілей та формуванні шляхів їх досягнення. Це не лише покращує якість планів (адже враховується експертний досвід людей, що мають безпосередній досвід), але й полегшує їх реалізацію [2, 11].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що планування – одна з центральних ланок системи менеджменту, без якої неможливе успішне керування підприємством. Воно забезпечує науково обґрунтоване передбачення майбутнього, формує єдиний курс дій для колективу та створює базис для організації, вмотивування персоналу та контролю. За допомогою планування керівництво підприємства спрямовує зусилля всіх учасників управлінського процесу на досягнення спільних цілей, що особливо важливо в умовах зростання масштабів бізнесу та ускладнення господарських зв'язків. Планування допомагає зосередитися на головних пріоритетах, визначити

необхідні ресурси, виконавців розробити стратегії та конкретні дії. Як наслідок, підвищується результативність діяльності, знижуються ризики й забезпечується більш стійкий розвиток бізнесу в довгостроковій перспективі. Водночас, сучасне планування повинно бути достатньо гнучким та адаптивним, щоб враховувати постійні зміни зовнішнього середовища й внутрішніх процесів економіки. Тільки поєднання твердого наукового підґрунтя з гнучкістю та творчим підходом дозволить сучасному плануванню повною мірою виконувати свою функцію в менеджменті підприємства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження підтверджує ключову роль планування як функції менеджменту в успішному управлінні підприємством. Визначено, що планування – це фундаментальний процес установлення цілей та шляхів їх досягнення, який запускає і скеровує всю систему управління. Планування забезпечує цілеспрямованість діяльності організації, узгодженість рішень і дій на різних рівнях, оптимальне використання ресурсів та зменшення невизначеності у сучасному мінливому середовищі. Планування тісно інтегроване з іншими функціями менеджменту, утворюючи з ними єдиний цикл. На основі планів здійснюється організація та вмотивування, а через прогнозування змін середовища, систему контролю та аналіз результатів відбувається коригування цих планів.

У практиці роль планування проявляється у підвищенні ефективності діяльності підприємства. Наявність науково обґрунтованих планів дозволяє підприємствам досягати поставлених цілей з меншими витратами часу та ресурсів, уникати хаотичних дій та стратегічних помилок, своєчасно реагуючи на зміни зовнішнього середовища. Планування сприяє довгостроковій стабільності бізнесу, адже допомагає передбачити майбутні сценарії та підготуватися до них. Разом з тим, ефективне планування не означає жорсткої бюрократизації та системи, а навпаки, одним з найважливіших принципів планування та його системи є гнучкість й здатність планів еволюціонувати разом зі змінами умов. Підприємства, що поєднують стратегічне планування з

адаптивністю, отримують конкурентні переваги в сучасному турбулентному середовищі.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у поглибленому вивченні методів адаптивного та сценарного планування, розробці інструментів інтеграції планування з системами ризик-менеджменту та контролю, а також у аналізі поведінкових аспектів планування (залученість працівників, корпоративна культура планування). Окремим напрямом є дослідження впливу сучасних інформаційних технологій та аналітики на процес планування. Зокрема, використання великих даних та штучного інтелекту для прогнозування та оптимізації планових рішень. Для української економіки актуальними є прикладні дослідження впровадження ефективних систем планування на підприємствах різних галузей в умовах крайньої невизначеності та постійних змін. В цілому, незважаючи на значну теоретичну опрацьованість теми, планування залишається актуальною та динамічною, що потребує подальшого наукового дослідження, адаптування до нових реалій та практичного вдосконалення у відповідності до викликів нашої сучасності.

Список використаних джерел:

1. Martin R. The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>
2. Bovaird T. Strategic Management and Planning Mechanisms in Complex Adaptive Systems. *Public Management Review*. 2008. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030802002741>
3. Bert G., Walker R.M., Monster J. Strategic Planning and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. 2019. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13104>
4. Tawo K., Rasmus R. The Role of Planning in Management Strategies to Achieve Organizational Success. *Sharia Oikonomia Law Journal*. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/382994750_The_Role_of_Planning_in_Management_Strategies_to_Achieve_Organizational_Success

5. Тарасюк Г. Управління плануванням та основні підходи до формування системи планування діяльності підприємства на різних організаційних рівнях. *Галицький економічний вісник*. 2010. №3(28). С. 99-10.
6. Кредісов А., Панченко Є. Менеджмент успішних керівників. Світовий досвід та перспективи. Київ : Знання України, 2024. 535 с.
7. Borisova V., Samoshkina I. Investment Management of Agro-Ecological Farms. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6157/1/Borisova%20V._Investment%20Management%20of%20Agro-Ecological%20Farms.pdf
8. Череп А.В, Лисенко О.А. Суть, принципи та етапи стратегічного планування на підприємстві. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/119-122.pdf
9. Пекна Г.Б., Білокур Г.Б. Планування діяльності підприємства: теоретичні аспекти. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/54>
10. Гарват О. Особливості планування діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища. *Вісник економічних наук України*. 2022. URL: <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1714/1753>
11. Чорній Б.І. Роль стратегічного планування в системі управління підприємством. *Наукові записки Тернопільського національного технічного університету*. 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42991/1/17021073233743.pdf>
12. Тюрін Н., Карвацка Н., Назарчук Т., Петяк А. Стратегічне управління в системі менеджменту підприємства. *Вісник економічних наук України*. 2022. URL: <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1644/1682>
13. Бортнік С.М. Balanced Scorecard: як інструмент стратегічного управління. *Вісник СНУ імені Лесі Українки*. 2014. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4785/3/Balanced.pdf>

References:

1. Martin R. (2014) The Big Lie of Strategic Planning. *Harvard Business Review*. URL: <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>
2. Bovaird T. (2008) Strategic Management and Planning Mechanisms in Complex Adaptive Systems. *Public Management Review*. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030802002741>
3. Bert G., Walker R.M., Monster J. (2019) Strategic Planning and Organizational Performance: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13104>
4. Tawo K., Rasmus R. (2024) The Role of Planning in Management Strategies to Achieve Organizational Success. *Sharia Oikonomia Law Journal*. URL: https://www.researchgate.net/publication/382994750_The_Role_of_Planning_in_Management_Strategies_to_Achieve_Organizational_Success
5. Tarasyuk G. (2010) Upravlinnya planuvannyam ta osnovni pidkhody do formuvannya systemy planuvannya diyal'nosti pidpryyemstva na riznykh orhanizatsiynykh rivnyakh [Planning management and basic approaches to the formation of a planning system for the enterprise at different organizational levels]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk*, №3(28), pp. 99-10.
6. Kredisov A., Panchenko Ye. (2024) *Menedzhment uspishnykh kerivnykiv. Svitovyy dosvid ta perspektyvy* [Management of successful managers. World experience and prospects]. Kyiv: Znannya Ukrainy, 535 p.
7. Borisova V., Samoshkina I. Investment Management of Agro-Ecological Farms. URL: https://repo.snau.edu.ua/bitstream/123456789/6157/1/Borisova%20V._Investment%20Management%20of%20Agro-Ecological%20Farms.pdf
8. Cherep A.V., Lysenko O.A. Sut', pryntsypy ta etapy stratehichnoho planuvannia na pidpryyemstvi [The essence, principles and stages of strategic planning at the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2009. URL: https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_6_1/pdf/119-122.pdf

9. Pekna H.B., Bilokur H.B. Planuvannia diialnosti pidpryiemstva: teoretychni aspekty [Planning of enterprise activity: theoretical aspects]. *Vcheni zapysky Universytetu 'KROK'*, 2023. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/54>

10. Harvat O. Osoblyvosti planuvannia diialnosti pidpryiemstva v umovakh nestabilnoho seredovysshcha [Peculiarities of planning of enterprise activity in an unstable environment]. *Visnyk ekonomichnykh nauk Ukrainy*, 2022. URL: <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1714/1753>

11. Chornii B.I. Rol' stratehichnoho planuvannia v systemi upravlinnia pidpryiemstvom [The role of strategic planning in the enterprise management system]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, 2023. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42991/1/17021073233743.pdf>

12. Tiurin N., Karvatska N., Nazarchuk T., Petyak A. Stratehichne upravlinnia v systemi menedzhmentu pidpryiemstva [Strategic management in the enterprise management system]. *Visnyk ekonomichnykh nauk Ukrainy*, 2022. URL: <https://heraldes.khmn.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1644/1682>

13. Bortnik S.M. Balanced Scorecard yak instrument stratehichnoho upravlinnia [Balanced Scorecard: as a tool of strategic management]. *Visnyk SNU imeni Lesi Ukrainky*, 2014. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4785/3/Balanced.pdf>



вул. Інглезі, 6/1,
м. Одеса, Україна, 65101
www.helvetica.ua
mailbox@helvetica.ua

Стационар: 048 709 38 69
Vodafone: 095 934 48 28
Kyivstar: 097 723 06 08

Від «11» червня 2025 р.

ДОВІДКА

Видана *Пустовгар Світлані Анатоліївни*, кандидату економічних наук, доценту, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, *Безвесільному Костянтину Володимировичу*, здобувачу першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна, про те, що їх стаття на тему «Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством» прийнята до публікації у електронному журналі «Економіка та суспільство», випуск 74/2025.

Видання входить до категорії Б «Переліку електронних фахових видань, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук» на підставі Наказу МОН України від 26 листопада 2020 року № 1471 (Додаток 3).

Головний редактор,
кандидат економічних наук



Олег Головко

